

# Iklm komunikasi organisasi di PT. Starindo Anugerah Abadi Surabaya

Alvis Sugiarto, Gatut Priyowidodo, Inri Inggrit Indrayani, Prodi Ilmu Komunikasi,  
Universitas Kristen Petra Surabaya

viz\_al15@yahoo.com

## Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi PT. Starindo Anugerah Abadi Surabaya. Iklim komunikasi organisasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi anggota organisasi mengenai pengaruh komunikasi, analisa iklim komunikasi dilakukan dengan menguraikan lima dimensi iklim yang membentuk iklim komunikasi organisasi. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah survei. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *total sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Analisis data dilakukan dengan program SPSS Hasil penelitian yang didapat oleh peneliti menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi yang ada di PT. Starindo Anugerah Abadi adalah tinggi.

**Kata Kunci:** Komunikasi Organisasi, Iklim Komunikasi Organisasi, PT. Starindo Anugerah Abadi Surabaya

## Pendahuluan

Komunikasi pada jaman modernisasi menjadi hal yang paling mendasar dalam kehidupan manusia. Dengan komunikasi, manusia dapat terhubung satu dengan lainnya. Oleh karena itu, komunikasi dibutuhkan di setiap aspek kehidupan manusia. Begitu juga halnya, bahwa komunikasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Komunikasi didalam suatu organisasi, yang mana organisasi tercipta melalui komunikasi (Littlejohn, 2005). Bayangkan saja, apabila didalam suatu organisasi, anggotanya tidak dapat berkomunikasi satu sama lain. Hal ini akan menjadi suatu hal yang menyusahkan. Sebab komunikasi yang baik dapat membawa sesuatu pergerakan positif dan efek yang baik bagi organisasi. Sedangkan, komunikasi yang buruk memiliki konsekuensi pengaruh yang negatif, menjadi penghalang dalam mencapai tujuan organisasi, menyebabkan konflik, dan ketidakefisiensian dalam tanggung jawab kerja.

Menurut Goldhaber (1993:6) mengenai komunikasi organisasi adalah, *“Communication is essential to an organization. Information is vital to effective communication. Persons who control information control power.”*, yang artinya komunikasi penting bagi suatu organisasi. Informasi sangat penting bagi komunikasi yang efektif. Orang yang mengontrol informasi akan mengontrol

kekuasaan. Para ahli sepakat bahwa dalam sebuah organisasi terdapat sekumpulan individu yang mana aktivitasnya dikoordinasikan dalam rangka mencapai tujuan mereka pribadi, maupun tujuan bersama. Dalam aktivitasnya, sebuah organisasi membentuk struktur untuk memudahkan interaksi dalam lingkungan organisasi. Interaksi ini mengharuskan proses komunikasi terjadi dalam organisasi, baik secara transaksional (yakni melibatkan dua orang atau lebih yang berinteraksi secara bersamaan), maupun simbolik (sistem tanda dan lambang yang mewakili suatu hal lain di mana telah menjadi kesepakatan dalam organisasi) (Miller, 2003, p.1).

Didalam komunikasi organisasi ini terdapat beberapa variabel, yaitu kepuasan organisasi, iklim komunikasi, kualitas media, kemudahan mendapatkan komunikasi, penyebaran informasi, muatan informasi, kemurnian pesan, dan budaya organisasi (Umar, 2002). Dari variabel-variabel komunikasi organisasi diatas, peneliti meninjau lebih dalam mengenai variabel iklim komunikasi. Iklim komunikasi ini dipilih karena memiliki peranan yang penting dalam suatu komunikasi organisasi. Iklim organisasi telah diidentifikasi sebagai komponen penting antara anggota organisasi (Guzley, 1992). Iklim komunikasi organisasi yang telah dibahas secara terpisah dari iklim organisasi dalam literatur, semakin menjadi salah satu faktor terpenting dalam menciptakan organisasi yang efektif (Zaremba, 2003). Manajemen memiliki tanggung jawab utama untuk pembentukan iklim komunikasi organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nordin (2013) dari Universiti Teknologi PETRONAS, Malaysia mengatakan bahwa iklim dapat didefinisikan sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang relatif bertahan yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi tingkah laku dari anggotanya, dan dapat dideskripsikan dalam sebuah nilai suatu seperangkat karakteristik (atau atribut) lingkungan tertentu (Taguiri, 1968:27). Iklim tersebut menentukan suasana dalam organisasi yang mendorong atau menghambat komunikasi. Organisasi dengan lingkungan yang mendukung mendorong partisipasi dari seorang karyawan, pertukaran informasi yang bebas dan terbuka, dan konflik yang terkonstruksi. Organisasi dengan iklim yang defensif membuat karyawan menjadi tidak terbuka dalam mengeluarkan pendapat mereka. Dengan demikian komunikasi yang efektif penting untuk membuat sebuah iklim komunikasi yang berkolaborasi.

Berdasarkan latar belakang diatas mengenai pentingnya iklim komunikasi dalam organisasi, maka ada baiknya apabila hal tersebut menjadi pertimbangan setiap perusahaan. Salah satunya adalah PT. Starindo Anugerah Abadi (SAA). PT. Starindo Anugerah Abadi (SAA) adalah perusahaan yang berdiri sejak tahun 2013 yang bergerak dalam bidang perdagangan bahan alam, yaitu ekspor produk kelapa di Indonesia. PT. Starindo Anugerah Indonesia pertama kali didirikan oleh 5 orang yaitu Djohan, Juliarti PK, Ferry Wijaya, Arief Budiman, Benedick JL. PT. Starindo pertama kali memiliki gudang di Pasuruan dan memiliki kantor pusat di Surabaya dengan jumlah karyawan tetap 41 orang. Namun seiring berjalannya waktu PT Starindo Anugerah Abadi berkembang hingga memiliki 105 karyawan di Surabaya dan Pasuruan. PT Starindo Anugerah Abadi memiliki visi untuk menjadi *Market Leader Worldwide* nomor 1 di Indonesia di bidang produksi

kelapa. Untuk itu, PT Starindo Anugerah Abadi memiliki beberapa misi untuk mencapai visinya yaitu: untuk memastikan adanya sinergi terhadap manajemen rantai produksi di Indonesia, antara perkebunan kelapa, petani, sistem pemrosesan dan klien di seluruh dunia, menyediakan produk kelapa berkualitas bagus untuk kepuasan klien, dan meningkatkan kesejahteraan petani kelapa dan pegawai PT. Starindo Anugerah Abadi untuk memberikan dampak positif pada pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Hasil observasi sementara yang dilakukan peneliti, bahwa komunikasi di PT. Starindo Anugerah Abadi hanya menggunakan telepon, whatsapp, dan line tapi lebih banyak menggunakan whatsapp. Dalam whatsapp tersebut, peneliti melihat bahwa telah terbentuk grup untuk setiap divisi yang ada di PT. Starindo Anugerah Abadi. Kendalanya kalau misal di grup itu sudah banyak orang dan orangnya saling menimpali sering terjadi kebingungan orang tersebut menimpali yang mana kecuali orang tersebut langsung membalas dari orangnya yang di tag. Selama berada di Starindo komunikasi yang tidak lancar yang ditemukan oleh peneliti adalah ke atasan karena mereka tidak pasti untuk kekantor dan karena komunikasi dilakukan oleh media sosial, ketika atasan mereka tidak kekantor maka mereka harus menunggu balasan dari atasan mereka tergantung jam kesibukan mereka, sehingga kalau ada karyawan yang menghubungi mereka belum tentu sudah membaca secara langsung.

Kendala yang lain yang ditemukan peneliti karena komunikasi di PT. Starindo Anugerah Abadi menggunakan email, whatsapp, dan line jika koneksi internet terganggu atau tidak lancar maka dapat menimbulkan kesalahpahaman. Seperti yang dilihat peneliti ketika seorang atasan meminta kepada bawahannya untuk mengirimkan sebuah laporan dan terjadi pemadaman arus listrik maka akan terjadi delay dalam pengiriman tersebut yang menyebabkan atasan tersebut menelepon dan mempertanyakan mengapa laporan yang ia minta tidak dikirimkan segera. Hal lain yang serupa terjadi ketika koneksi internet di perusahaan tersebut terganggu. Sehingga pihak atasan akan mempertanyakan kembali kepada bawahannya dan dari kejadian seperti ini dapat menciptakan ketidakpercayaan antara atasan dan bawahan dalam sebuah organisasi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori iklim komunikasi dari Redding. Dimana didalam teori Redding peneliti akan meneliti lima faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi suatu organisasi yaitu *supportiveness*, partisipasi dalam membuat keputusan, kepercayaan, percaya diri dan dapat dipercaya, keterbukaan dan keterusterangan, dan tujuan kinerja yang tinggi. Peneliti tidak melihat komunikasi tatap muka dikarenakan komunikasi yang terjadi di PT. Starindo Anugerah Abadi Surabaya lebih sering menggunakan whatsapp, line, dan telepon karena pihak atasan sering berada di luar perusahaan. Peneliti tertarik melakukan penelitian di PT. Starindo Anugerah Abadi Surabaya karena berbeda dengan perusahaan lain yang memiliki media komunikasi berupa majalah, buletin, maupun papan pengumuman, PT. Starindo mulai dari berdirinya sampai hari ini melakukan komunikasi menggunakan media komunikasi berupa line, whatsapp, dan telepon. Dari latar belakang di atas peneliti tertarik untuk meneliti iklim

komunikasi organisasi di PT. Starindo Anugerah Abadi Surabaya. Bagaimana iklim komunikasi organisasi di PT. Starindo Anugerah Abadi Surabaya?

## Tinjauan Pustaka

### Komunikasi Organisasi

Menurut Goldhaber (1993:6) mengenai komunikasi organisasi adalah, *“Communication is essential to an organization. Information is vital to effective communication. Persons who control information control power.”*, yang artinya komunikasi penting bagi suatu organisasi. Informasi sangat penting bagi komunikasi yang efektif. Orang yang mengontrol informasi akan mengontrol kekuasaan. Para ahli sepakat bahwa dalam sebuah organisasi terdapat sekumpulan individu yang mana aktivitasnya dikoordinasikan dalam rangka mencapai tujuan mereka pribadi, maupun tujuan bersama. Dalam aktivitasnya, sebuah organisasi membentuk struktur untuk memudahkan interaksi dalam lingkungan organisasi. Interaksi ini mengharuskan proses komunikasi terjadi dalam organisasi, baik secara transaksional (yakni melibatkan dua orang atau lebih yang berinteraksi secara bersamaan), maupun simbolik (sistem tanda dan lambang yang mewakili suatu hal lain di mana telah menjadi kesepakatan dalam organisasi) (Miller, 2003, p.1).

### Komunikasi Organisasi

Karyawan dalam sebuah organisasi melakukan interaksi dengan rekan kerja, bawahan, ataupun atasan, dimana mereka akan mencari informasi mengenai latar belakang, pengalaman, dan tingkah laku dari orang lain (Goldhaber, 1993, p.63). Berdasarkan pernyataan tersebut, dalam lingkungan kerja, organisasi dan lingkungan karyawan dapat menjadi tinggi maupun rendah. Dengan kata lain, iklim dan suasana organisasi dapat meningkatkan hubungan untuk mendapatkan keuntungan yang sama antara individu dengan organisasi.

Iklim organisasi menurut Taguiri adalah *“.. kualitas yang relatif lama dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi kebiasaan mereka, dan dapat menggambarkan dalam hal karakteristik dari organisasi tersebut”* (dalam Goldhaber, 1993, p.63).

Sedangkan menurut Davis dan Newstorm (2004), *“Iklim Organisasi adalah lingkungan dimana para karyawan disuatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim mengitari dan mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi, sehingga iklim dikatakan sebagai suatu konsep yang dinamis.”* (dalam Sholichah, 2012, p.12). penelitian dari Redding, Dennis, dan lainnya menyatakan bahwa iklim komunikasi sebagian besar terdiri dari persepsi karyawan mengenai kualitas sebuah hubungan dan komunikasi dalam organisasi, dan dari tingkat keterlibatan dan pengaruh (Goldhaber, 1993, p.65).

Campbell et al, menyatakan bahwa ia lebih cenderung untuk mendukung hasil dimana semakin positif iklim dalam sebuah organisasi, maka semakin produktif

juga organisasi tersebut (Goldhaber, 1993, p.63). Penelitian menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak hanya diperlukan untuk keberhasilan dari organisasi saja, namun sangat juga untuk kehidupan manusia (Goldhaber, 1993, p.63). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa sebuah iklim dalam sebuah organisasi dapat menjadi penyebab dari karyawan untuk menjadi lebih giat dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Menurut Redding, iklim organisasi jauh lebih penting dibandingkan dengan kemampuan ataupun teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif (dalam Goldhaber, 1993, p.66)

### **Faktor-Faktor Iklim Komunikasi Organisasi**

Selain itu, Redding mengemukakan iklim komunikasi memiliki lima faktor, yaitu (dalam Goldhaber, 1993, p.65):

1. *Supportiveness*. Hubungan komunikasi bawahan dengan atasan guna membantu dan menjaga nilai pribadi yang berharga dan penting.
2. Partisipasi dalam membuat keputusan. Karyawan bebas untuk berkomunikasi kepada atasan dengan pengaruh yang nyata.
3. Kepercayaan, percaya diri, dan dapat dipercaya.
4. Keterbukaan dan keterusterangan. Apapun hubungannya, keterbukaan dan keterusterangan dalam pesan adalah “memberitahu” dan “mendengarkan”.
5. Tujuan kinerja yang tinggi. Tingkat dimana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

## **Metode**

### **Konseptualisasi Penelitian**

Peneliti menggunakan definisi iklim komunikasi organisasi dari penelitian Redding, Dennis, dan lainnya yang menyatakan bahwa iklim komunikasi sebagian besar terdiri dari persepsi karyawan mengenai kualitas sebuah hubungan dan komunikasi dalam organisasi, dan dari tingkat keterlibatan dan pengaruh (Goldhaber, 1993, p.65). Dalam penelitian ini iklim komunikasi organisasi merupakan variabel yang terdiri dari lima faktor, yaitu *Supportiveness*, Partisipasi dalam membuat keputusan, Kepercayaan, Percaya Diri & dan dapat Dipercaya, Keterbukaan dan Keterusterangan, dan Tujuan Kinerja yang Tinggi.

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Bungin (2005) mengatakan bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi, sedangkan pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan. Begitu juga

halnya dalam penelitian ini untuk menggambarkan iklim komunikasi organisasi di PT. Starindo Anugerah Abadi.

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode survei. Bungin (2005) mengatakan dengan menggunakan metode survei memungkinkan peneliti melakukan generalisasi suatu gejala sosial atau variabel sosial tertentu kepada gejala sosial atau variabel sosial dengan populasi yang lebih besar. Dalam penelitian ini survei dilakukan dengan cara menyampaikan kuisisioner kepada responden penelitian.

### *Subjek Penelitian*

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda alam yang lain. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2006, p.80-81). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota organisasi PT. Starindo Anugerah Abadi yang berjumlah 41 orang. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *total sampling* hal ini dikarenakan seluruh populasi akan diikutsertakan sebagai sampel penelitian.

### *Analisis Data*

Dalam melakukan pengolahan dan analisis data, peneliti menggunakan bantuan program *SPSS for Windows version 17.0*. Adapun tahapan pengolahan data yang dilakukan adalah statistik deskriptif. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan peristiwa, perilaku atau objek tertentu lainnya (Kriyantono, 2009, p.167). Dalam program *SPSS for Windows version 17.0*, metode statistik deskriptif dapat digunakan untuk menghasilkan gambaran data berupa tabel frekuensi dan tabulasi silang (*crosstab*). Tabel frekuensi digunakan untuk menampilkan data dalam untuk satu variabel saja, sementara tabulasi silang (*crosstab*) digunakan untuk menampilkan data dalam kolom dan baris.

## **Temuan Data**

Data penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 41 karyawan PT. Starindo Anugerah Abadi sesuai dengan kriteria responden penelitian. Kemudian data tersebut akan ditabulasi dan dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian.

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan terlebih dahulu sebelum menganalisis data hasil penyebaran kuesioner. Pengujian ini dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan telah akurat dan layak untuk mendapatkan data penelitian. Dalam penelitian ini terdapat 22 item pertanyaan untuk variabel iklim komunikasi organisasi (X). Pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner dilakukan terhadap 41 responden.

Berikut ini adalah deskriptif iklim komunikasi organisasi di PT. Starindo Anugerah Abadi secara keseluruhan:

Variabel	Indikator	Mean Indikator	Mean Variabel
Iklim Komunikasi Organisasi (X)	<i>Supportiveness</i>	4,0975	4.0307
	Partisipasi dalam Membuat Keputusan	4,01	
	Kepercayaan, Percaya Diri, dan Dapat Dipercaya	3,976	
	Keterbukaan dan Keterusterangan	4,01	
	Tujuan Kinerja yang Tinggi	4,06	

Tabel 1. Deskriptif iklim komunikasi organisasi di PT. Starindo Anugerah Abadi

## Analisis dan Interpretasi

Berdasarkan data diketahui *mean* jawaban responden pada variabel iklim komunikasi organisasi sebesar 4,03 berada pada interval 3,41-4,20. Hal ini dapat diartikan bahwa iklim komunikasi organisasi di PT. Starindo Anugerah Abadi tergolong tinggi atau kuat. Indikator iklim komunikasi organisasi yang paling tinggi adalah *supportiveness* dengan *mean* jawaban responden sebesar 4,09. Nilai *mean* tersebut termasuk kategori tinggi yaitu antara 3,41-4,20. Dalam hal ini PT. Starindo Anugerah Abadi dapat digambarkan sebagai organisasi yang selalu memberikan *support* yang baik kepada anggotanya untuk meningkatkan iklim komunikasi organisasi. Dimana *supportiveness* adalah hubungan komunikasi bawahan dengan atasan guna membantu dan menjaga nilai pribadi yang berharga dan penting (Goldhaber, 1993, p.65).

Sedangkan indikator iklim komunikasi organisasi yang paling rendah adalah kepercayaan, percaya diri, dan dapat dipercaya dengan *mean* jawaban responden sebesar 3,97. Nilai *mean* tersebut termasuk kategori tinggi, berada pada interval 3,41-4,20. Dimana Redding mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan pada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai anggotanya dan memberi kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong, dan memberi tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugasnya, sehingga dapat melihat bahwa keterlibatan anggota penting bagi keputusan dalam organisasi dan dapat memberikan motivasi kepada bawahan (dalam Goldhaber 1993, p.63). Dalam hal kepercayaan, percaya diri, dan dapat dipercaya PT. Starindo Anugerah Abadi selalu berusaha untuk memberikan kepercayaan agar setiap anggota yang bekerja di PT. Starindo Anugerah Abadi dapat termotivasi untuk melakukan dan menghasilkan sesuatu yang terbaik bagi perusahaan.



## Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dikemukakan pada bab 4, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi di PT. Starindo Anugerah Abadi adalah iklim komunikasi organisasi tinggi. Hal ini berdasarkan pada hasil perhitungan nilai iklim komunikasi organisasi yang bernilai 4,03 yaitu berada pada interval 3,41-4,20. Dimana menurut penelitian Redding, Dennis, dan lainnya yang menyatakan bahwa iklim komunikasi sebagian besar terdiri dari persepsi karyawan mengenai kualitas sebuah hubungan dan komunikasi dalam organisasi, dan dari tingkat keterlibatan dan pengaruh (Goldhaber, 1993, p.65).

Iklim komunikasi organisasi memiliki lima indikator. Dilihat dari lima indikator tersebut, indikator iklim komunikasi organisasi yang memiliki nilai tertinggi adalah indikator *supportiveness*. Hal tersebut dikarenakan pemimpin di PT. Starindo Anugerah Abadi dapat memberikan tindakan yang mendukung yang dapat mempengaruhi cara bekerja dan memberikan semangat kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan indikator dalam iklim komunikasi organisasi yang memiliki nilai terendah adalah kepercayaan, percaya diri, dan dapat dipercaya. Meskipun indikator kepercayaan, percaya diri, dan dapat dipercaya memiliki nilai terendah daripada indikator iklim komunikasi organisasi yang lain (*supportiveness*, partisipasi dalam membuat keputusan, keterbukaan dan keterusterangan, dan tujuan kinerja yang tinggi), namun nilai dari indikator kepercayaan, percaya diri, dan dapat dipercaya adalah sebesar 3,97 yaitu berada pada interval 3,41-4,20 yang menunjukkan bahwa indikator kepercayaan, percaya diri, dan dapat dipercaya tergolong tinggi.

## Daftar Referensi

- Bungin, B. (2005). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media.
- Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational Communication. Sixth Edition*. USA : Mc. Graw Hill.
- Guzley, R.M. *Organizational Climate and Communication Climate : predictors of commitment to the organization*.
- Kriyantono, R. (2009). *Teknis praktis, riset komunikasi*. Jakarta: Kencana.
- Littlejohn, S. & F., K. A. (2005). *Theories of human communication*. United States of America: Thomas Learning, Inc.
- Miller, K. (2003). *Organization Communication : Approaches & Processes*. Third Edition. USA : Wadsworth/Thomson Learning.
- Nordin, S. Md. (2013). *Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company*. Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 109. Pp 1046-1058.



Sholichah, M. (2012). *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. (TA No.FM-UINSK-PBM-05-02/RO. Universitas Islam Negeri.

Sugiyono. (2006). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Taguiri, R. (1968). *Organizational Climate : Exploration of a Concept*. Boston: Harvard University Press.

Umar, H. (2002). *Metode riset komunikasi organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Zaremba, A.J. (2003). *Organizational Communication*. Canada : Thomson Learning.