

PENDEKATAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MEMBANGUN KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI DIVISI SEKRETARIS PERUSAHAAN PT PAL INDONESIA

Gebriel Hemas Kartikajati Putri Pandu, Mohammad Insan Romadhan, dan Muchamad Rizqi

Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: gebyhemas09@gmail.com

Abstract

Organizational communication is the process of exchanging messages within the organization, both horizontally, vertically, and diagonally which aims to achieve organizational goals. Through organizational communication, company employees can convey ideas, ideas, and can conduct discussions in meetings. There are many aspects that are done to build job satisfaction. The focus of this research discusses the organizational communication approach in the company secretary division of PT PAL Indonesia. This research uses descriptive qualitative research methods to get in-depth research results. The theory used in this research is kathrine miller's organizational communication approach (2015). The theory explains that there are six major approaches to organizational communication, including classical, human relations, human resources, system, cultural, and critical. The results of this study explain that the founding approaches in the company secretary division of PT PAL Indonesia are more inclined to the human resources and public relations approaches. This explains that in daily organizational communication activities communication styles, communication directions, and communication channels tend to lead to the empowerment of all elements in the organization, while communication content describes the approach of human relations. Then the communication approach of contemporary approaches in the secretary division of PT PAL Indonesia leads to system and cultural approaches. This is because every organizational communication activity runs based on a system and a culture that is still being carried out today.

Keywords: *Organizational Communication, Performance, Organizational Communication Approaches.*

Abstrak

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran pesan di dalam organisasi, baik secara horizontal, vertikal, dan diagonal yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui komunikasi organisasi pegawai perusahaan dapat menyampaikan ide, gagasan, dan dapat melakukan diskusi dalam rapat. Terdapat banyak aspek-aspek yang dilakukan untuk membangun kepuasan kerja. Fokus penelitian ini membahas mengenai pendekatan komunikasi organisasi di divisi sekretaris Perusahaan PT PAL Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif untuk mendapatkan hasil penelitian yang mendalam. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan komunikasi organisasi kathrine miller (2015). Teori menjelaskan bahwa terdapat enam pendekatan besar komunikasi organisasi, antara lain *classical, human relation, human resources, system, cultural, dan critical*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa dalam *founding approaches* di divisi sekretaris perusahaan PT PAL Indonesia lebih condong pada pendekatan *human resources* dan *humas relations*. Hal ini menjelaskan bahwa dalam aktivitas komunikasi organisasi sehari-hari gaya komunikasi, arah komunikasi, dan saluran komunikasi cenderung mengarah pada pemberdayaan semua elemen yang ada di dalam organisasi, sedangkan konten komunikasi

menggambarkan pendekatan pentingnya hubungan antar manusia. Kemudian pendekatan komunikasi *contemporary approaches* di divisi sekretaris Perusahaan PT PAL Indonesia mengarah pada dua pendekatan *system* dan *cultural*. Hal ini dikarenakan setiap aktivitas komunikasi organisasi berjalan berdasarkan sebuah *system* dan adanya *cultur yang masih dilakukan hingga saat ini*.

Kata kunci: Komunikasi Organisasi, Kinerja, Pendekatan Komunikasi Organisasi.

PENDAHULUAN

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran pesan di dalam organisasi, baik secara horizontal, vertikal, dan diagonal yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Redding dan Sanborn (Paramita, Loisa, & Setyanto, 2020) komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, termasuk didalamnya adalah komunikasi internal, hubungan manusia, dan komunikasi downward (komunikasi dari atasan kepada bawahan), serta komunikasi upward (komunikasi dari bawahan kepada atasan), komunikasi horizontal (komunikasi dari orang-orang yang sama tingkatnya dalam organisasi).

Komunikasi organisasi dalam sebuah perusahaan memiliki peran yang cukup penting. Melalui komunikasi pegawai perusahaan dapat menyampaikan ide, gagasan, dan dapat melakukan diskusi dalam rapat. Selain itu, komunikasi juga berperan dalam mengkoordinasikan setiap aktivitas dalam perusahaan. Komunikasi dalam organisasi memiliki tujuan untuk mengkoordinasikan setiap aktivitas organisasi dan menjadi media yang menghubungkan antar anggota organisasi. Komunikasi menjadi sangat penting ketika menyampaikan ide, gagasan, dan pemikiran anggota organisasi. (Ruliana, 2018).

Pegawai sebagai sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan memiliki peran penting dalam menjalankan berbagai fungsi penting sebuah perusahaan yang akan mempengaruhi keberhasilan sebuah perusahaan. Proses berlangsungnya kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia. Suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber dayanya, terutama sumber daya manusia. Dalam hal ini, kesuksesan organisasi dapat diartikan sebagai pencapaian yang dicapai oleh organisasi melalui peningkatan kinerja setiap pegawainya (Apriliana & Nawangsari, 2021).

Setiap pegawai memiliki penilaiannya sendiri dalam menyatakan perasaan terhadap pekerjaannya, puas atau tidak puas merupakan penilaian masing-masing individu yang didasarkan pada pengalaman selama bekerja. Rivai (Zuraida, 2020) menjelaskan bahwa penilaian individu yang berdasarkan perasaan puas dan tidak puas dalam bekerja disebut kepuasan kerja.

Namun, menciptakan kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi bukan hal yang mudah. Terdapat banyak aspek-aspek yang dapat membangun dilakukan untuk kepuasan kerja. Salah satunya menurut Robin & Judge (Sunarta, 2019) adalah proses komunikasi atasan kepada bawahan. Setiap pegawai memiliki latarbelakang yang berbeda, sehingga membentuk karakteristik yang berbeda setiap individunya. Perbedaan karakteristik ini yang menyebabkan adanya perbedaan penilaian pegawai terhadap atasan. Hal ini menjadi masalah apabila dengan perbedaan karakter ini yang menyebabkan penilaian negative pegawai kepada atasan. Pegawai yang memiliki hubungan yang kurang baik dengan atasan, cenderung akan memberikan penilaian negatif kepada atasan (Sunarta, 2019), sehingga mudah menimbulkan sebuah konflik.

Pegawai yang mempunyai rasa kepuasan kerja terhadap perusahaan umumnya akan menunjukkan sikap positif. Seperti produktivitas dalam bekerja, kreatif, dan menunjukkan sikap positifnya yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Adanya rasa nyaman pegawai dalam bekerja, apresiasi, kesempatan berpendapat, kesempatan promosi, dan komunikasi efektif antar karyawan kepada atasan yang secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Robin & Judge (Sunarta, 2019) menjelaskan bahwa komunikasi

antara atasan-bawahan memiliki pengaruh penting dalam menciptakan kepuasan kerja di tempat kerja.

Berdasarkan analisis awal peneliti budaya kerja di PT PAL Indonesia memiliki karakteristiknya sendiri khususnya di divisi sekretaris perusahaan, para pegawai merasa seperti keluarga besar yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama karena keterbukaan komunikasi dan lingkungan kerja yang positif, tetapi perlu diingat bahwa terkadang juga terjadi suatu perselisihan atau perdebatan antar pegawai. Selanjutnya penataan ruang kerja yang terbuka tanpa adanya sekat guna menciptakan komunikasi efektif antar pegawai. Para pegawai diberi kebebasan berpendapat, namun tidak dapat dipungkiri bahwa orang yang memiliki jabatan tinggi tetap memegang kendali perusahaan. Sikap pimpinan yang kurang memperhatikan bawahannya yang dapat menyebabkan timbulnya percikan yang menjadi pemicu terjadinya konflik. Divisi tersebut melaksanakan apel untuk melakukan evaluasi dan review kerja yang biasa disebut oleh mereka TBM setiap minggu, hal ini dilakukan karena setiap minggu mereka memiliki target masing-masing dalam pekerjaannya. Lalu adanya reward bagi setiap pegawainya yang berprestasi atau ulang tahun. Terdapat juga beberapa aturan yang wajib dilaksanakan oleh para pegawai, diantaranya penggunaan atribut seragam kerja atasan putih dan bawahan cream untuk hari senin dan selasa, menggunakan batik di hari rabu dan kamis, serta bebas rapi berkerah pada hari jumat. Kemudian untuk system absensi perusahaan menyediakan fasilitas handphone yang bernama IM4 bagi setiap pegawainya guna menciptakan efektivitas dan efisiensi waktu.

Mewujudkan kepuasan kerja karyawan merupakan suatu langkah aktif bagi perusahaan dalam meningkatkan potensinya mencapai tujuan. Namun pada kenyataannya masih ada pegawai yang memiliki kepuasan rendah terhadap pekerjaannya, hal ini lah yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai yang dapat memberikan dampak negatif perusahaan. Maka dari itu perlu adanya upaya perusahaan untuk membangun komunikasi organisasi yang efektif sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai. Ipekc & Irmak (Sunarta, 2019) mengatakan bahwa rasa puas atas proses dan hasil kerja yang diperoleh pegawai akan memperkuat komitmen dan etos kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Agar dapat membangun kepuasan kerja, maka dibutuhkan proses komunikasi yang tepat. Peneliti melakukan penelitian di PT PAL Indonesia karena termasuk salah satu perusahaan yang sudah lama berdiri dan memiliki pegawai kurang lebih 1.300 personil. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melihat implementasi pendekatan komunikasi organisasi yang dilakukan dalam membangun kepuasan kerja pegawai di divisi sekretaris perusahaan PT PAL Indonesia.

METODE PENELITIAN

Secara metodologis, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara keseluruhan dan secara eksplisit, dengan menggunakan berbagai teknik alamiah dalam konteks alami (Moleong, 2016). Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif studi fenomenologi. Pada penelitian deskriptif data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka- angka (Moleong, 2016). Subjek pada penelitian ini adalah pihak divisi sekretaris perusahaan PT PAL Indonesia dan Objek penelitian ini ialah pendekatan komunikasi organisasi yang terjadi di divisi sekretaris Perusahaan PT PAL Indonesia dalam membangun kepuasan kerja pegawai, serta informan penelitian adalah kepala departemen hubungan masyarakat PT PAL Indonesia. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara, observasi, dan pengamatan dokumen. Peneliti terlibat langsung dalam aktivitas organisasi, menanyakan, mengamati, dan melihat bagaimana implementasi pendekatan komunikasi organisasi dalam

membangun kepuasan kerja di divisi sekretaris perusahaan PT PAL. Teknik analisis data yang digunakan peneliti adalah analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen (Moleong, 2016) adalah upaya untuk bekerja dengan data, mengorganisasikannya, menggabungkannya menjadi satuan yang dapat dikelola, memilah-milahnya, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang penting dan apa yang dipelajari untuk diceritakan kepada orang lain. Untuk menguji kebasahan data dalam penelitian ini, triangulasi sumber digunakan untuk mendapatkan data dari berbagai sumber, termasuk hasil observasi, hasil dokumentasi, dan wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menjelaskan implementasi pendekatan komunikasi di divisi sekretaris perusahaan PT PAL dalam membangun kepuasan kerja berdasarkan enam pendekatan komunikasi menurut Katherine Miller. Peneliti terlebih dahulu akan membahas satu persatu enam pendekatan tersebut. Pertama pendekatan klasik, dalam pendekatan ini arah komunikasinya ialah: *In these classical theories, the vast majority of communication in the organization flows downward in the form orders, rules, and directives* (Miller, 2015:31). (Dalam teori-teori klasik ini, sebagian besar komunikasi dalam organisasi mengalir ke bawah dalam bentuk perintah, aturan, dan arahan). Berdasarkan penjelasan di atas menggambarkan bahwa arah komunikasi akan cenderung berupa perintah, aturan, dan arahan dari pimpinan kepada pegawai. Sehingga cukup langka untuk membahas hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

Gaya komunikasi menurut Katherine Miller dalam pendekatan klasik ialah: *It is also likely that the tone or style of that communication will be highly formal* (Miller, 2015:31). (kemungkinan besar nada atau gaya komunikasi tersebut akan sangat formal). Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dijelaskan bahwa gaya komunikasi akan sangat formal, hal ini disebabkan oleh arah komunikasi yang cenderung berupa perintah, arahan, dan aturan dari pimpinan. Sehingga dalam komunikasi sehari-hari akan cenderung menggunakan panggilan bapak dan ibu, serta ditambahkan posisi jabatannya.

Konten komunikasi menurut Katherine Miller dalam pendekatan klasik ialah: *In the classical theories we have considered, there are certain things that should be talked about and certain things that should not be talked about within the organization. The principle suggests that employees should focus on the follow from this principle, then, that communication within the organization should be focused on task-related topics* (Miller, 2015:30). (Dalam teori-teori klasik yang telah kita bahas, ada beberapa hal yang harus dibicarakan dan beberapa hal yang tidak boleh dibicarakan di dalam organisasi. Prinsip ini menyarankan agar karyawan berfokus pada hal-hal yang berkaitan dengan tugas, sehingga komunikasi di dalam organisasi harus difokuskan pada topik-topik yang berkaitan dengan tugas). Berdasarkan penjelasan di atas menggambarkan bahwa konten komunikasi dalam pendekatan klasik dibatasi oleh topik-topik pembahasan yang boleh dan tidak boleh dibicarakan dalam aktivitas organisasi. Sehingga pegawai diarahkan untuk fokus pada tujuan organisasi dan bukan untuk mencapai harapan individu.

Saluran komunikasi menurut Katherine Miller dalam pendekatan klasik ialah: *Classical theories emphasize the permanence of rules and procedures for efficient organizational functioning, these organizations will probably also rely heavily on written communication in the form of employee handbooks, instructions, mission statements, rules, and performance evaluations* (Miller, 2015:31). (Teori-teori klasik menekankan pada ketetapan aturan dan prosedur untuk fungsi organisasi yang efisien, organisasi-organisasi ini mungkin juga akan sangat bergantung pada komunikasi tertulis dalam bentuk buku pedoman karyawan, instruksi, pernyataan misi, aturan, dan evaluasi kinerja). Berdasarkan penjelasan tersebut, saluran

komunikasi akan cenderung menggunakan buku pedoman, instruksi, aturan, dan evaluasi kinerja.

Kedua pendekatan *human relations* yang menekankan bahwa dalam organisasi individu dan hubungan sosial memiliki peran yang sangat penting. Arah komunikasi menurut Katherine Miller dalam pendekatan *human relations* adalah: *Human relations theorists believe that an important aspect of need satisfaction is communication among employees, so interaction that flows horizontally among employees is just as important as downward communication in the accomplishment of organizational goals* (Miller, 2015:52). (Para ahli teori hubungan manusia percaya bahwa aspek penting dari kepuasan kebutuhan adalah komunikasi di antara para karyawan, sehingga interaksi yang mengalir secara horizontal di antara para karyawan sama pentingnya dengan komunikasi ke bawah dalam pencapaian tujuan organisasi). Berdasarkan penjelasan di atas, arah komunikasi yang terjadi di pendekatan *human relations* tidak hanya pada bentuk vertikal saja, tetapi juga membutuhkan arah komunikasi horizontal mengingat hubungan antar manusia menjadi sangat penting di pendekatan ini.

Gaya komunikasi menurut Katherine Miller dalam pendekatan *human relations* adalah: *Human relations organizationnis likely to want to break down the status differential between managers and employees as a means of satisfying social needs. Thus, it is likely that informal communication with less emphasis on titles, normal business attire, and bureaucratized language will be emphasized* (Miller, 2015: 53). (Organisasi yang bersifat *human relations* cenderung ingin meruntuhkan perbedaan status antara manajer dan karyawan sebagai sarana untuk memuaskan kebutuhan sosial. Dengan demikian, komunikasi informal yang tidak terlalu menekankan pada jabatan, antireferensi bisnis yang normal, dan bahasa yang birokratis akan lebih ditekankan). Berdasarkan penjelasan di atas, gaya komunikasi bisa menggunakan bahasa formal dan informal dalam aktivitas organisasi.

Konten komunikasi menurut Katherine Miller dalam pendekatan *human relations* adalah: *In human relations organization, task related communication still exist, but it is accompanied by communication that attempted to maintain the quality of human relationship within the organization maintenance communication* (Miller, 2015: 52). (Dalam organisasi yang bersifat *human relations*, komunikasi yang berhubungan dengan tugas masih tetap ada, namun dibarengi dengan komunikasi yang berusaha menjaga kualitas hubungan antar manusia di dalam organisasi (*maintenance communication*). Berdasarkan penjelasan tersebut menggambarkan bahwa organisasi *human relations* tidak hanya berbicara terkait pekerjaan, namun juga terdapat pembahasan diluar pekerjaan seperti pembahasan terkait kehidupan sosial. Konten komunikasi seperti ini di dalam pendekatan *human relations* bertujuan untuk menjaga hubungan antar manusia di dalam organisasi.

Saluran komunikasi menurut Katherine Miller dalam pendekatan *human relations* adalah: *In the human relations approach, face to face communication takes center stage. This channel of interaction allows for more immediate feedback and more consideration of nonverbal cues. Thus, face to face communication is more appropriate for addressing the human needs emphasized in the human relations approach* (Miller, 2015: 53). (Dalam pendekatan hubungan antarmanusia, komunikasi tatap muka menjadi pusat perhatian. Saluran interaksi ini memungkinkan adanya umpan balik yang lebih cepat dan lebih banyak mempertimbangkan isyarat nonverbal. Dengan demikian, komunikasi tatap muka lebih tepat untuk memenuhi kebutuhan manusia yang ditekankan dalam pendekatan hubungan manusia). Berdasarkan penjelasan tersebut menggambarkan bahwa organisasi dengan pendekatan *human relations* cenderung mengutamakan komunikasi *face to face*, dibandingkan melalui media tertentu. Hal ini dikarenakan komunikasi tatap muka dapat memenuhi kebutuhan manusia dalam pendekatan ini.

Ketiga pendekatan *human resources* yang lebih menekankan pada pemanfaatan semua elemen yang ada di dalam organisasi untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam mencapai

tujuannya. Arah komunikasi dalam pendekatan ini menurut Katherine Miller ialah: *In human resources organization, communication in this organizational approach will include all directional flows-downward, upward, horizontal, dan diagonal. More specifically, this multidirectional communication flow often takes place in team-based setting in human resources organizations* (Miller, 2015: 52). (Dalam organisasi sumber daya manusia, komunikasi dalam pendekatan organisasi ini akan mencakup semua aliran ke segala arah - ke bawah, ke atas, horizontal, dan diagonal. Secara lebih spesifik, aliran komunikasi multi arah ini sering terjadi dalam pengaturan berbasis tim dalam organisasi sumber daya manusia). Berdasarkan penjelasan di atas, arah komunikasi bisa dilakukan melalui semua arah. Bisa melalui horizontal, vertikal, dan diagonal, serta lebih spesifik pada komunikasi kelompok. Arah komunikasi ini diimplementasikan dengan tujuan untuk bisa mendapatkan semua aliran ide-ide untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya komunikasi menurut Katherine Miller dalam pendekatan *human resources* ialah: *Human resources organization have dual goals of enhancing organizational effectiveness and fulfilling human needs. On the needs side of the equation, an informal style is most likely to satisfy needs for affirmation. On the organization effectiveness side, an informal style will also probably server better than a formal one because employee will probably feel more comfortable contributing in a relative informal manner. However, a human resources manager would certainly not eschew the use of a formal style if it were the most appropriate fot the task at hand* (Miller, 2015: 53). (Organisasi sumber daya manusia memiliki tujuan ganda untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan memenuhi kebutuhan manusia. Dari sisi kebutuhan, gaya informal kemungkinan besar dapat memenuhi kebutuhan akan penegasan. Di sisi efektivitas organisasi, gaya informal juga mungkin akan melayani lebih baik daripada gaya formal karena karyawan mungkin akan merasa lebih nyaman berkontribusi dengan cara yang relatif informal. Namun, seorang manajer sumber daya manusia tentu tidak akan menghindari penggunaan gaya formal jika itu adalah yang paling tepat untuk tugas yang dihadapi). Berdasarkan penjelasan di atas menggambarkan bahwa, dalam pendekatan ini gaya komunikasi ditentukan berdasarkan kebutuhannya masing-masing. Bisa dilakukan menggunakan gaya informal dan formal, namun utamanya menggunakan gaya informal.

Konten komunikasi menurut Katherine Miller dalam pendekatan *human resources* ialah: *Because the human resources approach to organizing places a premium on input from employees, the innovation content of communication is critical* (Miller, 2015: 52). (Karena pendekatan sumber daya manusia dalam pengorganisasian mengutamakan masukan dari karyawan, maka konten komunikasi inovasi sangat penting). Berdasarkan penjelasan tersebut konten komunikasi tidak hanya membahas terkait pekerjaan dan kehidupan sosial, namun juga termasuk konten inovasi yang menjadi sangat penting dalam organisasi.

Saluran komunikasi menurut Katherine Miller dalam pendekatan *human resources* ialah: *Sometimes, these resources can be best used through face to face contact in meetings. Sometimes, the situation class for written memos or email* (Miller, 2015: 53). (Terkadang, sumber daya ini dapat digunakan dengan baik melalui kontak tatap muka dalam rapat. Terkadang, situasi kelas untuk memo tertulis atau email). Berdasarkan penjelasan di atas, saluran komunikasi dalam organisasi *human resources* dapat dilakukan melalui semua saluran media komunikasi. Penggunaan saluran komunikasi ditentukan berdasarkan kebutuhannya masing-masing, hal ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas pegawai.

Keempat pendekatan *system* menurut Katherine Miller yang menjelaskan bahwa: *when we look at an organization as a system, we see it as a colection of system components that are hirearchically arranged, interdepedent, and permeable to each other and the environment* (Miller, 2015: 65). (ketika kita melihat sebuah organisasi sebagai sebuah sistem, kita melihatnya sebagai kumpulan komponen-komponen sistem yang tersusun secara hirarkis, saling bergantung, dan dapat ditembus terhadap satu sama lain dan terhadap lingkungan).

Berdasarkan penjelasan tersebut, organisasi dalam pendekatan *system* dilihat sebagai sebuah kumpulan sistem yang telah disusun secara hirarki, saling bergantung, dan dapat ditembus satu sama lain. Sehingga komunikasi menjadi komponen yang sangat penting di dalam organisasi, maka komunikasi yang baik membantu seluruh sistem dalam organisasi untuk mengkoordinasikan setiap pekerjaan.

Kelima pendekatan *cultural* menurut Katherine Miller yang menjelaskan bahwa: *Organizational cultures are emergent a second point of agreement among most organizational culture scholars is the notion that cultures are socially created through the interaction of organizational members* (Miller, 2015: 75). (budaya organisasi yang muncul Poin kedua dari kesepakatan di antara sebagian besar ahli budaya organisasi adalah bangsa bahwa budaya diciptakan secara sosial melalui interaksi anggota organisasi). Berdasarkan penjelasan tersebut menggambarkan bahwa budaya merupakan sesuatu yang dimiliki oleh organisasi. Budaya di dalam organisasi terbentuk berdasarkan interaksi anggotanya. Sehingga dalam pendekatan ini komunikasi memiliki peranan penting dalam membentuk sebuah budaya.

Keenam pendekatan *critical* menurut Katherine Miller yang menjelaskan bahwa: *first, critical theorist believe that certain societal structures and processes lead to fundamental imbalances of power. second, these imbalances of power lead to alienation and oppression for certain social classes and groups. third, the role of the critical theorist is to explore and uncover these imbalances and bring them to the attention of the oppressed group* (Miller, 2015: 101). (Pertama, para ahli teori kritis percaya bahwa struktur dan proses sosial tertentu mengarah pada ketidakseimbangan kekuasaan yang mendasar. Kedua, ketidakseimbangan kekuasaan ini menyebabkan keterasingan dan penindasan terhadap kelas dan kelompok sosial tertentu. Ketiga, peran ahli teori kritis adalah mengeksplorasi dan menyingkap ketidakseimbangan ini dan membawanya ke perhatian kelompok yang tertindas). Berdasarkan penjelasan tersebut menggambarkan bahwa pendekatan ini bertujuan untuk menghapus ketidakseimbangan dan keterasingan bagi kelas rendah dan kelompok tertentu. Agar bisa mendapatkan kebebasan dan kepuasan yang lebih besar.

Pada hasil penelitian sebelumnya pada komunitas bus mania korwil surabaya hanya melihat implementasi pendekatan komunikasi organisasi menurut Katherine Miller di dalam komunitas tersebut. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu melihat implementasi pendekatan komunikasi organisasi menurut Katherine Miller dalam membangun kepuasan kerja di divisi sekretaris perusahaan PT PAL. Peneliti melihat bahwa tidak cukup untuk melihat implementasi pendekatan komunikasi organisasinya saja, namun perlu untuk mengetahui bentuk implementasi enam pendekatan komunikasi organisasi dalam membangun kepuasan kerja.

Setelah membahas satu persatu enam pendekatan tersebut, maka untuk mengetahui implementasi pendekatan komunikasi organisasi dilihat berdasarkan empat komponen komunikasi yaitu arah komunikasi, gaya komunikasi, konten komunikasi, dan saluran komunikasi. Maka untuk melihat arah komunikasi yang dilakukan oleh kepala departemen hubungan masyarakat divisi sekretaris perusahaan PT PAL dalam membangun kepuasan kerja pegawai, berikut hasil wawancaranya:

Jadi memang lebih intens untuk laporan-laporan yang dilakukan temen-temen. Hasil kerja mereka saya yg melaporkannya ke pak edi dan pak edi nanti yg memberikan feedback. Pastinya terjadi diskusi keras dan kami saling menyampaikan pendapat. Saya nyaman diskusi daripada hanya diterima begitu saja dan membuat bekerja lebih produktif. (Wawancara, kepala departemen humas divisi sekretaris perusahaan PT PAL, 4 April 2024).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dianalisis bahwa arah komunikasi dalam membangun kepuasan kerja pegawai di divisi sekretaris perusahaan PT PAL cenderung mengarah pada komunikasi vertikal yang biasa digunakan untuk melaporkan hasil pekerjaan. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu staff di divisi sekretaris perusahaan PT PAL, berikut kutipan wawancaranya:

Sejauh ini komunikasi vertikal dan horizontal memiliki peran dan dominasi yang sama. Namun memang tidak menutup kemungkinan, komunikasi vertikal lebih banyak dalam kondisi-kondisi tertentu yang dihadapkan pada kondisi full load dibandingkan komunikasi horizontal. (Wawancara Zein Arfian, kabiro protokol departemen humas divisi sekper PT PAL Indonesia), Tanggal 4 April 2024.

Komunikasi vertikal lebih sering terjadi ketika dalam situasi tertentu, khususnya ketika banyak laporan pekerjaan yang harus disetujui oleh pimpinan dan banyak pekerjaan yang masih perlu didiskusikan dengan pimpinan. Maka ditarik kesimpulan bahwa arah komunikasi di divisi sekretaris perusahaan PT PAL lebih condong kepada pendekatan komunikasi organisasi *human resources*.

Selanjutnya saluran komunikasi yang dilakukan oleh kepala departemen hubungan Masyarakat divisi sekretaris perusahaan PT PAL dalam membangun kepuasan kerja pegawai, berikut hasil wasancaranya:

40% tatap muka, 50% by wa (online), sekian persennya zoom. Melalui saluran apapun saya nyaman, karena selama permasalahannya dibahas jelas mau media apapun. Karena sebenarnya yg dibutuhkan komunikasinya. (Wawancara Siwi Lailatul Hikmah, Kepala departemen humas), Tanggal 4 April 2024.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dianalisis bahwa saluran komunikasi dalam membangun kepuasan kerja pegawai di divisi sekretaris perusahaan PT PAL cenderung mengarah pada penggunaan saluran komunikasi aplikasi WhatsApp. Bila di presentasikan komunikasi tatap muka secara langsung 40%, melalui aplikasi WhatsApp 50%, dan sisanya 10% melalui zoom. melalui saluran komunikasi apapun yang terpenting pesan komunikasi dapat tersampaikan dengan baik. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu staff di divisi sekretaris perusahaan PT PAL, berikut kutipan wawancaranya:

Kalau sejauh ini, untuk meminimalisir adanya keterlambatan pemberian informasi formalnya pertama kali disampaikan lewat wa (baik pesan/telepone) baik ke atasan/ antar karyawan yg sifatnya vertikal/horizontal. Kalau memungkinkan tatap muka, mostly, sebagian besar tatap muka. Kalau saya sendiri lebih setuju dengan komunikasi tatap muka agar lebih cepat mendapatkan feedbacknya. Jadi menurut saya produktivitas bisa terjadi kalau komunikasi tatap muka lebih sering terjadi. (Wawancara Zein Arfian, kabiro protokol departemen humas divisi sekper PT PAL Indonesia), Tanggal 4 April 2024.

Berdasarkan hasil wawancara beberapa informan, peneliti mendapatkan gambaran bahwa saluran komunikasi memungkinkan untuk menggunakan semua media, namun cenderung menggunakan media melalui aplikasi *WhatsApp*. Namun jika memungkinkan komunikasi tatap muka tetap menjadi yang utama agar dalam pengiriman pesan dapat menerima *feedback* dengan cepat. Berdasarkan hasil wawancara tersebut saluran komunikasi

dalam pendekatan komunikasi organisasi dalam membangun kepuasan kerja pegawai lebih condong kedalam pendekatan komunikasi *human resources*.

Selanjutnya melihat konten komunikasi di divisi sekretaris perusahaan PT PAL, yang di lakukan oleh kepala departemen hubungan Masyarakat divisi sekretaris perusahaan PT PAL dalam membangun kepuasan kerja pegawai, berikut kutipan wawancaranya:

Kepada atasan 99% terkait kegiatan pekerjaan. Selainnya mungkin teknis-teknis di luar pekerjaan. Biasanya juga atasan meminta saran bu ini gimana ya dan pasti ada arahan apabila ada koreksi dari pekerjaan yg dilakukan. Kalo saya ke semua pegawai lebih banyak diskusi sih ke mereka tentang strategi agenda setting, dan kendala-kendala pekerjaan lainnya dan saya lebih suka langsung to the point. (Wawancara Siwi Lailatul Hikmah, Kepala departemen humas), Tanggal 4 April 2024.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dianalisis bahwa konten komunikasi dalam membangun kepuasan kerja pegawai di divisi sekretaris perusahaan PT PAL tidak hanya berbicara terkait pekerjaan, tetapi juga berbicara tentang kehidupan sosial. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu staff di divisi sekretaris perusahaan PT PAL, berikut kutipan wawancaranya:

Sejauh ini kalau dalam daily activity, mostly kalau dipresentasikan 60% tugas dan 40% kehidupan sosial. Jadi ada kehidupan sosial tetap ada meskipun tidak dominan. Karena kalau hanya berbicara terkait tugas saja pasti tertekan ya. Tetapi ada hari dimana kita punya deadline di depan mata itu akan full 100% membahas tentang pekerjaan saja. (Wawancara Zein Arfian, kabirol protokol departemen humas divisi sekper PT PAL Indonesia), Tanggal 4 April 2024.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam aktivitas sehari-hari konten komunikasi di divisi sekretaris perusahaan berbicara tentang pekerjaan dan kehidupan sosial. Meskipun konten komunikasi di dominasi oleh pembahasan terkait pekerjaan, konten komunikasi tentang kehidupan sosial tetap ada untuk mengurangi tekanan dalam pekerjaan. Maka ditarik kesimpulan bahwa konten komunikasi di divisi sekretaris perusahaan PT PAL lebih condong kepada pendekatan komunikasi organisasi *human relations*.

Selanjutnya melihat gaya komunikasi di divisi sekretaris perusahaan PT PAL, yang di lakukan oleh kepala departemen hubungan Masyarakat divisi sekretaris perusahaan PT PAL dalam membangun kepuasan kerja pegawai, berikut kutipan wawancaranya:

Dalam aktivitas sehari-hari campuran, tapi kalau bahas secara resmi di ruang rapat pasti menggunakan bahasa Indonesia. Tapi yang kalau bahas diskusi gitu ya santai campuran. Kalau ke atasan pasti formal. Saya lebih nyaman dengan komunikasi seperti, karena tidak semua bisa dilakukan dengan bahasa informal. (Wawancara Siwi Lailatul Hikmah, Kepala departemen humas), Tanggal 4 April 2024.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dianalisis bahwa gaya komunikasi dalam membangun kepuasan kerja pegawai di divisi sekretaris perusahaan PT PAL dapat menggunakan gaya bahasa informal dan formal dalam aktivitas organisasi. Penggunaan gaya informal hanya digunakan dalam proses komunikasi antar pegawai, sedangkan gaya formal

digunakan untuk berkomunikasi dengan atasan dan pada saat-saat tertentu sesuai kebutuhan masing-masing. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu staff di divisi sekretaris perusahaan PT PAL, berikut kutipan wawancaranya:

Informal dan menggunakan bahasa yang sehari-harinya kita sih, karena dengan Bahasa informal saya rasa bisa membuat hubungan kami menjadi lebih dekat, sedangkan kepada atasan pastinya menggunakan gaya formal. Saya kan sebagai staff tetap harus menghargai atasan, sehingga kalau berbicara ke atasan menggunakan bahasa Indonesia dengan baik atau bahasa formal membuat saya lebih nyaman untuk berkomunikasi. (Wawancara Yusi Nisa, Staff media relation), Tanggal 5 April 2024.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam aktivitas sehari-hari dengan sesama pegawai menggunakan bahasa sehari-hari, yaitu bahasa informal. Sedangkan kepada atasan menggunakan bahasa formal karena perbedaan jabatan di perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya komunikasi di divisi sekretaris perusahaan PT PAL Indonesia cenderung menggunakan gaya komunikasi formal dan informal dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Maka ditarik Kesimpulan bahwa gaya komunikasinya lebih condong kepada pendekatan komunikasi organisasi *human resources*.

Kemudian melihat pendekatan sistem di divisi sekretaris perusahaan PT PAL dalam membangun kepuasan kerja oleh kepala departemen hubungan masyarakat departemen hubungan masyarakat divisi sekretaris perusahaan PT PAL, berikut kutipannya:

Tentunya saja misalnya seperti ini, setelah selesai dikerjakan saya laporkan langsung to the point meminta persetujuan bapak. Kemudian dari atasan memberikan feedback dan terkadang atasan meminta saran. pasti ada arahan dan tentu saja masih berjalan hingga saat ini karena sudah menjadi aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan sistem seperti ini menurut saya cukup baik karena ada kerja sama antara pimpinan dan bawahan, dan ya tentunya mampu membangun produktivitas dalam bekerja". (Wawancara Siwi Lailatul Hikmah, Kepala departemen humas), Tanggal 4 April 2024.

Berdasarkan hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa setelah melaporkan hasil pekerjaan akan langsung dilaporkan untuk meminta persetujuan pimpinan. Keputusan tidak bisa langsung diputuskan tanpa adanya persetujuan dari pimpinan. Dalam proses pelaporan tentunya akan mendapatkan feedback dari pimpinan yang bisa berupa arahan dan saran. Sistem seperti itu dirasa lebih baik dalam membangun kepuasan kerja karena adanya hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu staff di divisi sekretaris perusahaan PT PAL, berikut kutipan wawancaranya:

Sistem merupakan sebuah aturan, jadi kami kalau mau mengambil keputusan bersama itu keputusan tetap harus kita laporkan kepada atasan yaitu kadep lalu ke kadiv, ketika sudah kita laporkan kepada atasan terkait dan hasil diskusi kita itu ternyata belum menjawab kebutuhan dari arahan pimpinan puncak, maka mau tidak mau keputusan yg diambil adalah keputusan diluar hasil diskusi itulah sistemnya, maka itu terkadang ada penolakan, rasa negatif yang muncul, tapi ya itu namanya organisasi. Sistemnya masih berjalan hingga saat ini karena itu sudah aturan. Sistem seperti ini diciptakan tentunya untuk membantu organisasi dalam mencapai goalnya, kami sebagai pegawai kalau perusahaan berhasil mencapai

kesuksesan juga pasti akan lebih produktif dalam bekerja. (Wawancara Zein Arfian, kabiro departemen humas divisi sekper PT PAL Indonesia), Tanggal 4 April 2024.

Berdasarkan hasil wawancara beberapa informan, peneliti mendapatkan gambaran bahwa pendekatan sistem di implementasikan di divisi sekretaris perusahaan PT PAL melalui aktivitas sehari-hari. Untuk setiap hasil pekerjaan, hasil keputusan, dan rencana kegiatan harus dilaporkan kepada pimpinan. Pelaporan tersebut dilakukan berurutan berdasarkan kedudukan yang ada secara hirarki perusahaan. Setiap bagian di dalam organisasi memiliki porsinya masing-masing yang saling bergantung satu sama lain. Sehingga perlu ada koordinasi dari setiap bagian organisasi untuk mencapai satu kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pendekatan komunikasi kultural di divisi sekretaris perusahaan PT PAL berdasarkan hasil wawancara diimplementasikan melalui tradisi untuk memberikan reward kepada pegawai yang berprestasi dan memberikan hadiah kepada pegawai yang berulang tahun, serta keterbukaan dalam memberikan ide-ide inovasi. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu staff di divisi sekretaris perusahaan PT PAL, berikut kutipan wawancaranya:

Mungkin ini ya, jadi biasanya kami itu ada sebuah reward untuk mengapresiasi suatu prestasi karyawan kami. Contohnya kemarin waktu mba cladia lulus s2 kamu lihat sendirikan kami memberikan hadiah kepada mba clau, tujuannya ya supaya bisa lebih semangat lagi untuk semakin berprestasi. Selain itu saya melihat bahwa banyak ntemen temen disini tidak ragu untuk memberikan pendapat, jadi saya rasa itu bisa menjadi salah satu budaya disini. Saya yakin dengan kegiatan seperti ini membuat pegawai menjadi lebih produktif'. (Wawancara Siwi Lailatul Hikmah, Kepala departemen humas), Tanggal 4 April 2024.

Memberikan reward dan hadiah kepada pegawai, serta keterbukaan dalam menyampaikan ide-ide merupakan kebiasaan yang seiring berjalannya waktu menjadi budaya yang dilakukan oleh divisi sekretaris perusahaan PT PAL. Kebiasaan seperti ini mampu meningkatkan produktivitas pegawai di divisi sekretaris perusahaan PT PAL Indonesia. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu staff di divisi sekretaris perusahaan PT PAL, berikut kutipan wawancaranya:

Ada, jadi sebenarnya reward dan punishment kalo secara teknik itu ada di divisi hcm. Tapi sebagai, karena menganggapnya kita sebagai satu tubuh yg sama, sebagai bagian dari keluarga yg sama, alangkah lebih baiknya kita memberikan banyak apresiasi apa yg sedang terjadi. Jadi kita buat sistem reward dan punishment internal, inisiatif sendiri tujuannya untuk adanya bonding, keterikatan, rasa saling memiliki, kepercayaan. Hal ini tentunya bisa berdampak positif karena dapat membantu meningkatkan kinerja kami". (Wawancara Zein Arfian, kabiro departemen humas divisi sekper PT PAL Indonesia), Tanggal 4 April 2024.

Berdasarkan data hasil wawancara diatas penulis mendapat gambaran bahwa terdapat pendekatan kultural yang di implementasikan di divisi sekretaris perusahaan PT PAL. Menciptakan tradisi untuk memberikan hadiah dan reward kepada pegawai merupakan upaya yang baik dalam membangun hubungan yang lebih baik. Meskipun perusahaan telah memiliki cara sendiri dalam memberikan reward kepada pegawai, secara internal di divisi sekretaris perusahaan PT PAL berinisiatif mandiri untuk memberikan apresiasi kepada pegawainya.

Membangun hubungan baik antar anggota di dalam organisasi merupakan salah satu upaya yang baik dalam membangun kepuasan kerja.

Organisasi memiliki banyak bagian di dalamnya. Mulai dari kelas tinggi hingga kelas bawah. Sehingga tidak dapat dihindari bahwa seringkali ketidakseimbangan dalam organisasi menyebabkan keterasingan bagi kelas bawah. Maka melalui pendekatan ini diharapkan agar keberadaan kelompok tertindas lebih diperhatikan.

Beliau pasti terjadi sesi diskusi keras untuk akhirnya mencapai keputusan. Pak sekper itu menerima masukan kami, tapi ya tetap persetujuan dan keputusan akhir tetap di pimpinan karena sistemnya seperti itu. Tentu saja hingga saat ini karena pimpinan memiliki kekuasaan yang lebih besar sehingga kami sebagai bawahan mau tidak mau harus mengikuti aturan bahwa keputusan akhir tetap berada di pimpinan. Dengan seperti ini saya merasa cukup puas karena antara pimpinan dan pegawai bisa bekerja sama saling bertukar pendapat”. (Wawancara Siwi Lailatul Hikmah, Kepala departemen humas), Tanggal 4 April 2024.

Kelas tinggi yaitu pimpinan divisi sekretaris perusahaan PT PAL memiliki kendali untuk memutuskan keputusan akhir. Tetapi dalam proses pengambilan keputusan, pegawai sebagai kelas bawah boleh terlibat di dalamnya. Pegawai bisa memberikan pendapat, masukan, saran, dan ide-ide kreatifnya kepada atasan sebelum membuat Keputusan akhir. Meskipun Keputusan akhir ada di pimpinan. Terbukanya ruang bagi pegawai untuk memberikan pendapatnya mampu memberikan dampak positif dalam membangun kepuasan kerja, meskipun keputusan akhir berada pada pimpinan. Adanya struktur hirarki juga menjadi salah satu hal dapat mempengaruhi hasil keputusan dalam organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu staff di divisi sekretaris perusahaan PT PAL, berikut kutipan wawancaranya:

Kalau di divisi sekper itu membuka ruang diskusi, jadi sangat memungkinkan adanya diskusi, mediasi, proses pengambilan keputusan yang diambil secara bersama sama. Ketika ada masukan, gagasan, dan ide itu memungkinkan untuk didiskusikan, tapi sekali lagi keputusan bersama yg diambil itu keputusan tetap harus kita laporkan kepada atasan, ketika sudah kita laporkan kepada atasan terkait dan hasil diskusi kita itu ternyata belum menjawab kebutuhan dari arahan pimpinan puncak maka mau tidak mau yg diambil adalah diluar hasil diskusi, maka itu terkadang ada penolakan, rasa yang muncul, tapi itulah organisasi. tentunya masih berjalan hingga saat ini. Saya merasa masih bisa membangun produktivitas karena masih ada ruang diskusi bagi kami”. (Wawancara Zein Arfian, kabiro departemen humas divisi sekper PT PAL Indonesia), Tanggal 4 April 2024.

Pengambilan keputusan terakhir oleh atasan tentunya didasarkan oleh fakta-fakta dan nilai-nilai yang diketahui oleh pimpinan, mengingat seorang pimpinan pasti lebih memiliki pengalaman dan tanggungjawab yang lebih banyak. Sehingga ketika pegawai memberikan masukan, akan diterima ketika mampu menjawab kebutuhan arahan pimpinan puncak. Sehingga apabila keputusan hasil diskusi tidak memenuhi kriteria atasan, maka hasil keputusan tersebut tidak digunakan yang seringkali menghasilkan penolakan dari sebuah keputusan. Namun penolakan hasil keputusan oleh atasan tentunya di dasarkan pada kriteria-kriteria dari sudut pandang atasan yang memiliki pengalaman, peran, dan tanggungjawab lebih besar.

Namun sistem seperti dirasa tetap bisa menciptakan kepuasan kerja karena masih terbukanya ruang diskusi bagi para pegawai.

PENUTUP

Berdasarkan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa pendekatan komunikasi organisasi di divisi sekretaris perusahaan PT PAL berdasarkan empat komponen komunikasi gaya, saluran, dan arah lebih condong pada pendekatan human resources, sedangkan konten komunikasi lebih condong pada human relations. Rinciannya gaya, saluran, dan arah lebih mengarah pada ciri-ciri organisasi yang memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan konten komunikasi terbatas pada implementasi untuk membangun hubungan antar pegawai dan tidak sampai pada pemanfaatan sumber daya. Kemudian untuk pendekatan contemporary lebih condong pada pendekatan system dan cultural. Rinciannya setiap aktivitas di dalam perusahaan berjalan berdasarkan sebuah sistem yang sudah ditetapkan dan di dalamnya terdapat tradisi yang dibentuk untuk membangun suatu ikatan (bonding), kepercayaan, dan rasa saling memiliki diantara pegawai. Maka dapat disimpulkan bahwa implementasi pendekatan seperti ini menjadi penunjang divisi sekretaris perusahaan PT PAL dalam membangun kepuasan kerja.

SARAN

Membangun komunikasi yang lebih baik antara pimpinan dan pegawai, memberikan kesempatan bagi pegawai untuk belajar mengambil keputusan, dan Jadikan komunikasi organisasi sebagai sarana dalam menunjang keberhasilan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiansah, D. W. (2019). *Pendekatan Komunikasi Organisasi Pada Komunikasi Bus Mania Korwil Surabaya*. Surabaya: Universitas 17 Agustus 1945 .
- Apriliansa, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. *Forum Ekonomi*, 804-812.
- Budi, I. H. (2021). Minimalisir Konflik dalam Gap Generasi Melalui Pendekatan Komunikasi Interpersonal. *Jurnal Teologi Injili*, 72-87.
- Fahraini, F., & Syarif, R. (2022). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Nikos Distribution. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 20-30.
- Miller, K. (2015). *Organizational Communication*. United States of America: Wadsworth Cengage Learning.
- Moleong, L. J. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Paramita, S., Loisa, R., & Setyanto, Y. (2020). PERAN GURU DALAM MEMBANGUN REPUTASI SEKOLAH MELALUI KOMUNIKASI ORGANISASI. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 3, 346-353.
- Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S. N. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit dr. SOESELO Kabupaten Tegal. *Syntax Idea*, 138-147.
- Romadhan, M. I. (2018). PENDEKATAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM PENYAMPAIAN KEBIJAKAN KANTIN BEBAS 5P (PEWARNA, PENYEDAP, PEMANIS, PENGAWET, DAN PERASA) DI SMP NEGERI 7 SURABAYA. *Jurnal Riset Komunikasi*, 254-263.
- Ruliana, P. (2018). *komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.

Sunarta. (2019). PENTINGNYA KEPUASAN KERJA. *Jurnal Efisiensi – Kajian Ilmu Administrasi*, 63-75.

Zuraida. (2020). KEPUASAN KERJA DITINJAU DARI BEBAN KERJA KARYAWAN YANG BERLATARBELAKANG PENDIDIKAN TIDAK SESUAI DENGAN PEKERJAAN. *Jurnal Ilmiah PSYCHE*, 71-82.