

Pengembangan Perusahaan Menggunakan Diagnostik *Open System*

Bahrul Ulumasyah¹, Muhammad Nur Syuhada²

^{1,2}Magister Psikologi Profesi Klinis, Universitas Ahmad Dahlan
bahrul.4488@gmailcom

Abstrak

Pengembangan perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi kemungkinan permasalahan yang terjadi sehingga dapat memetakan dinamika permasalahan di PT BM Persero, kemudian memberikan saran intervensi sesuai dengan permasalahan yang prioritas. Partisipan atau responden ditujukan pada 10 karyawan yang mewakili masing – masing golongan, teknik pengambilan responden menggunakan purposive sampling. Metode pengumpulan data yang digunakan yakni dengan teknik wawancara, observasi dan studi dokumen yang dibuat berdasarkan komponen – komponen desain tingkat organisasi (Cumings,2015). Data dianalisis secara kualitatif berdasarkan temuan masing-masing instrument terintegrasi. Berdasarkan hasil assesment dan rumusan permasalahan terdapat beberapa masalah yang menghambat perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya, yang paling signifikan permasalahannya adalah karyawan merasa kurang puas terhadap sistem carrier path di perusahaan, karena sistem carierr path yang terdapat diperusahaan masih belum tepat guna. Model diagnostic memberikan pemahaman dalam mengidentifikasi kondisi perusahaan, kemudian masalah yang teridentifikasi adalah melakukan intervensi berupa pemetaan kembali career lattice Perusahaan, untuk meningkatkan karir, memberikan kesempatan dan keleluasaan untuk beralih peran pekerjaan secara keseluruhan dan melakukan perpindahan lintas fungsi ke peran yang berbeda yang tidak memerlukan naik ke tingkat atau posisi yang lebih tinggi atau bahkan pada tingkat atau posisi yang sama (Cathy Benko & Molly Anderson De Joitte, 2010).

Kata kunci: Pengembangan perusahaan, diagnostik, sistem terbuka

Abstract

The development of the company aims to identify possible problems that occur so that they can find problems in PT BM Persero, then provide intervention suggestions according to priority issues. Participants or respondents are addressed to 10 employees who represent each group, the technique of taking respondents using purposive sampling. The data collection method used is the interview technique, observation and study of documents based on organizational level design components (Cumings, 2015). Data were analyzed qualitatively based on the findings of each integrated instrument. Based on the results of the assessment and the formulation of the problem, there are several problems that hinder the company from improving its performance, the most significant problem is that employees feel dissatisfied with the carrier path system in the company, because the carrier path system contained in the company is still not effective. The diagnostic model provides understanding in identifying the company's condition, then the problem identified was to intervene in the form of remapping the Company's career lattice, to improve career, provide opportunities and flexibility to switch overall job roles and perform cross-functional shifts to

different roles that do not require advancement to a higher level or position or even to the same level or position (Cathy Benko & Molly Anderson De Joitte, 2010).

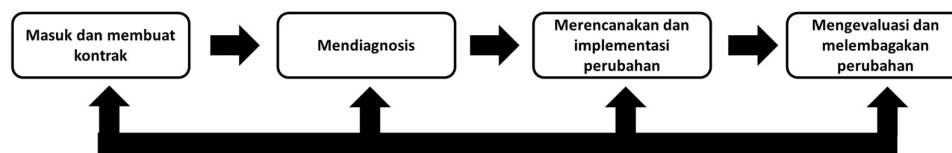
Keywords: Corporate development, diagnostic, open-system

Pendahuluan

PT BM Persero merupakan salah satu perusahaan manufaktur terbesar di Indonesia kian maju dan berkembang. PT BM dengan segala kemampuan dan potensinya siap menyambut persaingan bisnis kereta api tingkat Asia. Kondisi kinerja operasional dapat dilihat dari data annual report 2108, bahwa terdapat pada proyek PT. KAI (Persero) mengalami kenaikan 39,65 %, kemudian jumlah kinerja operasional juga mengalami kenaikan 39,74 %. Namun disisi lain juga terdapat penurunan. Berdasarkan data annual report tahun 2018, bahwa PT BM pada saat itu berfokus pada penyelesaian target produksi saja, namun kurang mengoptimalkan SDM yang terdapat di perusahaan. SDM merupakan asset terbesar yang akan berpengaruh terhadap arah perkembangan perusahaan kedepannya, sehingga hal ini perlu dikaji lebih dalam terkait SDM yang berperan didalamnya dengan melakukan assesmen sesuai metode yang telah ditetapkan, untuk sebagai acuan terhadap penegakan intervensi.

Pengembangan perusahaan

Terjadinya perubahan dalam suatu organisasi maupun perusahaan terjadi karena adanya fenomena yang menghambat perencanaan sehingga perusahaan menjadi tidak efektif. Yang dimaksud perubahan atau pengembangan organisasi dilihat dari prosesnya yaitu perubahan yang direncanakan (*Planned change*) yang sengaja dilakukan untuk mencapai efektivitas suatu organisasi atau perusahaan (Cumming & Worley, 2015). Organisasi sebagai metode dalam melakukan perubahan umumnya diarahkan kepada dua tujuan yaitu peningkatan efektifitas dan peningkatan kepuasan anggotanya. General model sebagai salah satu kerangka kerja untuk perubahan yang direncanakan. Kerangka kerja ini menjelaskan empat dasar kegiatan yang dilakukan oleh praktisi dan anggota organisasi dalam pengembangan organisasi (Cumming & Worley, 2015).



Gambar 1. Model Perubahan Terencana Secara Umum

Tanda panah yang menghubungkan aktivitas berbeda dalam model menunjukkan urutan kejadian yang khas, mulai dari memasuki dan mengontrak, mendiagnosis, merencanakan dan menerapkan perubahan, untuk mengevaluasi dan melembagakan perubahan. Garis yang menghubungkan aktivitas tersebut menekankan bahwa perubahan

organisasi bukanlah proses linier yang sederhana namun sangat tumpang tindih dan umpan balik di antara aktivitas.

Diagnostic

Pada tahap perubahan yang direncanakan ini, sistem klien dipelajari dengan saksama. Diagnosis dapat berfokus pada pengertian masalah organisasi, termasuk penyebab dan akibatnya, atau mengidentifikasi atribut positif organisasi. Proses diagnostik adalah salah satu aktivitas terpenting OD. Ini termasuk memilih model yang tepat untuk memahami organisasi dan mengumpulkan, menganalisis, dan memberi informasi kembali kepada manajer dan anggota organisasi mengenai masalah atau peluang yang ada.

Model diagnostik untuk menganalisis masalah mengeksplorasi tiga tingkat aktivitas (organisasi, kelompok dan individu). Masalah organisasi mewakili tingkat analisis yang paling kompleks dan melibatkan keseluruhan sistem. Pengumpulan data dapat dikumpulkan melalui wawancara, observasi, instrumen survei, atau sumber arsip. Anggota organisasi bekerja sama dengan praktisi OD untuk bersama-sama mendiskusikan data dan perubahan mereka untuk perubahan.

Open system

Pendekatan diagnosa yang dilakukan oleh konsultan pada pembahasan kasus ini adalah dengan metode diagnosis model Open-System yang mengacu pada diagnosis organisasi menurut Cummings & Worley (2015). Memahami bagaimana organisasi berfungsi secara penuh perlu untuk memeriksa hal-hal mengenai Input, proses (desain komponen), dan keselarasan dua dimensi tersebut. Input dapat dipahami sebagai hal apa saja yang di peroleh organisasi dari lingkungan yang berperan dalam proses atau transformasi untuk menghasilkan output.

Metode diagnosa dan asesmen

Pendekatan diagnosa yang dilakukan oleh konsultan pada pembahasan kasus ini adalah dengan metode diagnosis model Open-System yang mengacu pada diagnosis organisasi menurut Cummings & Worley (2015). Model ini menyiratkan bahwa organisasi mendapatkan *input* atau masukan tertentu dari lingkungan dan *mentransformasikan input* dengan menggunakan proses sosial dan teknis. Fokus diagnosa pada perusahaan PT BM hanya ditujukan pada level organisasi secara luas untuk mengetahui kondisi performa perusahaan dan gambaran yang komprehensif mengenai proses dan masalah yang terdapat di dalam perusahaan secara menyeluruh.

Memahami bagaimana organisasi berfungsi secara penuh perlu untuk memeriksa hal-hal mengenai Input, proses (desain komponen), dan keselarasan dua dimensi tersebut. Pada analisis tingkat organisasi hal yang perlu diperhatikan di awal adalah mengenai input apa yang digunakan organisasi dalam kegiatan bisnisnya. Input dapat dipahami sebagai hal apa saja yang di dapat organisasi dari lingkungan yang berperan dalam proses

atau transformasi untuk menghasilkan output. Ada tiga jenis lingkungan menurut Cummings & Worley (2015) yakni :

1. General Environment (lingkungan umum)
Terdiri atas semua kekuatan eksternal yang baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi sebuah organisasi.
2. Task Environment (lingkungan tugas)
Michael Porter (dalam Cummings & Worley, 2015) mendefinisikan lingkungan tugas sebuah organisasi dalam kaitannya dengan struktur industri yang direpresentasikan oleh unsur-unsur seperti pemasok, konsumen, ancaman substitusi, ancaman entri, stakeholder dan kompetitor.
3. Enacted Environment
Terdiri atas persepsi dan representasi organisasi tentang lingkungan umum dan lingkungan tugas.

Selanjutnya unsur proses yang dikelompokkan ke dalam desain komponen adalah cara organisasi merubah input menjadi output yang melibatkan aspek-aspek yang menyusun kegiatan operasional organisasi yang terdiri dari :

1. Strategi (Strategy)
Strategi merepresentasikan cara sebuah organisasi menggunakan sumber daya-sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuannya dan meraih keunggulan kompetitif.
2. Teknologi (Technology)
Teknologi berkaitan dengan cara organisasi dalam mengubah input menjadi produk atau jasa.
3. Struktur (Structure)
Merupakan sarana pengorganisasian dasar yang berguna untuk:
 - a. Membagi pekerjaan sebuah organisasi secara keseluruhan menjadi subunit-subunit yang dapat memberikan tugas kepada kelompok atau individu
 - b. Mengkoordinasikan subunit untuk menyelesaikan pekerjaan secara keseluruhan.
4. Proses manajemen (Management process)
Merupakan metode untuk memproses informasi, membuat keputusan, dan mengontrol operasi organisasi.
5. System sumber daya manusia (HR system)
Mencakup mekanisme-mekanisme untuk menyeleksi, mengembangkan dan melatih, menilai, dan memberi penghargaan dan insentif kepada anggota organisasi.
6. Budaya (culture)
Budaya merepresentasikan asumsi dasar, nilai-nilai, dan norma yang dimiliki bersama dan diyakini oleh anggota organisasi.

Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data merupakan proses penting dalam melakukan diagnosa terhadap organisasi. Hal ini dikarenakan data yang didapat menjadi syarat utama untuk

meneliti suatu fenomena lebih lanjut (Sugiyono, 2010) dalam hal ini fenomena di organisasi. terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam melakukan pengumpulan data yakni dengan teknik wawancara, observasi dan studi dokumen yang didasarkan pada komponen – komponen desain tingkat organisasi (Cumings,2015). Metode tersebut antara lain sebagai berikut ;

1. Wawancara

Metode wawancara yang digunakan ialah wawancara terstruktur yang bersifat konseptual, yang diambil dari fungsi organisasi, model ini memberikan pedoman bagi tipe pertanyaan yang akan ditanyakan. Guide wawancara terstruktur dibuat didasarkan pada komponen – komponen desain tingkat organisasi (Cumings,2015).

2. Studi Dokumen

Data didalam studi dokumen merupakan data tambahan yang dapat dijadikan pendukung dalam membantu untuk mendiagnosis desain komponen level organisasi seperti profil organisasi, struktur organisasi, proses bisnis, data karyawan hingga deskripsi pekerjaan. Data unobtrusive tidak dikumpulkan secara langsung dari responden tetapi dari sumber-sumber sekunder, seperti catatan dan arsip perusahaan (Cumings,2015). Tujuan menggunakan data-data tersebut digunakan untuk mengungkap komponen dari model open-system yang ada pada PT BM.

3. Observasi

Salah satu cara yang lebih langsung untuk mengumpulkan data adalah mengobservasi (mengamati) perilaku di dalam setting fungsionalnya (Cumings, 2015). Adapun objek observasi dalam pengumpulan data ini adalah mengenai lingkungan tugas dan sarana prasarana kerja yang ada di perusahaan serta fasilitas perusahaan seperti teknologi, struktur organisasi, sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) serta sistem manajemen harian dan budaya kerja karyawan yang ada di PT BM.

Hasil Diagnosa

Hasil dinamika permasalahan yang terjadi pada PT. BM, yang telah terintegrasi berdasarkan simpulan temuan Analisa wawancara, observasi, dan studi dokumen. Dimana setiap metode Analisa didasari oleh metode diagnosis model *Open-System* yang mengacu pada diagnosis organisasi menurut *Cummings & worley (2015)* terdapat dalam supp file pada paper ini.

Pada saat itu di tahun 2019, yang menjadi focus perusahaan bukanlah pada unit pengembangan SDM 100%, meskipun pengembangan karyawan pada saat itu tetap terlaksana. Karena pada saat itu tepatnya di tahun 2019 perusahaan mengejar target produksi yang menjadi prioritas, berdasarkan Annual Report tahun 2018 tercantum pada bagian Kebijakan Perusahaan tahun 2018 di point ke 4, yaitu memperkuat kompetensi SDM untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas produksi serta pengelolaan SDM yang baik dan terencana. Hal inilah yang menjadi focus perhatian, berdasarkan temuan di lapangan dan yang menjadi pertanyaan kenapa perusahaan pada saat itu focus dengan

target produksi, sedangkan proses yang lain kurang menjadi perhatian, yaitu yang berkaitan dengan mutu kinerja karyawan belum optimal. Sehingga hal ini menjadi salah satu faktor yang membuat belum tercapainya target perusahaan. Sedangkan yang menjadi asset di sebuah perusahaan ialah SDM yang akan membawa arah tujuan masa depan perusahaan.

Kemudian permasalahan yang dapat muncul pada survey kebahagiaan yaitu adanya point aspek prestasi atau pencapaian pribadi sebesar 62%. Sehingga hal demikian artinya karyawan ingin mencapai sebuah prestasi di perusahaan. Namun disisi lain pada survei tersebut terdapat temuan khusus yaitu adanya ketidakpuasan karyawan terhadap sistem carier path di perusahaan, karena sistem yang diterapkan tidak dinilai secara objektif, hal ini terkonfirmasi dengan karyawan yang memiliki hasil kinerja yang dikatakan baik atau bagus, maka otomatis akan naik jabatan atau golongan, namun disisi lain untuk pemetaan karyawan belum terlihat. Karena perusahaan belum memiliki bahkan belum mensosialisasikan system career path. Sehingga perusahaan dinilai masih belum memiliki tools yang baik untuk menilai karyawan mampu berkinerja efektif.

Kemudian struktur yang digunakan oleh perusahaan ialah struktur fungsional, dimana dinilai masih terdapat bias karena unit maupun divisi masih focus pada satu bagian bukan secara keseluruhan yang mampu menunjang keberlangsungan kinerja kedepan. Disisi lain ketika adanya proses rotasi karyawan masih dinilai belum ada kesetaraan soft skill yang mampu menjadi dasar perpindahan atau rotasi karyawan dan masih sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Yang terjadi masih terdapat karyawan yang sulit menyesuaikan kinerja di suatu unit yang terdapat di perusahaan.

Hal ini akan berimbas kepada kualitas mutu kinerja yang dimiliki oleh PT BM yakni karyawan menjadi kurang memperhatikan kualitas kinerjanya, dinilai masih cenderung belum mencapai target yang diinginkan perusahaan, atau belum berkontribusi optimal sehingga perlu peningkatan mutu kinerja karyawan disetiap masing-masing divisi. Oleh sebab itu penting untuk dilakukan pemetaan kembali system Carrier path PT BM Persero Madiun, guna mencapai target produksi pasar yang optimal perusahaan mengintegrasikan pihak internal dikelola dengan baik agar membantu menunjang mutu kinerja karyawan dengan ditambahkan pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai kebutuhan setiap divisi di PT BM. Sehingga ketika system career path dikelola dengan baik dan optimal perusahaan mampu mencapai target visi dan misi, seperti yang tertera pada RKAP dan RJPP.

Rancangan Intervensi (Penyusunan Career Lattice)

Penyusunan atau rancangan system career yang akan diupayakan pada perusahaan mengenai Career Lattice yang dibuat merupakan Multi jalur untuk meningkatkan karir, memberikan kesempatan dan keleluasaan untuk beralih peran pekerjaan secara keseluruhan dan melakukan perpindahan lintas fungsi ke peran yang berbeda yang tidak memerlukan naik ke tingkat atau posisi yang lebih tinggi atau bahkan pada tingkat atau

posisi yang sama (Cathy Benko & Molly Anderson De Joitte, 2010). Berikut ini tahapan penyusunan jalur karir :

1. Pengelompokkan Pekerjaan
Mengidentifikasi dan mengelompokkan pekerjaan sesuai fungsi dalam organisasi.
Contoh: Pemetaan job family, tugas utama (kritisal) dan job terkait.
2. Penyusunan Kompetensi
Identifikasi kompetensi *job family* sampai dengan sub *job family* dan pengelompokkan kompetensi tersebut dalam *common essensial*.
3. Carrer Mapping Map
Menyusun peta jalur karir antar keluarga berdasarkan potensi kemungkinan transfer dengan mencocokkan tingkat kesamaan kompetensi.

Kesimpulan

Kondisi pasar PT BM Persero yang sedang mengalami peningkatan pemesanan berdampak besar terhadap produksi. Hal ini turut menjadi prioritas terkait Berdasarkan Annual Report mengenai Kebijakan Perusahaan Tahun 2018. Untuk meningkatkan mutu kinerja perusahaan, Sumber daya manusia merupakan sebagai aset perusahaan harus dapat mendukung produksi. Pengelolaan sumber daya manusia di PT BM Persero masih belum terintegrasi dengan baik. Focus perusahaan saat itu (2019) bukanlah di pengembangan SDM nya 100 %, meskipun pengembangan karyawan tetap dilaksanakan. Karena perusahaan mengejar target produksi, jika dilihat di lapangan buktinya karna target produksi yang difokuskan yang lain terkesan terbengkalai, sehingga diperoleh complain terhadap kualitas barang yang kurang bagus dari customer, karena masih terdapat kinerja karyawan yang belum optimal. Dalam Hal ini mutu SDM perusahaan perlu dikelola dengan baik.

Kemudian yang pertama masalah terkait kualitas produksi yang masih dinilai rendah oleh konsumen seperti kesalahan produksi dan kerusakan produk. Hal ini dapat muncul disebabkan oleh perusahaan hanya berfokus meningkatkan kapasitas produksi dan mengejar target waktu produksi dinilai belum didukung oleh kapasitas sumber daya manusia yang mampu untuk menjalankan strategi perusahaan agar tetap optimal. Ketidaksesuaian berdampak pada perilaku kerja dan kompetensi karyawan yang masih belum dikembangkan sepenuhnya. Bentuk sistem pengelolaan sumber daya manusia yang ada di PT BM masih belum memberikan dampak yang signifikan untuk menghadirkan karyawan yang unggul sesuai dengan misi perusahaan. Oleh karena itu sebaiknya untuk mencapai target produksi pasar yang optimal perusahaan mengintegrasikan pihak internal dikelola dengan baik. Karena sumber daya manusia merupakan asset keberlangsungan perusahaan untuk membawa kearah mana yang nantinya berpengaruh pada perusahaan dalam menghadapi tantangan di masa depan untuk berkinerja lebih efektif dan optimal. Kemudian yang ke dua permasalahan yang dapat muncul adalah adanya ketidakpuasan karyawan terhadap carier path, karena dinilai sistem yang diterapkan tidak dinilai secara

objektif, hal ini terkonfirmasi dengan karyawan dinilai hasil kinerja yang baik sudah bagus maka akan naik jabatan atau golongan, namun untuk pemetaannya belum terlihat dan perusahaan juga belum mensosialisasikan system career path. Disisi lain karyawan yang akan diusulkan naik jabatan atau golongan belum terlihat dan belum mendukung untuk pemetaan system career path. Kemudian adanya rotasi karyawan yang belum didasari oleh system yang lebih efektif yang digunakan atau belum dikaitkan berdasar kompetensi yang harus dipenuhi untuk menempati posisi atau unit tertentu di perusahaan. System Career Lattice adalah multi jalur untuk meningkatkan karir, memberikan kesempatan dan keleluasaan untuk beralih peran pekerjaan secara keseluruhan, dan melakukan perpindahan lintas fungsi ke peran yang berbeda yang tidak memerlukan naik ke tingkat atau posisi yang sama (Cathy Benko & Molly Anderson De Joitte, 2010). Penyusunan career lattice merupakan peran yang dilakukan dirasa tepat karena telah disesuaikan dengan kebutuhan yang penting bagi perusahaan di bidang SDM yang masih belum memiliki career lattice yang standar dan dibakukan. Proses pelaksanaan penyusunan career lattice peran ini didukung dengan intervensi selanjutnya yaitu dengan meninjau berdasarkan manfaat dari career lattice, yaitu Memprediksi kebutuhan masa depan organisasi, Menyelaraskan strategi dengan pemenuhan SDM, Mengembangkan dan mempromosi karyawan dari dalam, Mengurangi turnover karyawan, dan Mendorong pertumbuhan pribadi karyawan dan mewujudkan aspirasi karyawan. Sehingga ketika carier lattice dikelola dengan baik perusahaan mampu mencapai visi dan misi, seperti dalam RKAP yaitu target produksi.

Selain itu, hasil dari proses pembuatan *career lattice* akan membantu Pengembangan SDM dan Pengembangan Organisasi perusahaan dalam memahami jabatan dan departemen yang sesuai dengan keinginan karyawan, serta disesuaikan dengan pemenuhan dari perencanaan karir organisasi. Selanjutnya PT BM Persero perlu mensosialisasikan sistem *Career lattice* terhadap divisi lain yang ada di PT BM Persero, sesuai dengan pedoman yang telah penulis susun.

Kelebihan pada proses system career lattice, pertama yaitu akan memberi kesempatan perencanaan dan pengembangan karier maupun program pengembangan manajemen dan kepemimpinan. Kemudian yang ke dua dapat memebantu merekrut dan mempertahankan pekerja yang terampil dan berpengetahuan luas. Selanjutnya yang ke tiga banyak kandidat pekerja berbakat khususnya kaum minoritas dan perempuan untuk menunjukkan preferensi dan loyalitas yang tinggi untuk employer. Terakhir yang ke empat ialah semakin banyak manajer dan staf professional, maka mereka akan mencari control yang lebih besar atas kelangsungan kinerja mereka. Namun disamping itu terdapat kekurangan pada proses system career path jika ketika tidak adanya penyesuaian dengan kemampuan atau kompetensi yang setara pada unit maupun divisi, maka perilaku yang dapat muncul ialah karyawan merasa sulit untuk menyesuaikan alur kerja. Kemudian implikasinya ialah pada munculnya fenomena baru seperti globalisasi, serta kemajuan teknologi. Harapannya setelah system career lattice dilaksanakan dengan baik, maka dapat mengantisipasi permasalahan akibat adanya era globalisasi dan kemajuan

teknologi, sehingga lebih bermanfaat pada karyawan dan perusahaan. Serta adanya upaya efektif guna mengaitkan tujuan bisnis perusahaan , kebutuhan SDM, dan kebutuhan pribadi karyawan

Referensi

- Annual Report PT BM (Persero) tahun 2018
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (15. Aufl.). *Stamford: Cengage Learning*
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Hardiyansyah, H., Sumantri, A., Zaitun, A., Mellita, D., & Mukran, M. (2019). Analisis Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik melalui Proses Diagnosa dan Intervensi. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5(1)
- Harrison, M. I. (2004). *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes* (Vol. 8). Sage Publications
- Hasan, B. (2002). *Manajemen Industri*. Pustaka Ramadhan.
- Hidayat, R. (2013). Pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada industri perbankan. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1)
- HR Intelligence Report (2008)
- Ilhami, Y (2017) *Implementasi nilai-nilai corporate culture pada karyawan Bank BJB Syari'ah KCP Ciputat Tangerang Selatan* (Bachelor's thesis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta: Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi).
- Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management: journal of contemporary management issues*, 15(2)
- Luthans, Fred (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. PT. Andi: Yogyakarta
- Mania, S. (2017). Observasi Sebagai Alat Evaluasi dalam Dunia Pendidikan dan Pengajaran. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*, 11(2)
- Munandar, A. S. (2008). *Psikologi industri dan organisasi*. Universitas Indonesia (UI-Press).
- Poerwandari, E. K. (2009). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Posangi, H. A., Lengkong, F., & Dengo, S. (2020). Komunikasi Dalam Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Kependudukan Dilakukan Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Bolaang Mongondow. *Jurnal Administrasi Publik*

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT BM (Persero) 2015-2019

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Perilaku organisasi. Edisi kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat*

Said, M. U. (2007). *Kepemimpinan: Pengembangan organisasi, team building dan perilaku inovatif. UIN-Maliki Press.*

Sjafruddin, A. (2013). *Pembangunan Infrastruktur Transportasi untuk Menunjang Pembangunan Berkelanjutan Berbasis Ilmu Pengetahuan. Makalah. Bandung: Institut Teknologi Bandung, Fakultas Teknik Sipil dan Lingkungan.*

Sunyoto, D. (2015). *Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: Caps.*

Suprayogi, Ugi (2011) *Konsep Dan Teori Administrasi. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada*

Sutrisno, H. E. (2013). *Budaya organisasi. Prenada Media.*

Thoha, M. (2002). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo.*

Tinjauan Manajemen PT BM (Persero) ke-56 tahun 2018

Wijono, S. (2010). *Psikologi industri & organisasi. Kencana.*