

ANALISIS POLA KOMUNIKASI *HUMAN RESOURCES DEPARTMENT* (HRD)Salwa Alamanda Yusuf<sup>1</sup>, Christian Wiradendi Wolor<sup>2</sup>, Marsofiyati<sup>3</sup><sup>1,2,3</sup>Universitas Negeri Jakarta<sup>1</sup>[salwaalamanda015@gmail.com](mailto:salwaalamanda015@gmail.com), <sup>2</sup>[christianwiradendiwolor@unj.ac.id](mailto:christianwiradendiwolor@unj.ac.id), <sup>3</sup>[ophie.three@gmail.com](mailto:ophie.three@gmail.com)

## Info Artikel :

Diterima : 8 April 2023

Disetujui : 19 April 2023

Dipublikasikan : 13 Mei 2023

## ABSTRAK

**Kata Kunci :**  
Pola  
Komunikasi,  
Human  
Resources  
Department,  
Karyawan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola komunikasi yang digunakan *Human Resources Department* (HRD) PT X dalam berkomunikasi di perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT X dan sampel sebagai responden penelitian akan di ambil menggunakan teknik purposive sampling yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu dari peneliti, maka di peroleh tiga karyawan HRD yang dapat mewakili lainnya. Hasil penelitian menggambarkan bahwa pola komunikasi yang digunakan *Human Resources Department* (HRD) PT X ada tiga macam, yaitu pola roda dalam mengatasi pertanyaan karyawan, pola menyeluruh dalam mengurangi ketidakpastian, dan pola lingkaran dalam memotivasi karyawan.

## ABSTRACT

**Keywords :**  
Communication  
Pattern, Human  
Resources  
Department,  
Employee

*This study aims to determine the communication patterns used by PT X's Human Resources Department (HRD) in communicating within the company. This study used a descriptive qualitative approach with data collection methods through, interviews, observation, and documentation. The population in this study were employees of PT X and the sample as research respondents was taken using a purposive sampling technique, a sampling technique with certain considerations from the researcher, so three HRD employees were obtained who could represent the others. The results of the study illustrate that there are three types of communication patterns used by the Human Resources Department (HRD) of PT X, namely the wheel pattern in addressing employee questions, the overall pattern in reducing uncertainty, and the circle pattern in motivating employees.*

## PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan hal dasar yang dilakukan manusia sebagai makhluk hidup setiap harinya. Dengan melakukan komunikasi, manusia dapat saling berinteraksi satu sama lain, baik berinteraksi di dalam rumah, di tempat kerja, organisasi, dan dalam lingkungan masyarakat. Komunikasi merupakan proses penyampaian yang di dalamnya mencakup informasi dan makna dari si pengirim ke si penerima. Si pengirim pesan (komunikator) dapat berupa seorang individu, organisasi, maupun kelompok. Begitupula dengan si penerima, bisa berupa individu, kelompok, ataupun organisasi. Komunikasi terjadi ketika satu pikiran bertindak terhadap lingkungannya sehingga pikiran lain terpengaruh, dan dalam pikiran lain itu terjadi pengalaman yang mirip dengan

pengalaman dalam pikiran pertama, dan sebagian disebabkan oleh pengalaman itu (Saleh, 2016).

Pola komunikasi merupakan gambaran sederhana terkait proses komunikasi yang menjelaskan hubungan antara komponen komunikasi yang satu dengan komponen komunikasi yang lainnya. Menurut Devito (2011) dalam (Siregar et al., 2021), terdapat 5 pola komunikasi, yaitu pola roda (*Wheel Communication*), Pola Y (*Inverted Y Communication*), Pola Melingkar (*Circle Communication*), Pola Komunikasi Rantai, dan Pola Komunikasi Bintang atau Menyeluruh (*All-Channel Communication*).

Ada beberapa hambatan komunikasi yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), ada 3 hambatan dalam berkomunikasi, yaitu: (1) Hambatan personal. Hambatan personal merupakan hambatan yang asalnya dari individu itu sendiri sehingga menghambat jalannya komunikasi (Siregar et al., 2021). Terdapat 9 hambatan personal yang mengakibatkan adanya disinformasi, yaitu: variable kemampuan dalam komunikasi secara efektif, variasi dalam bagaimana informasi diproses dan diinterpretasi, variasi dalam kepercayaan antarpribadi, kecenderungan dalam menilai informasi dari orang lain, ego yang besar, kekurangan dalam mendengar, stereotip dan anggapan, tidak mempunya mendengarkan dengan definisi, dan yang terakhir komunikasi non-verbal. (2) Hambatan fisik. Hambatan fisik ini meliputi suara, ruang, waktu dan lainnya. Ketika kita berbicara di tempat yang berisik, kita tidak akan dapat mendengarkan dan mengerti apa yang dikatakan orang lain. Bentuk dari bangunan (ruangan) juga bisa menjadi hambatan fisik. Begitupun dengan perbedaan waktu. (3) Hambatan semantik. Semantik adalah studi sistematis tentang makna. Itulah sebabnya masalah yang timbul dari ekspresi atau transmisi makna dalam komunikasi disebut masalah semantik.

Syarat-syarat yang harus dimiliki seseorang yang ingin menjadi Human Resources adalah pertama dapat memahami karakter manusia. Dalam suatu korporasi, tiap-tiap pegawai pastinya memiliki kepribadian dan riwayat yang berbeda-beda, termasuk latar belakang pendidikan, keluarga, dan lingkungan sosial. Pada dasarnya, tiap individu memiliki sifat yang berbeda-beda, maka dari itu seorang staf sumber daya manusia harus dapat memahami sifat dari setiap pekerja. Karena keahlian seorang staf sumber daya manusia dalam memahami karakter pekerja dapat bermanfaat dalam proses rekrutmen dan manajemen karyawan di suatu perusahaan. Yang kedua adalah memahami seluk beluk perusahaan dengan baik. Kemampuan untuk memahami dan mengerti seluk beluk sebuah perusahaan pada dasarnya masih berhubungan dengan kemampuan adaptasi. Hal ini penting karena setiap tindakan yang akan dilakukan HRD harus berdasarkan kondisi perusahaan. Jika seorang profesional HRD dapat memahami perusahaan secara menyeluruh, maka seluruh proses dalam perusahaan akan menjadi lebih baik, terutama dalam hal perekrutan karyawan dan komunikasi internal dan eksternal (Banarto, 2021).

Di era globalisasi saat ini, semakin banyak pekerja yang menemukan fakta bahwa bagian penting dari pekerjaan mereka adalah komunikasi, terutama sekarang pekerja layanan melebihi jumlah pekerja produksi dan penelitian serta proses produksi menekankan kolaborasi dan kerja tim yang lebih besar di antara pekerja dalam kelompok fungsional yang berbeda. Selain itu, perubahan besar dalam teknologi komunikasi telah berkontribusi pada transformasi pekerjaan dan struktur organisasi. Untuk alasan ini, ada beberapa bagian di organisasi (perusahaan) yang menjadi bagian lebih penting. Salah satu bagian itu adalah *human resources department* (HRD).

*Human Resources Department* (HRD) mengacu pada divisi yang berfungsi untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan mereka. Sebagai imbalannya, proses ini meningkatkan efisiensi organisasi. HRD meningkatkan keterampilan yang memungkinkan anggota dalam organisasi untuk menyelesaikan tugas saat ini dan di masa depan melalui program pembelajaran yang terstruktur.

Menurut Bu Mutia, salah satu karyawan HRD PT X, *Human Resources Department* (HRD) diibaratkan sebagai jantungnya perusahaan, karena HRD adalah department yang menggerakkan seluruh department yang ada. HRD akan selalu berkaitan dengan setiap bagian di dalam perusahaan, termasuk mengatasi setiap masalah karyawannya. HRD akan selalu berinteraksi dengan setiap elemen di dalam organisasi dan untuk menunjang hal tersebut, pola komunikasi yang baik sangat diperlukan oleh HRD. Pola komunikasi didefinisikan sebagai pola interaksi antara dua orang atau lebih dalam aktivitas pertukaran pesan dengan cara yang tepat sehingga pesan yang disampaikan dan diterima dapat dipahami dengan baik. Pola komunikasi kerap dilakukan guna mengkomunikasikan perubahan, terutama mengubah perilaku di dalam sebuah organisasi (Putri, 2020).

Berdasarkan uraian komunikasi diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan elemen penting bagi HRD (*Human Resources Department*) dalam berhubungan nantinya keseluruhan departemen yang ada di perusahaan. Peneliti telah melakukan pra-riset di PT X terkait dengan pandangan karyawan lain akan komunikasi yang dilakukan oleh HRD (*Human Resources Department*) PT X. Berdasarkan hasil pra-riset yang didapat dari 43 karyawan PT X, dapat dilihat bahwa 100% karyawan PT X merasa bahwa komunikasi yang dilakukan HRD (*Human Resources Department*) itu penting. Ini menandakan bahwa karyawan lain (di luar staff HRD (*Human Resources Department*)) merasa bahwa komunikasi yang dilakukan oleh HRD (*Human Resources Department*) kepada karyawan lain itu penting. Seluruh karyawan yang ada dalam suatu perusahaan akan dinaungi oleh HRD (*Human Resources Department*) dari mulai merekrut karyawan dan menangani segala keluhan karyawan. Oleh karena itu, peneliti menggunakan variabel komunikasi untuk dapat meneliti lebih jauh terakit pola komunikasi yang digunakan HRD (*Human Resources Department*) di PT X.

Selanjutnya, hasil pra-riset terkait persepsi karyawan, ada tiga persepsi yang belum dirasakan oleh banyak karyawan. Hasil menunjukkan bahwa sebanyak 39,5% karyawan belum merasa bahwa HRD (*Human Resources Department*) memotivasi karyawannya dengan baik. Sebanyak 34,9% karyawan belum merasakan HRD (*Human Resources Department*) mengurangi ketidakpastian dengan baik. Dan sebanyak 25,6% karyawan belum merasa HRD (*Human Resources Department*) mengatasi pertanyaan karyawan dengan baik.

Dari latar belakang serta hasil pra-riset di atas, karyawan PT X merasa bahwa komunikasi itu penting bagi seorang HRD (*Human Resources Department*) yang akan berhadapan selalu dengan elemen-elemen di dalam perusahaan. Pola komunikasi yang mereka gunakan juga akan berpengaruh terhadap setiap tindakan dan keputusan yang akan mereka ambil untuk kedepannya. Bagaimana pola komunikasi yang mereka gunakan dalam mengatasi pertanyaan karyawan, mengurangi ketidakpastian, dan memotivasi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola komunikasi yang digunakan *Human Resources Department* (HRD) PT X dalam berkomunikasi di perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*study case*). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT X dengan teknik non-probability sampling jenis *purposive sampling*. Dalam artian sampel yang diambil terbatas pada jenis orang tertentu yang sekiranya menurut peneliti, dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena hanya mereka yang memilikinya, atau mereka memenuhi beberapa kriteria yang ditetapkan oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Pada wawancara, digunakan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji kredibilitas “triangulasi”. Triangulasi merupakan konsep pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu di luar dari data yang sudah terkumpul dengan tujuan untuk membantu pengecekan sebagai pembanding terhadap data tersebut. Triangulasi diartikan juga sebagai kegiatan pengecekan data melalui beragam sumber, teknik, dan waktu. Peneliti menggunakan pendekatan analisis Miles and Huberman (1994). Menurut Miles and Huberman (1994) ada empat langkah dalam menganalisis data: (1) pengumpulan data; (2) reduksi data (*data reduction*); (3) penyajian data (*display data*); dan (4) verifikasi dan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Peneliti memilih *human resources department* (HRD) sebagai objek penelitian. *Human Resources Department* (HRD) mengacu pada divisi yang berfungsi untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan mereka. Sebagai imbalannya, proses ini meningkatkan efisiensi organisasi. HRD meningkatkan keterampilan yang memungkinkan anggota organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada sekarang dan di masa depan melalui program pembelajaran yang terencana. Kelompok dalam organisasi menggunakan HRD untuk memulai dan mengelola perubahan. HRD juga berfungsi untuk memastikan kecocokan antara kebutuhan individu dan organisasi. Tujuan dari *Human Resources Department* (HRD) adalah untuk mencocokkan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi serta memberikan dukungan internal sehingga keduanya dapat mencapai tujuan mereka. Jumlah partisipan untuk kebutuhan wawancara adalah sebanyak tiga karyawan dari divisi HRD.

### **Hasil Penelitian**

Peneliti akan mendeskripsikan hasil penelitian dan pembahasan tentang pola komunikasi HRD (*human resources department*). Komunikasi merupakan bagian yang tidak bisa terpisahkan dari kehidupan sehari-hari, khususnya kita sebagai karyawan yang bekerja di perusahaan. Komunikasi harus dilihat dari dua sisi, yaitu umum dan paradigmatis. Secara umum komunikasi berasal dari kata latin *communication* yang berarti “sama”. Dalam definisi ini, komunikasi terjadi ketika peserta memiliki kesamaan selama komunikasi. Dengan kata lain, jika komunikator dan yang dikomunikasikan memahami sesuatu yang mereka komunikasikan, hubungan mereka bersifat komunikatif atau umum (Lie et al., 2021). Teori ini sejalan dengan jawaban partisipan terkait komunikasi bahwa komunikasi itu bentuk atau cara kita berinteraksi dengan yang lain demi tercapainya tujuan perusahaan. Mengenai pentingnya komunikasi bagi seorang HRD partisipan mengatakan bahwa komunikasi HRD sangat penting karena HRD merupakan jantung, jembatan, penengah di perusahaan. Hal ini senada dengan teori yang dikemukakan Banarto (2021) terkait dengan HRD (*Human Resources Department*) yang

mengungkapkan bahwa HRD merupakan jantungnya perusahaan di mana HRD yang akan menggerakkan seluruh bagian di perusahaan (Banarto, 2021).

Pada PT X, pola komunikasi dibentuk untuk menjalin komunikasi yang membimbing dan mengarahkan karyawan dan keseluruhan team untuk mencapai tujuan perusahaan. Pola komunikasi merupakan suatu gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya. Pola komunikasi adalah sebuah model dari proses komunikasi sehingga dengan adanya berbagai macam model komunikasi dan bagian dari proses komunikasi dapat ditemukan pola yang sesuai dan mudah digunakan dalam berkomunikasi (Ningtyas et al., 2021). Pola komunikasi yang digunakan oleh HRD (Human Resources Department) PT X dalam menjawab tiga persepsi yakni mengatasi pertanyaan, mengurangi ketidakpastian, dan memotivasi karyawan, ada 3 pola yang terbentuk. Pertama adalah Pola Komunikasi Roda (*Wheel Communication*). Pola Roda (*Wheel Communication*) adalah gaya komunikasi di mana pemimpin adalah satu-satunya yang menerima atau memberikan komunikasi (Siregar et al., 2021). Berdasarkan jawaban partisipan, dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi yang terbentuk pada persepsi mengatasi pertanyaan karyawan adalah pola roda karena pola ini menggambarkan HRD sebagai pusat informasi bagi karyawan, yang mana semua komunikasi terjadi antara karyawan dengan HRD, tidak terjadi komunikasi antara karyawan dengan karyawan lainnya. Perintah, intruksi, serta informasi lainnya berpusat pada HRD selaku orang yang menaungi pertanyaan dan permasalahan para karyawan.

Yang kedua adalah Pola Komunikasi Menyeluruh (*All Channel Communication*). Pola komunikasi di mana semua anggota kelompok saling berkomunikasi dan bertukar informasi. Jaringan ini adalah suatu keharusan untuk komunikasi kelompok atau di mana kerja tim terlibat. Saluran komunikasi jaringan ini terbuka untuk semua anggota grup. Para anggota berkomunikasi satu sama lain tanpa ragu-ragu. Efektivitas jaringan saluran komunikasi di atas bergantung pada penggunaannya yaitu para manajer di semua tingkatan, bawahan mereka dan anggota organisasi lainnya dan di atas semua keseriusan semua sumber daya manusia ini memanfaatkan fasilitas yang disediakan untuk mereka oleh organisasi. untuk mencapai tujuannya (Hutabarat & Asnur, 2022). Berdasarkan jawaban dari partisipan, dalam indikator mengurangi ketidakpastian, terbentuk pola menyeluruh. Pola menyeluruh ini berarti setiap anggota perusahaan mempunyai kekuatan yang sama untuk dapat memberikan pengaruh melalui komunikasi yang dilakukan. Dalam pola ini, tidak ada yang lebih tinggi (pemimpin) tetapi seseorang dapat mengambil alih kepemimpinan.

Yang ketiga adalah Pola Komunikasi Lingkaran (*Circle Communication*). Komunikasi lingkaran adalah bentuk pertukaran kelompok yang membangun jaringan hubungan, rasa komunitas. Ini adalah salah satu bentuk jaringan komunikasi terdesentralisasi di mana informasi dibagikan secara merata di antara semua anggota. Dalam jaringan lingkaran, karyawan hanya berkomunikasi dengan anggota organisasi yang berdampingan. Jaringan lingkaran ini mirip dengan jaringan rantai kecuali bahwa informasi mengalir dalam bentuk atau arah melingkar daripada bentuk atau arah vertikal. Ini analog dengan kelompok yang bekerja dalam pengaturan fisik sehingga para pekerja dapat berkomunikasi dengan tetangga terdekat mereka tetapi tidak dengan orang lain dalam kelompok tersebut. Berdasarkan jawaban dari partisipan, cara HRD memotivasi karyawannya ini membentuk pola lingkaran. HRD memotivasi karyawan dengan melakukan pelatihan dan memberi penghargaan. Aktivitas pelatihan tersebut pastinya menyisipkan sesi komunikasi (penyampaian informasi, tanya jawab, sharing, dan forum

diskusi) di antara berbagai kegiatan yang menarik. Pola lingkaran ini juga menunjukkan adanya interaksi pada setiap tiga tingkatan struktur (karyawan-HRD-manajer).

Selanjutnya mengenai hambatan-hambatan yang terjadi dalam proses komunikasi HRD (*Human Resources Department*). Hambatan komunikasi merupakan gangguan dalam komunikasi antara komunikator dengan komunikan. Berdasarkan jawaban partisipan, terdapat dua jenis hambatan yaitu hambatan fisik dan hambatan semantic. Hambatan fisik merupakan gangguan yang meliputi suara, ruang, waktu dan lainnya. Ketika kita berbicara di tempat yang berisik, kita tidak akan dapat mendengarkan dan mengerti apa yang dikatakan orang lain (Siregar et al., 2021). Sedangkan hambatan semantic merupakan masalah yang timbul dari ekspresi atau transmisi makna dalam komunikasi disebut masalah semantik. Makna yang ada di benak pengirim belum tentu sama dengan makna yang ada dibenak penerima. Berdasarkan jawaban partisipan tersebut, dapat diketahui bahwa hambatan yang terjadi adalah hambatan fisik dan hambatan semantik. Hambatan fisik di mana partisipan merasa sangat terganggu saat memberi informasi kepada karyawan yang berada di area pabrik karena terdapat banyak mesin yang sedang beroperasi. Hambatan kedua adalah hambatan semantic, di mana partisipan sering kali mengalami kejadian di mana karyawan yang diberikan informasi mengenai A tetapi interpretasi atau makna yang dipahami oleh karyawan itu B. Dalam arti lain, apa yang ada di benak HRD selaku pihak yang memberikan informasi itu beda dengan apa yang ada di benak karyawan selaku pihak yang menerima informasi.

Cara mengatasi hambatan-hambatan kendala komunikasi menurut Lie (2021). Pertama, menggunakan Umpan Balik Setiap pembicara memperhatikan isyarat verbal dan nonverbal yang lain dan kemudian memberikan interpretasi umpan balik yang benar (Lie et al., 2021). Kedua, gunakan komunikasi langsung (tatap muka) Komunikasi langsung dapat mendobrak hambatan komunikasi karena lebih persuasif. Komunikator dapat memadukan bahasa verbal dan bahasa nonverbal. Selain pilihan kata, komunikasi dapat ditingkatkan melalui kontak mata, ekspresi wajah, bahasa tubuh yang berbeda, dan bahasa logam (karakter selain ucapan) (Saleh, 2016). Ketiga, gunakan bahasa yang sederhana dan mudah. Kosakata yang digunakan harus jelas dan mudah dipahami, jangan menggunakan istilah yang sulit dipahami pendengar. Gunakan pola kalimat yang sederhana (kanonik), karena kalimat dengan banyak anak kalimat membuat pesan sulit dipahami (Hardianto et al., 2020). Beberapa cara yang diungkapkan tersebut sudah sesuai dengan tanggapan partisipan yakni mengatasi masalah hambatan semantic dengan mencoba menggunakan bahasa yang lebih sederhana ke karyawan yang tidak terlalu melek digital.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa pandangan partisipan akan komunikasi sangat baik dan partisipan merasa bahwa komunikasi sangat penting dengan alasan partisipan, sebagai HRD (*Human Resources Department*) merupakan jantung dan jembatan perusahaan yang mana HRD menjadi penggerak dari department yang lain. Pola komunikasi yang diterapkan oleh HRD (*Human Resources Department*) ada 3 yaitu pola roda (*wheel communication*) pada indikator mengatasi pertanyaan karyawan, pola menyeluruh (*all channel communication*) pada indikator mengurangi ketidakpastian, dan terakhir pola lingkaran (*circle communication*) pada indikator memotivasi karyawan. Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan saat berkomunikasi yaitu pertama menggunakan alat-alat yang bisa meredup kebisingan dari tempat kerja saat berkomunikasi. Yang kedua adalah menggunakan Bahasa yang lebih

sederhana saat memberikan informasi kepada karyawan yang tidak terlalu paham akan teknologi dan digitalisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Banarto, K. (2021). *Transformasi HRD dalam Bisnis*. Deepublish Publisher.
- Effendy, O. U. (2013). *Ilmu Komunikasi:Teori dan Praktek*. Remaja Rosdakarya.
- Hardianto, A., Alvina, Lukito, D, A., Salsabila, & Arnold. (2020). *Business Communication: Konsep & Praktek Berkomunikasi*. Scopindo Media Pustaka.
- Hutabarat, R. L., & Asnur, L. (2022). Pola Komunikasi Human Resources Department di JW Marriott Hotel Surabaya. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 6, 440–446.
- Lie, Christian, E. M., & Wijaya, L. S. (2021). Analisis Strategi Komunikasi Human Resources terhadap Penerapan Presensi Fingerprint. *PRecious: Public Relations Journal*, 1.
- Ningtyas, V. A., Saputra, V. D., & Huda, M. (2021). Pola Komunikasi PT Apparel One Indonesia terhadap Produktivitas Karyawan pada Masa Pandemi Covid-19. *Syar: Jurnal Komunikasi Dan Penyiaran Islam*, 1(2), 127–140.
- Putri, A. (2020). Implementasi Komunikasi Pemasaran Radio Suara Surabaya dalam Mendapatkan Iklan Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Commercium*, 3(2), 1–12.
- Saleh, Akh. M. (2016). *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi*. Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., Hasbi, I., & Ummah, A. H. (2021). *Komunikasi Organisasi*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Zuriah. (2018). *Komunikasi Organisasi (Sebuah Pengantar Teori dan Praktek)*.