

PENGARUH HAMBATAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN HOTEL MIDTOWN SURABAYA

Jessica Gani, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

jessica.gani@hotmail.co.id

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh hambatan komunikasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Midtown Surabaya. Komunikasi organisasi yang efektif dibutuhkan dalam organisasi tersebut. Dalam komunikasi tersebut disinyalir adanya hambatan komunikasi di divisi *Sales & Marketing*, *Finance & Accounting*, *Rooms* dan *Food & Beverage Marketing*. Peneliti menggunakan teori komunikasi organisasi, hambatan komunikasi dan kinerja karyawan. Elemen-elemen hambatan komunikasi terdiri dari hambatan teknis, semantik dan perilaku mempengaruhi *quantity of work*, *quality of work* dan *job knowledge* karyawan. Jenis penelitian ini adalah eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah survei dengan penerapan skala Likert. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Midtown Surabaya yang berjumlah 101 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hambatan komunikasi mempengaruhi kinerja karyawan Hotel Midtown Surabaya.

Kata Kunci: Hambatan Komunikasi, Kinerja Karyawan, Hotel Midtown Surabaya.

Pendahuluan

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari satu pihak kepada pihak lain untuk mendapatkan saling pengertian (Wursanto, 2005, p.157). Tanpa adanya komunikasi, maka sebuah lembaga akan mengalami kesulitan-kesulitan dalam pengelolaannya dan akan sulit bergerak dalam mencapai tujuan organisasi. Semua organisasi tidak bisa dipungkiri selalu melakukan komunikasi dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuannya (Ayatullah, 2003, p.23).

Kegiatan komunikasi organisasi juga dirasakan dalam industri perhotelan (*hospitality industry*) yang sangat berkembang beberapa tahun terakhir ini. Secara umum, perkembangan hotel-hotel di Jawa Timur, khususnya Surabaya saat ini telah mencapai 30% di tahun 2013 karena banyaknya wisatawan yang masuk ke Jawa Timur (<http://beritasurabaya.net/>, 2013). Tidak hanya hotel bintang 5 saja, tetapi hotel bintang 3 sangat berkembang saat ini dan bersaing untuk mendapatkan tingkat penjualan yang tinggi.

Melihat perkembangan industri perhotelan yang semakin maju, komunikasi merupakan salah satu unsur penting atau alat yang harus digunakan dalam industri

perhotelan (Foster, 1992, p.148). Komunikasi organisasi sangat penting dalam industri perhotelan sebagai pendukung manajemen dan kinerja organisasi.

Namun, tidaklah mudah untuk melakukan komunikasi secara efektif. Ada banyak hambatan yang bisa merusak komunikasi (Effendy, 2003, p.45). Salah satu hotel di Surabaya yang melakukan kegiatan komunikasi organisasi adalah Hotel Midtown Surabaya, sebuah penginapan bergaya modern bintang 3 yang baru melakukan *soft opening* pada bulan Maret 2012 yang dikelola oleh PT. Dian Kencana Group.

Berdasarkan hasil pra-observasi yang dilakukan peneliti selama bulan Agustus hingga November 2012, peneliti menemui adanya hambatan komunikasi dalam alur komunikasi horizontal yang terjadi di beberapa divisi, yaitu divisi *Sales & Marketing*, divisi *Finance & Accounting*, divisi *Rooms*, dan divisi *Food & Beverage Marketing*. Hambatan komunikasi disinyalir terjadinya kesalahpahaman dalam menyampaikan pesan dan pesan yang ada tidak disebarkan kepada karyawan lainnya. Ketidاكلancaran suatu komunikasi dalam menyampaikan informasi dapat menjadi hambatan komunikasi dalam organisasi dan hal ini dapat mempengaruhi hasil kerja para anggota organisasi. Kinerja karyawan menjadi tidak optimal dikarenakan adanya komunikasi yang terhambat (Rudy, 2005, p.23).

Kinerja karyawan di Hotel Midtown juga penting dinilai untuk kemajuan perusahaan. Namun kinerja karyawan yang ada saat ini belum maksimal, bisa dikatakan belum stabil. Hal ini tampak dari kinerja karyawan yang kadang meningkat, kadang menurun (wawancara dengan *Head of Department HRD* Hotel Midtown, 15 April 2013).

Penelitian ini berkaitan dengan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Madera (2011) menunjukkan bahwa dalam sebuah organisasi terdapat hambatan komunikasi dalam organisasi internal dikarenakan adanya keanekaragaman identitas karyawan dari pengalaman dan latar belakang yang berbeda-beda. Hambatan komunikasi dapat mempengaruhi lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

Pada penelitian ini, peneliti memilih untuk membahas hambatan komunikasi dikarenakan pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi untuk menyampaikan pesan yang berguna untuk keefektifan fungsi organisasi dalam menjalankan organisasi itu sendiri. Melalui penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti mengatakan bahwa hambatan komunikasi dalam organisasi internal dapat terjadi karena perbedaan identitas karyawan, persepsi, dan bahasa. Sedangkan dalam penelitian ini ditemukan hambatan komunikasi yang terjadi dalam komunikasi horizontal antara empat divisi dikarenakan hambatan bahasa dan latar belakang pendidikan yang berbeda.

Berangkat dari fenomena yang ada, peneliti tertarik untuk meneliti secara langsung apakah hambatan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Midtown Surabaya yang terjadi diantara empat divisi tersebut. Topik ini

menarik untuk diteliti karena peneliti ingin mengetahui apakah hambatan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Midtown Surabaya.

Landasan Teori

Komunikasi Organisasi

Redding dan Sanborn, 1972 (dalam Masmuh, 2010, p.5) mengatakan bahwa “Komunikasi Organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks.

Jablin & Putnam (2001, p.5) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai sebuah fenomena komunikasi yang terjadi di dalam organisasi.

Pendekatan Sistem

Konsep sistem berfokus pada pengaturan bagian-bagian, hubungan antara bagian-bagian, dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan. Inti dari pemahaman teori sistem ini adalah “Setiap bagian berpengaruh pada keseluruhan” atau sesuatu tidak dapat ada tanpa keberadaan yang lain (Miller, 2009, p.57).

Ruang Lingkup Komunikasi Organisasi

Rosenblatt, et, all (Neni, 2007, p.5) menyatakan bahwa komunikasi organisasi dalam kegiatannya selalu meliputi dua ruang lingkup, diantaranya adalah *internal communication* dan *external communication*. Pada penelitian ini menggunakan komunikasi internal. Komunikasi internal, yaitu komunikasi yang terjadi diantara orang-orang yang berada di dalam suatu perusahaan.

Aliran Komunikasi Horizontal

Aliran komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman ke mana seseorang dapat berkomunikasi. Dilihat dari segi personafikasinya, komunikasi horizontal adalah komunikasi antara pemimpin atau pejabat yang setingkat dalam suatu organisasi (Wursanto, 2005, p.164).

Hambatan Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi tidak selamanya berjalan dengan mulus dan lancar seperti yang diharapkan. Seringkali dijumpai dalam suatu organisasi terjadi salah pengertian antara satu anggota dengan anggota lainnya atau antara atasan dengan bawahannya mengenai pesan yang mereka sampaikan dalam berkomunikasi. Wursanto (2005, p.171) meringkas hambatan komunikasi terdiri dari tiga macam, yaitu :

1. Hambatan yang bersifat teknis

Hambatan yang bersifat teknis adalah hambatan yang disebabkan oleh berbagai faktor, seperti :

- a. Kurangnya sarana dan prasarana yang diperlukan dalam proses komunikasi
 - b. Penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak sesuai
 - c. Kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya proses komunikasi yang dibagi menjadi kondisi fisik manusia, kondisi fisik yang berhubungan dengan waktu atau situasi/ keadaan, dan kondisi peralatan
2. Hambatan semantik
Hambatan yang disebabkan kesalahan dalam menafsirkan, kesalahan dalam memberikan pengertian terhadap bahasa (kata-kata, kalimat, kode-kode) yang dipergunakan dalam proses komunikasi.
3. Hambatan perilaku
Hambatan perilaku disebut juga hambatan kemanusiaan. Hambatan yang disebabkan berbagai bentuk sikap atau perilaku, baik dari komunikator maupun komunikan. Hambatan perilaku tampak dalam berbagai bentuk, seperti :
- a. Pandangan yang sifatnya apriori
 - b. Prasangka yang didasarkan pada emosi
 - c. Suasana otoriter
 - d. Ketidakmauan untuk berubah
 - e. Sifat yang egosentris

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2010, p.9) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dimensi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan dapat diukur menurut Gomes (1995, p. 142) adalah:

1. *Quantity of work*
Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*
Kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*
Keluasan pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness*
Gagasan-gagasan kreatif yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*
Kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)

6. *Dependability*

Kesadaran akan ketergantungan pada diri yang dapat diandalkan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja

7. *Initiative*

Semangat untuk berprakarsa melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya

8. *Personal qualities*

Menyangkut kualitas kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Pengaruh Hambatan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi yang efektif diperlukan untuk produktivitas. Komunikasi yang terbuka dan efektif tidak selalu didapatkan dengan baik. Diwan (2000) menegaskan bahwa, "masalah efektivitas komunikasi sayangnya lebih besar dari sekedar pengakuan skala dan penting." Koontz (2001) merangkum hambatan komunikasi dengan mengatakan bahwa "masalah komunikasi merupakan gejala yang mengakar". Demikian pula, struktur organisasi yang dirancang buruk mungkin tidak jelas mengkomunikasikan hubungan organisasi. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi. Kurang baiknya kinerja sebuah divisi akan berpengaruh negatif pada divisi lain serta terhadap perusahaan itu sendiri. Sebaliknya, apabila tidak ada komunikasi, maka koordinasi akan terganggu. Akibatnya akan mengganggu proses pencapaian tujuan perusahaan (Suranto, 2005, p.57).

Metode

Konseptualisasi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Dalam survei, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner (Singarimbun & Effendi, 1986, p.8). Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu (Kriyantono, 2006, p.60).

Subjek Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh staf divisi *Sales & Marketing*, staf divisi *Finance & Accounting*, staf divisi *Rooms*, dan staf divisi *Food & Beverage Marketing* Hotel Midtown yang merupakan karyawan tetap di dalam hotel tersebut. Total karyawan dalam divisi-divisi tersebut berjumlah 101 karyawan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* dengan menggunakan metode sensus atau *total sampling*. Metode sensus atau *total sampling* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan

sebagai sampel. Istilah lain sampel sensus adalah sampel jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sujarweni & Endrayanto, 2012, p.16).

Tabel 1. Sampel Karyawan Hotel Midtown Surabaya

| Nama Divisi | Total Karyawan |
|--|----------------|
| Staf Divisi <i>Sales & Marketing</i> | 7 orang |
| Staf Divisi <i>Finance & Accounting</i> | 12 orang |
| Staf Divisi <i>Rooms</i> | 42 orang |
| Staf Divisi <i>Food & Beverage Marketing</i> | 40 orang |
| Total | 101 orang |

Sumber : Wawancara dengan Head of Department HRD Hotel Midtown Surabaya

Analisis Data

Analisis data yang digunakan, yaitu pengolahan data, uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif, analisis korelasi dan statistik parametrik regresi linier sederhana untuk menggali informasi dari data yang dikumpulkan.

Temuan Data

Tabel 2. Korelasi

| | | Hambatan Komunikasi | Kinerja Karyawan |
|---------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| Hambatan Komunikasi | Pearson Correlation | 1 | -.483** |
| | Sig. (2-tailed) | 101 | 101 |
| | N | | |
| | | | |
| Kinerja Karyawan | Pearson Correlation | -.483** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 101 | 101 |
| | N | | |
| | | | |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Olahan Peneliti (2013)

Dari tabel korelasi di atas, ditemukan bahwa ada hubungan yang terjadi antara dua variabel yang diteliti, yaitu sebesar 0,483. Angka ini dapat diinterpretasikan bahwa hubungan yang terjadi antara variabel hambatan komunikasi dengan variabel kinerja karyawan adalah sedang atau cukup. Hal ini didasarkan pada pendapat Sugiyono (2002, p.216) bahwa kisaran angka antara 0,40 – 0,599 mempunyai hubungan yang sedang atau cukup kuat.

Tabel 3. Koefisien

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 61.147 | 2.082 | | 29.376 | .000 |
| Hambatan Komunikasi | -.345 | .063 | -.483 | -5.482 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Olahan Peneliti (2013)

Sesuai dengan persamaan regresi linear yang diperoleh, maka model regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut. Regresi linear sederhana dalam penelitian ini disebut regresi linear negatif karena jika variabel hambatan komunikasi (X) mengalami kenaikan, maka variabel kinerja karyawan (Y) mengalami penurunan. Sebaliknya, jika variabel hambatan komunikasi (X) mengalami penurunan, maka variabel kinerja karyawan (Y) mengalami kenaikan (Y).

Tabel 4. *Output Model Summary*

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .483 ^a | .233 | .225 | 3.318 |

a. Predictors: (Constant), Hambatan Komunikasi

Sumber : Olahan Peneliti (2013)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa harga koefisien korelasi $R = 0,483$, yang berarti lebih besar dari 0. Dengan demikian dapat dinyatakan ada hubungan yang bersifat pengaruh antara variabel hambatan komunikasi (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal demikian tidak cukup untuk menjelaskan bahwa X benar-benar berpengaruh terhadap Y, sehingga perlu pembuktian tentang signifikansi hubungan tersebut (Sudarmanto, 2005, p.203). Hasil R Square yang terlihat dalam kolom di atas adalah 0,233. Dalam penelitian ini, berarti sebesar 23,3% kinerja karyawan Hotel Midtown Surabaya dipengaruhi oleh hambatan komunikasi.

Analisis dan Interpretasi

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa hambatan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Midtown Surabaya, baik secara individu maupun tim kerja. Pada kenyataannya, komunikasi yang terjadi antar staff divisi *Sales & Marketing, Finance & Accounting, Rooms* dan *Food & Beverage Marketing* tidak berjalan dengan lancar. Berdasarkan hasil analisis dari jawaban responden, ditemukan bahwa hambatan komunikasi yang sering terjadi dikarenakan beberapa hal, yaitu hambatan teknis, hambatan semantik, dan hambatan perilaku.

Dari sisi hambatan teknis, responden tidak memiliki penguasaan teknik dan metode berkomunikasi dalam menyampaikan pesan kepada rekan kerja lainnya. Hal ini dapat dibuktikan dengan penyampaian pesan yang seringkali terganggu karena mereka tidak memiliki cara yang tepat untuk mengerjakan sesuatu dan tidak memiliki kecakapan dalam menyampaikan pesan.

Dari sisi hambatan semantik yang sering terjadi dikarenakan responden sering salah ucap dalam menyampaikan informasi, sehingga terjadi kesalahpahaman. Hambatan ini disebabkan kesalahan menafsirkan pesan, kesalahan dalam memberikan pengertian terhadap bahasa (kata-kata, kalimat, dan kode) yang dipergunakan dalam proses komunikasi (Wursanto, 2005, p.171). Kata-kata memiliki makna yang berbeda antara seseorang dengan orang lain.

Selain itu, hambatan perilaku juga menyebabkan gangguan dalam komunikasi. Melalui hasil jawaban responden, komunikasi terhambat karena mereka memiliki prasangka buruk, rasa curiga, dan ketidakpercayaan pada saat berkomunikasi dengan rekan sekerja. Hal ini disebabkan dari faktor pengalaman individu yang sebelumnya memiliki kejadian kurang baik, sehingga pada saat berbicara komunikator maupun komunikan akan memiliki pemikiran yang kurang baik dahulu.

Berdasarkan jawaban kuesioner yang diisi responden, kinerja karyawan Hotel Midtown juga mengalami penurunan dilihat dari 3 indikator yang paling dominan dari 8 indikator, yaitu *quality of work*, *quantity of work* dan *job knowledge*. Hal ini dikarenakan adanya komunikasi yang terhambat, sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

Hubungan antara komunikasi dengan kinerja karyawan secara sederhana dapat dideskripsikan bahwa efektivitas komunikasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Karena semua pekerjaan dalam organisasi pada kenyataannya saling berhubungan. Kurang baiknya kinerja sebuah divisi akan berpengaruh negatif pada divisi lain, serta terhadap organisasi itu sendiri (Suranto, 2005, p.57).

Pada penelitian ini, tingkat hambatan komunikasi secara keseluruhan melalui skala interval dinyatakan tinggi dilihat dari hambatan teknis, semantik dan perilaku. Tingkat kinerja karyawan melalui skala interval memiliki kategori rendah dan tinggi. Kinerja karyawan yang rendah terlihat dari *quality of work*, *quantity of work*, dan *job knowledge*, sedangkan indikator lainnya dalam kategori tinggi. Dari hasil uji regresi linear sederhana terlihat bahwa hambatan komunikasi mempengaruhi kinerja karyawan Hotel Midtown sebesar 23,3%. Dengan demikian dikatakan bahwa hambatan teknis, semantik dan perilaku mempengaruhi *quality of work*, *quantity of work*, dan *job knowledge* karyawan. Dari hasil analisis regresi linear sederhana di atas, dapat diketahui jika hambatan komunikasi tinggi, maka kinerja karyawan rendah. Jadi, hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh antara hambatan komunikasi terhadap kinerja karyawan Hotel Midtown Surabaya.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa hampir seperempat dari total karyawan, yaitu 101 responden mengalami hambatan komunikasi yang berpengaruh negatif

terhadap kinerja karyawan. Tingkat kinerja karyawan mengalami penurunan dilihat dari penyelesaian tugas, jumlah pekerjaan yang dapat terselesaikan dan pengetahuan dalam diri karyawan. Pemberian informasi juga berpotensi menimbulkan kesalahan persepsi dan pemahaman antara atasan dan bawahan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hambatan teknis, semantik, dan perilaku mempengaruhi *quality of work*, *quantity of work*, dan *job knowledge* karyawan. Hubungan antara hambatan komunikasi dengan kinerja karyawan cukup kuat, artinya variabel hambatan komunikasi dan kinerja karyawan saling berkaitan erat. Secara keseluruhan hambatan komunikasi yang terjadi dalam empat divisi organisasi Hotel Midtown yang diteliti mempengaruhi kinerja karyawan yang ada. Penyebab hambatan komunikasi ini dikarenakan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang berbeda antar karyawan, selain itu juga pimpinan yang kurang melakukan pengawasan secara ketat terhadap bawahannya. Tujuan penelitian ini untuk melihat pengaruh hambatan komunikasi terhadap kinerja karyawan sudah berjalan dengan baik, sehingga responden mengetahui penyebab kinerja karyawan menurun dan terjadinya hambatan komunikasi.

Dari penelitian ini diharapkan dapat melakukan penelitian variabel lain yang memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, seperti analisis aliran informasi dalam komunikasi internal perusahaan, implementasi komunikasi organisasi internal perusahaan, dan penelitian selanjutnya bisa menggunakan pendekatan kualitatif atau *multiple method*. Saran bagi kemajuan Hotel Midtown Surabaya adalah lebih mengoptimalkan *face to face communication*, melakukan *briefing* untuk mengurangi kesalahpahaman, HRD dapat memberikan pengertian mengenai interpersonal karyawan, dan penggunaan memorandum harus memiliki kesadaran untuk selalu membacanya.

Daftar Referensi

- Ayatullah, A., & Ishak, F. (2003). *Komunikasi dan Organisasi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah.
- Diwan, P. (2000). *Communication Management*. Kuala Lumpur: Godden Books.
- Effendy, O. U. (2003). *Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Foster, D. L. (1992). *Rooms At The Inn: Front Office Operations and Administration*. USA: Macmillan/McGraw-Hill School Publishing Company.
- Gomes, Fausto, C. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Jablin, F. & Putnam, L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. SAGE Publications Ltd.
- Koontz, H. (2001). *Management: A global perspective*. 10th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Kriyantono, R. (2006). *Teknis Praktis Riset Komunikasi : Disertai contoh praktis riset media, public relations, advertising, komunikasi organisasi, komunikasi pemasaran*. Jakarta: Fajar Inter Pratama Offset.
- Mangkunegara, A. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Masmuh, Dr. A. (2010). *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: Universitas Muhammadiyah.
- Miller, K. (2009). *Organizational Communication: Approach and Processes fifth edition*. Canada: Nelson Education, Ltd.
- Neni, Y. (2007). *Dasar-dasar Public Relations*. Bandung: Pusat Penerbitan Universitas (PHU)-LPPM UNISBA.
- Rudy, T. M. (2005). *Komunikasi & Hubungan Masyarakat Internasional*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Singarimbun, M dan Effendi, S. (1986). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sudarmanto, R. (2005). *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2002). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suranto. (2005). *Komunikasi Perkantoran*. Yogyakarta: Media Wacana.
- Sujarweni, W. & Endrayanto, P. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wursanto, I. (2005). *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Madera, Juan M. (2011). "Removing Communication Barriers at Work", *Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 3 No. 4, pp.377-380. Retrieved 2011, from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853670&show=abstract&>
- "Pertumbuhan Hotel dan Kunjungan Wisatawan Timpang." *Berita Surabaya.net*. 7 Januari 2013 (http://beritasurabaya.net/index_sub.php?category=25&id=8293)