

IKLIM KOMUNIKASI PT KAI (PERSERO) DAOP 8 SURABAYA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI KEGIATAN EMPLOYEE RELATIONS

Ita Nurlita¹, Rini Ganefwati², Awanis Ade Tasya Winarno³

Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Bhayangkara Surabaya Jl. A. Yani 114, Surabaya, 60231

Telp. 031-8285602, 8299105¹²³

Email : awanisade8@gmail.com¹

Abstract

In every company basically requires good communication in an effort to achieve the goals to be achieved. Thus, to support smooth communication within the company, it is also necessary to be supported by a good organizational communication climate. The organizational communication climate also occurs at PT KAI (Persero) Daop 8 Surabaya. Organizational communication climate, with its existence, is so important in influencing the way of life of its members so that it has an influence on the productivity of its performance. This study aims to analyze the communication climate at PT KAI (Persero) Daop 8 Surabaya in increasing employee productivity through employee relations activities and to analyze the obstacles that occur in the communication climate. The research method used by researchers is a descriptive quantitative research method, by analyzing the communication climate at PT KAI (Persero) Daop 8 Surabaya. Based on the results of a crosstab analysis of 6 indicators of organizational communication climate according to Faules and Pace including, trust, shared decisions, honesty, listening in upward communication, openness in downward communication, and attention to high-performance goals, the average results are obtained for each indicator that the organizational communication climate on PT KAI Daop 8 Surabaya employee productivity is fairly good, namely 4.02 which indicates that the communication climate at PT. KAI (Persero) Daop 8 Surabaya is running quite well.

Keywords : Communication Climate, Employee Relations, Productivity

PENDAHULUAN

Komunikasi ialah tindakan yang diperlukan pada kehidupan manusia sehari-harinya, baik itu pada suatu individu, kelompok maupun perusahaan. Komunikasi mempunyai peran krusial bagi suatu individu sebagai sarana berinteraksi serta rekognisi satu sama lain. Dengan berhasilnya kegiatan komunikasi, sehingga aktivitas yang dilaksanakan manusia bisa terlaksana secara baik (Mulyana, 2012). Dalam struktur perusahaan mempunyai banyak badan dan letak yang berlainan dalam menciptakan koordinasi sehingga membutuhkan sistem komunikasi yang baik. Komunikasi yang

terbangun pada suatu organisasi diketahui sebagai komunikasi organisasi. Sebagaimana pengalaman terjadinya komunikasi organisasi, iklim komunikasi secara bertahap terbentuk.

Iklim komunikasi pada suatu organisasi mampu memengaruhi komunikasi yang terjadi antar anggota organisasi. Menurut (Pace, 2001) iklim komunikasi dianggap penting, karena menghubungkan konsep, perasaan dan harapan anggota organisasi dengan konteks organisasi dan memberikan penjelasan tentang perilaku anggota organisasi.

Sebagaimana uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi bisa 2 mempengaruhi anggota suatu organisasi untuk berperilaku tertentu. Kopelmen, Brief dan Guzzo percaya bahwa lingkungan organisasi itu penting dikarenakan menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan produktivitasnya (Pace, 2001). Adanya perubahan iklim pada suatu perusahaan akan memengaruhi pada produktivitas karyawan. Ketika perubahan iklim ada di perusahaan, itu memengaruhi produktivitas karyawan.

Iklim komunikasi organisasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons karyawan terhadap karyawan lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar persona, dan kesempatan bagi pertumbuhan organisasi tersebut (Pace, 2000, p. 167). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki peranan yang cukup penting di dalam organisasi, karena iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi yang terjadi dalam aktivitas komunikasi dalam organisasi itu sendiri. Iklim komunikasi juga dapat memengaruhi apa yang terjadi pada organisasi seperti yang dikatakan bahwa dapat memberikan kesempatan bagi pertumbuhan organisasi tersebut.

PT KAI (Persero) adalah perusahaan yang beroperasi pada angkutan penumpang dan barang di bawah naungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam rangka memberikan pelayanan yang maksimal dalam perusahaan, perlu diciptakan suasana komunikasi yang baik di lingkungan kerja guna meningkatkan produktivitas karyawan. Iklim komunikasi yang berjalan pada PT. KAI (Persero) menurut berita yang ramai pada Januari 2023 lalu yang mengenai pemberitaan terkait masalah internal perusahaan terkait dengan tidak adanya keadilan dalam perusahaan dan komunikasi vertikal kurang berjalan dengan baik dalam perusahaan. Pada *website* berita jakartainsider.id (diakses 12 Februari 2023) menyebutkan bahwa permasalahan

tersebut terkait dengan jenjang karir, gaji, dan permasalahan diantara atasan dan bawahan pada internal PT KAI (Persero).

Dalam menciptakan kepuasan dalam komunikasi karyawan, setiap organisasi melakukan *employee relations*. Kegiatan *employee relations* sebagai fungsi manajemen, tentu sebagai praktisi *public relations* harus dapat memproses komunikasi dalam organisasi. Setiap perusahaan mengharapkan kinerja karyawan selalu dengan keadaan baik, tanpa terkecuali PT KAI (Persero) Daop 8 Surabaya Dengan penerapan kegiatan *employee relations* diharapkan bisa menjadi salah satu *output* terbaik yang nantinya dapat membentuk iklim komunikasi internal yang baik.

Sebagaimana latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu, “bagaimana iklim komunikasi PT KAI (Persero) Daop 8 Surabaya dalam meningkatkan produktivitas karyawan melalui kegiatan *employee relations*?” dan “bagaimana kendala iklim komunikasi pada PT KAI (Persero) Daop 8 Surabaya dalam meningkatkan produktivitas karyawan?”.

TINJAUAN PUSTAKA

Iklim Komunikasi Organisasi

Persepsi mengenai perilaku manusia, peristiwa komunikasi, tanggapan karyawan terhadap karyawan lain, harapan, konflik interpersonal, dan peluang untuk berkembang dalam suatu organisasi membentuk iklim organisasi. Iklim komunikasi mencakup persepsi akan peristiwa dan pesan yang berkaitan dengan pesan yang terjadi pada suatu organisasi (Pace, 2001). Menurut (Pace, 2001) terdapat enam faktor yang berpengaruh terhadap iklim organisasi pada suatu organisasi, antara lain : 1) kepercayaan; 2) pembuatan keputusan Bersama; 3) kejujuran; 4) keterbukaan dalam komunikasi ke bawah; 5)

mendengarkan dalam komunikasi ke atas; dan 6) mendengarkan dalam komunikasi ke atas.

Produktivitas

Produktivitas merupakan kapasitas sekumpulan sumber perekonomian guna menghasilkan suatu yang juga dipahami sebagai perbandingan antara pengorbanan (*input*) dan pendapatan (*output*) menurut (Soeprihanto, 1996). Seperti yang dikemukakan (Alfred, 1983) “faktor yang mempengaruhi semangat kerja ialah rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan”. Faktor produktivitas kerja yang kedua yaitu metode atau cara kerja, yang dapat terlihat dari kemauan karyawan untuk bekerja secara efisien dan efektif.

Wana Nusa dalam Sonny Sumarsono (2003:63) mengemukakan bahwasanya peningkatan produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor di antaranya, disiplin, keterampilan, motivasi, gizi dan kesehatan, sikap dan etika kerja, jaminan sosial, iklim dan lingkungan kerja, tingkat penghasilan, hubungan industri, teknologi, manajemen, sarana produksi dan kesempatan berprestasi.

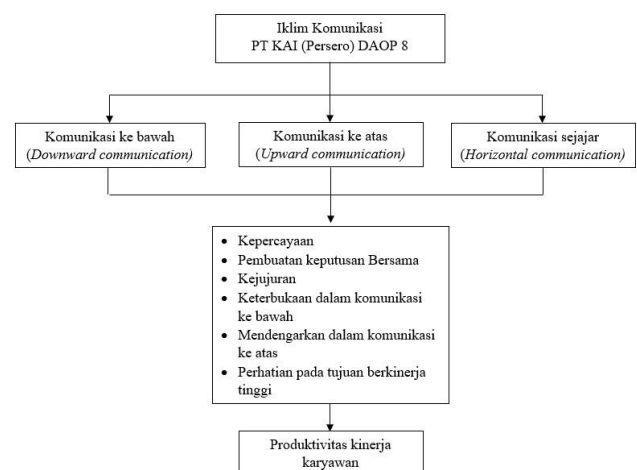
Employee Relations

Internal relation ialah bagian dari *public internal* yang menciptakan dan memelihara hubungan secara baik dan saling memberikan manfaat antara pimpinan dan karyawan di suatu perusahaan dalam upaya mencapai tujuan yang ingin dicapai perusahaan tersebut. Aspek terpenting dalam lingkungan internal adalah memperhatikan kinerja, apabila kualitas kerja yang dihasilkan baik dan pelayanan yang diberikan juga akan baik (Gora, 2019). Komunikasi internal ialah tindakan kolaborasi diantara komunikasi dengan sumber daya manusia suatu perusahaan maupun organisasi, dikarenakan meliputi topik dari manfaat karyawan agar tercipta tujuan strategis perusahaan.

Menurut (Djaja, 1985) kegiatan *employee relations* melibatkan hubungan antara eksekutif perusahaan dan karyawannya, semisal : penerimaan karyawan baru, penempatan dan mutasi karyawan, kenaikan pangkat dan konduite karyawan, pensiun dan jaminan sosial, pemutusan kerja, serta penerimaan gaji. Adanya koordinasi yang kuat antara pimpinan dengan karyawan adalah penting, apabila terjadi kegagalan ketika memberikan informasi terhadap karyawan mengenai kebijakan dan pengembangan perusahaan yang memengaruhi kepentingan akan menyebabkan masalah dalam perusahaan seperti kesalahpahaman, hoax, bahkan kecaman. Apabila tidak ada klarifikasi terkait permasalahan tersebut, sehingga karyawan akan menciptakan anggapannya sendiri yang bisa saja salah atau bahkan mendengar sumber dari luar yang informasinya tidak akurat (Moore, 2005).

Kerangka Konseptual

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian



1. Hipotesis

Ho : Iklim komunikasi PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya melalui kegiatan *employee relations* tidak memengaruhi produktivitas karyawan.

Ha : Iklim komunikasi PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya melalui kegiatan *employee relations* memengaruhi produktivitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Konseptualisasi Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan studi pustaka.

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan PT KAI (Persero) Daop 8 Surabaya (Stasiun Surabaya Gubeng). Penelitain ini menggunakan teknik penarikan sampel dengan metode *proportional random sampling* dan dari hasil perhitungan sampel berjumlah 57 orang. Penarikan jumlah sampel berlandaskan pada perhitungan rumus Slovin dengan taraf kesalahan 10%.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisa data yang digunakan adalah statistic deskriptif dengan menggunakan indicator iklim komunikasi organisasi. Penelitian ini di sisi lain menggunakan analisis *crosstab* untuk mengukur frekuensi dan persentase dua variabel maupun lebih. Iklim komunikasi organisasi diukur mencakup persepsi anggota terhadap pengaruh komunikasi dapat dilakukan berdasarkan enam indicator iklim komunikasi organisasi. Iklim komunikasi tersebut adalah kepercayaan, kejujuran, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, dan kepedulian terhadap tujuan berkinerja tinggi. Untuk mengukur tendensi sentral menggunakan rumus *mean* (rata-rata), untuk menentukan skor rata-rata dari masing-masing indicator menggunakan rumus interval kategori yang hasilnya sebagai berikut; (1) 1,00-1,80 :

sangat rendah/sangat tidak sesuai; (2) 1,81-2,60 : rendah/tidak sesuai; (3) 2,61-3,40 : sedang/kurang sesuai; (4) 3,41-4,20 : tinggi/sesuai; (5) 4,21-5,00 : sangat tinggi/sangat sesuai.

Untuk mengetahui nilai dari masing-masing indikator, peneliti mempergunakan rumus yaitu :

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Bobot soal} \times F}{N}$$

Dalam menentukan skala pengukuran, peneliti menggunakan skala ordinal sebagai acuan pengukuran. Skala ordinal memiliki lima tingkatan antara lain “sangat setuju”, “setuju”, “netral”, “tidak setuju” dan “sangat setuju”.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil

Dimensi		Pernyataan	Nilai Indikator F	Nilai Indikator %	Mean
Kepercayaan	1	Komunikasi antara atasan dan karyawan berjalan terbuka	4.35	100	4.33
	2	Komunikasi antara atasan dan karyawan berjalan dengan harmonis	4.31	100	
	3	Atasan dan karyawan memiliki akses penuh dalam menyelesaikan pekerjaan	4.27	100	
	4	Mudah mencari tahu informasi terkait perusahaan (antar karyawan saling terbuka)	4.24	100	
	5	Karyawan dapat mengandalkan akurasi dari informasi yang disampaikan atasan mengenai perusahaan	4.50	100	
Pembuatan Keputusan Bersama	6	Karyawan ikut serta dalam berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah perusahaan sesuai dengan kedudukannya	3.55	100	3.43
	7	Semua karyawan diberikan kesempatan dalam berkomunikasi dan berkonsultasi dengan pimpinan di atas mereka	3.74	100	
	8	Semua karyawan ikut berperan dalam membuat keputusan dan penetapan tujuan perusahaan	2.97	100	
	9	Bila terjadi perbedaan pendapat baik atasan maupun karyawan dapat saling berunding dan berkonsultasi	3.48	100	
Kejujuran	10	Karyawan dapat menyampaikan pendapat kepada siapa pun baik rekan kerja atau atasan tanpa adanya batasan	3.83	100	4.06
	11	Atasan jujur dalam mengemukakan pendapatnya kepada karyawannya	4.11	100	
	12	Atasan dan karyawan merasa berhak untuk tidak menyetujui pendapat masing-masing	3.77	100	
	13	Atasan dan karyawan bertanggung jawab terhadap hasil kinerja yang dihasilkan	4.53	100	
Keterbukaan	14	Atasan terbuka terhadap kritik dan saran yang disampaikan karyawan	3.56	100	4.12

	15	Atasan memperhatikan kritik dan saran yang disampaikan karyawan	3.83	100	
	16	Atasan memberikan informasi mengenai permasalahan perusahaan	4.29	100	
	17	Atasan memberikan evaluasi kerja secara jelas dan terbuka	4.52	100	
	18	Atasan selalu memberitahu mengenai apa yang harus karyawan penuhi (apa yang harus dikerjakan karyawan agar dapat terus berkembang)	4.38	100	
Mendengarkan Dalam Komunikasi ke Atas	19	Atasan bersedia mendengarkan laporan hasil kerja karyawan	4.38	100	4.27
	20	Atasan bersedia mendengarkan keluhan terkait pekerjaan	4.34	100	
	21	Atasan bersedia mendengarkan saran terkait pekerjaan	4.28	100	
	22	Atasan secara jujur menunjukkan perhatian dan kepekaan terhadap kesejahteraan dan kemajuan karyawan	4.08	100	
Perhatian Pada Tujuan Berkinerja Tinggi	23	Atasan secara intensif berkomunikasi dengan karyawan dalam hal pengarahan kerja	4.24	100	4.24
	24	Atasan memperhatikan kinerja dan prestasi karyawan	4.16	100	
	25	Atasan selalu memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu memberikan yang terbaik dalam bekerja	4.15	100	
	26	Jajaran manajemen perusahaan dan segala kedudukan didorong untuk berinisiatif dan berani mengambil risiko bilamana ada masalah	4.40	100	

Pembahasan

Sebagaimana indikator-indikator iklim komunikasi organisasi, yang terjadi pada PT KAI Daop 8 Surabaya menunjukkan bahwasanya iklim komunikasi tersebut berjalan dengan baik. Pada beberapa indikator terdapat jawaban responden yang tidak setuju dengan beberapa pernyataan, mayoritas pilihan jawaban tidak setuju yaitu pada indikator pembuatan keputusan bersama, kejujuran dan keterbukaan pada komunikasi ke bawah. Beberapa karyawan merasa belum diperhatikan secara maksimal,

karena karyawan merasa suara mereka tidak terlalu didengarkan oleh perusahaan dan cenderung diabaikan. Dengan diadakannya rapat atau pertemuan dengan anggota dalam organisasi atau perusahaan dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin sebagai ajang untuk mendengarkan hasil pemikiran anggota organisasi, dari diadakannya pun mampu memberikan ruang untuk anggota organisasi berdiskusi, bertukar informasi,

mengutarakan kritik dan saran, bermusyawarah dalam menemukan solusi dalam permasalahan yang terjadi serta pemberian motivasi serta penghargaan kepada karyawan.

Dalam meningkatkan produktivitas kinerja faktor internal dan eksternal harus dapat berjalan beriringan dan seimbang agar dalam pelaksanaannya, tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan harapan yang diinginkan perusahaan. Faktor internal yang perlu ditingkatkan yaitu, mengadakan pelatihan-pelatihan secara rutin agar dapat menambah keahlian baru bagi karyawan, mengadakan rapat untuk sekedar *sharing* pendapat masing-masing karyawan. Lalu untuk faktor eksternal dapat diciptakan dari, lingkungan kerja yang kondusif, nyaman dan juga aman, segala fasilitas atau keperluan yang dibutuhkan karyawan tersedia. Dengan begitu, dalam melaksanakan pekerjaan tidak terhambat dan berjalan dengan baik, sehingga nantinya karyawan akan cenderung untuk produktif saat bekerja.

Suasana iklim komunikasi yang cukup baik di PT KAI Daop 8 Surabaya mengungkapkan bahwasanya karyawan percaya bahwasanya lingkungan internal yang ada dalam perusahaan masih cukup kondusif serta memiliki kemampuan memotivasi karyawan guna membangkitkan produktivitas kerja. Pencapaian dalam iklim 75 komunikasi yang berlangsung di PT KAI Daop 8 Surabaya ini tidak lepas dari peran direksi dan pimpinan di tingkat divisi dan unit yang berusaha menciptakan suasana atau kondisi yang kondusif, mampu menjaga iklim komunikasi kerja yang baik dan produktivitas kerja dengan mencoba mengaplikasikan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

KESIMPULAN

Sebagaimana pada penelitian yang dilaksanakan yaitu mengenai iklim komunikasi PT KAI Daop 8 Surabaya dalam meningkatkan

produktivitas karyawan melalui kegiatan *employee relations*, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada indicator kepercayaan dalam meningkatkan produktivitas karyawan terbilang berjalan dengan sangat baik yaitu sebesar 4.33.
2. Pada indicator pembuatan keputusan bersama dalam meningkatkan produktivitas karyawan terbilang berjalan dengan cukup baik yaitu sebesar 3.43.
3. Pada indicator kejujuran dalam meningkatkan produktivitas karyawan terbilang berjalan cukup baik yaitu sebesar 4.06.
4. Pada indicator keterbukaan dalam komunikasi ke bawah dalam meningkatkan produktivitas karyawan terbilang berjalan dengan baik yaitu sebesar 4.12.
5. Pada indicator mendengarkan dalam komunikasi ke atas untuk meningkatkan produktivitas karyawan terbilang berjalan dengan sangat baik yaitu sebesar 4.27.
6. Pada indicator perhatian pada tujuan berkinerja tinggi dalam meningkatkan produktivitas karyawan terbilang berjalan dengan sangat baik yaitu sebesar 4.24.
7. Iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas karyawan dari semua rata-rata indikator iklim komunikasi terbilang baik yaitu sebesar **4.02**.

SARAN

Sebagaimana kesimpulan tersebut, sehingga peneliti menyampaikan sejumlah saran yang berkaitan dengan masalah yang ditemukan selama penelitian, antara lain:

1. Pada indikator kepercayaan yang menghasilkan nilai 4.33, sebenarnya perusahaan mampu mendapatkan nilai sempurna yaitu dengan melaksanakan komunikasi internal lebih intensif agar kedepannya perusahaan mampu mengembangkan kepercayaan baik

- kantar karyawan, pimpinan, bahkan perusahaan.
2. Pada indikator keputusan bersama yang menghasilkan nilai 3.43, sebenarnya perusahaan mampu mendapatkan nilai lebih baik dari itu yaitu dengan melaksanakan program acara khusus yang melibatkan karyawan dalam menyuarakan pendapatnya, sehingga karyawan merasakan berkontribusi terhadap perusahaan.
 3. Pada indikator kejujuran yang menghasilkan nilai 4.06, perusahaan mampu mendapatkan nilai lebih baik yaitu dengan melakukan pendekatan antar karyawan maupun atasan agar komunikasi terjalin dengan baik.
 4. Pada indikator keterbukaan dalam komunikasi ke bawah yang menghasilkan nilai 4.12, perusahaan mampu mendapatkan nilai sempurna yaitu dengan rutin dalam melaksanakan *meeting* dengan karyawan dari berbagai divisi apabila terdapat masalah dalam perusahaan ataupun perubahan peraturan dalam perusahaan.
 5. Pada indikator mendengarkan dalam komunikasi ke atas yang menghasilkan nilai 4.27, perusahaan sebetulnya mampu mendapatkan nilai yang sempurna yaitu dengan mengadakan apel sebelum berdinis.
 6. Pada indikator perhatian pada tujuan berkinerja tinggi yang menghasilkan nilai 4.24, sebenarnya perusahaan mampu mendapatkan nilai yang sempurna yaitu dengan melaksanakan program motivasi kerja berprestasi, program penghargaan pada karyawan, dan melaksanakan program pelatihan dan pendidikan untuk karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bonar, S. K. (1993). *Hubungan Masyarakat Modern*. Rineka Cipta.
- Bungin, B. (2005). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya* (Edisi Kedu). Prenadamedia Group.
- Djaja, H. . D. (1985). *Peranan Humas Dalam Perusahaan*. Alumni.
- Edy, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana.
- Forward, G.L., Lee, C. M., & Czech, K. (2011). Assessing Gibb's Supportive and Defensive Communication Climate: An Examination of Measurement and Construct Validity. *Communication Research Reports*, 28(No. 1), 1–15.
- Gora, R. (2019). *Riset Kualitatif Public Relations*. CV. Jakad Publishing. [https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=KijZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=internal+relations+adalah&ots=fmMLhNdYND&sig=4ZG_rvtjN-fl30o0WFMoZ7iWjdU&redir_esc=y#v=onepage&q=internal relations adalah&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=KijZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=internal+relations+adalah&ots=fmMLhNdYND&sig=4ZG_rvtjN-fl30o0WFMoZ7iWjdU&redir_esc=y#v=onepage&q=internal%20relations%20adalah&f=false)
- Hardjana, A. (2000). *Audit Komunikasi: Teori dan Praktek* (J. D. Hervan (ed.)). Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Bumi Aksara.
- Jumara, N. (2018). *Employee Relations PT Sumatera Kemasindo Pekanbaru (Studi Pada Karyawan PT. Sumatera Kemasindo Pekanbaru)*. Universitas Islam Riau.
- Kriyantono, R. (2008). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Kencana Prenada Media Grup.
- Moore, F. (2005). *Humas Membangun Citra dengan Komunikasi*. PT. Raja Grafindo.
- Mulyana, D. (2012). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Remaja Rosdakarya.

- Nurlita, I. (2012). Investigation of Organizational Communication Climate At Bhayangkara Surabaya University Using Communication Climate Inventory (Cci) Method. *Academic Research International*, 3(2), 259–264. <https://vpn.utm.my/docview/1266226481?accountid=41678>
- Pace, R. W. dan D. F. F. (2000). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Ruslan, R. (2006). *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi: Konsepsi dan Aplikasi* (Revisi, p. 267). Raja Grafindo Persada.