

PERAN HUBUNGAN MASYARAKAT (HUMAS) DALAM MEMBANGUN KOMUNIKASI PUBLIK INTERNAL DI KANTOR BPS (BADAN PUSAT STATISTIK) ACEH

Sariril Karamah

Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam, Fakultas Dakwah dan Komunikasi,
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, Banda Aceh

Email: Saririlkaramah9@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Hubungan Masyarakat (Humas) dalam mengurangi distorsi pesan komunikasi internal guna meningkatkan kinerja karyawan di Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Aceh, sekaligus mengkaji bentuk komunikasi internal yang digunakan dan hambatan yang dihadapi. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi Humas belum terlembagakan secara struktural, dan komunikasi internal masih dijalankan secara fungsional oleh pegawai tertentu. Upaya mengurangi distorsi pesan dilakukan melalui briefing harian, pengulangan informasi, serta koordinasi lintas unit. Namun, distorsi tetap terjadi akibat kurangnya dokumentasi kebijakan, overload informasi di grup digital, serta terbatasnya ruang umpan balik. Bentuk komunikasi internal meliputi komunikasi formal seperti nota dinas dan SIPADU, serta informal melalui WhatsApp dan aplikasi Kotak. Hambatan utama dalam komunikasi internal mencakup struktur organisasi yang belum mendukung, budaya kerja hierarkis yang menimbulkan rasa takut bertanya, dan kondisi fisik ruang kerja yang kurang nyaman. Penelitian ini menyimpulkan bahwa distorsi pesan bukan hanya disebabkan oleh media komunikasi, melainkan juga oleh hambatan psikologis dan kelembagaan yang belum tertangani secara sistematis. Oleh karena itu, penguatan struktur Humas dan pengembangan budaya komunikasi dua arah menjadi rekomendasi utama.

Kata Kunci: Hubungan Masyarakat, Komunikasi Publik Internal, Distorsi Pesan, Media Komunikasi

Abstract

This study aims to analyse the role of Public Relations (PR) in reducing internal communication message distortion to improve employee performance at the Aceh Provincial Statistics Agency (BPS), while also examining the forms of internal communication used and the obstacles encountered. The method used is descriptive qualitative, with techniques including interviews, observation, and documentation. The results of the study indicate that the PR function has not been institutionalised structurally, and internal communication is still carried out functionally by certain employees. Efforts to reduce message distortion are made through daily briefings, repetition of information, and cross-unit coordination. However, distortion still occurs due to a lack of policy documentation, information overload in digital groups, and limited feedback space. Internal communication includes formal communication such as official memos and SIPADU, as well as informal communication through WhatsApp and the Kotak Application

The main obstacles to internal communication include an organisational structure that is not yet supportive, a hierarchical work culture that creates a fear of asking questions, and uncomfortable physical working conditions. This study concludes that message distortion is not only caused by communication media but also by psychological and institutional barriers that have not been systematically addressed. Therefore, strengthening the Public Relations structure and developing a two-way communication culture are the main recommendations.

Keywords: Public Relations, Internal Public Communication, Message Distortion, Communication Media

PENDAHULUAN

Komunikasi internal merupakan fondasi penting dalam mendukung

keberhasilan organisasi, baik di sektor privat maupun publik. Melalui komunikasi yang efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta motivasi karyawan. Fil Khaunaini dkk. (2024) Komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme membangun budaya kerja yang inklusif, meningkatkan koordinasi, serta memperkuat rasa memiliki di kalangan pegawai. Sebaliknya, hambatan komunikasi seperti perbedaan persepsi, distorsi pesan, hingga overload informasi sering kali menurunkan efektivitas kerja dan menghambat pencapaian tujuan organisasi Sam dan Askurifai (2024).

Kajian sebelumnya menegaskan pentingnya komunikasi internal dalam menunjang kinerja organisasi. Safitri et al. menemukan bahwa komunikasi internal yang buruk berkorelasi dengan rendahnya motivasi kerja pegawai. Hal ini diperkuat oleh Suprpto yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang tidak efektif, seperti informasi yang tidak jelas atau minimnya umpan balik, dapat menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, penelitian Tsai (2001) menunjukkan bahwa banyak organisasi publik masih mengabaikan efektivitas komunikasi internal, sehingga menimbulkan kesenjangan informasi antara pimpinan dan staf. Lebih lanjut, laporan Griffith (2002) menegaskan bahwa komunikasi yang terkelola dengan baik dapat memperkuat kepercayaan, meningkatkan kolaborasi, dan memperjelas arah kerja tim.

Meskipun berbagai penelitian menyoroti pentingnya komunikasi internal, masih terdapat celah penelitian pada konteks lembaga pemerintah di Indonesia, khususnya peran Hubungan Masyarakat (Humas) sebagai mediator komunikasi. Dalam praktiknya, beberapa instansi pemerintah, termasuk Badan Pusat Statistik (BPS) Aceh, masih menerapkan pola komunikasi satu arah, di mana instruksi disampaikan langsung oleh pimpinan tanpa adanya ruang umpan balik dari karyawan. Kondisi ini tidak hanya menimbulkan distorsi pesan, tetapi juga berdampak pada turunnya efektivitas kinerja pegawai. Berbeda dengan temuan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menyoroti efektivitas komunikasi secara umum, kajian ini menekankan peran Humas sebagai fasilitator dalam membangun komunikasi publik internal yang adaptif dan dua arah.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada fokusnya untuk menganalisis peran Humas dalam mengurangi distorsi pesan dan membangun komunikasi publik internal di BPS Aceh. Penelitian ini berusaha menjawab bagaimana Humas dapat berfungsi sebagai mediator komunikasi, mengatasi hambatan struktural, serta meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini meliputi: (1) bagaimana peran Humas BPS Aceh dalam mengurangi distorsi pesan komunikasi internal, (2) bagaimana bentuk komunikasi publik internal yang diterapkan di BPS Aceh, dan (3) apa saja hambatan yang dihadapi Humas dalam membangun komunikasi publik internal di lingkungan BPS Aceh.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran Humas dalam mengurangi distorsi pesan, mendeskripsikan bentuk komunikasi publik internal, serta mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dalam implementasi komunikasi internal di

BPS Aceh. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian komunikasi organisasi, sekaligus menjadi rujukan praktis bagi lembaga pemerintah dalam membangun komunikasi internal yang efektif dan partisipatif.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2019), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post-positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawan eksperimen) dimana peneliti berperan sebagai instrumen kunci. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, serta hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Kriyantono (2012) menegaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena secara mendalam. Artinya, penelitian ini tidak hanya melihat permukaan fenomena, tetapi berusaha menggali makna dan detail dari pengalaman subjek penelitian melalui data yang komprehensif.

Subjek penelitian dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam aktivitas komunikasi internal serta merasakan langsung efektivitas peran Humas dalam membangun komunikasi publik internal. Subjek penelitian adalah pegawai Humas dan staf internal di lingkungan Kantor BPS (Badan Pusat Statistik) Aceh. Objek penelitian ini adalah peran Humas dalam membangun komunikasi publik internal di Kantor BPS Aceh. Fokus objek ini meliputi strategi, metode, media komunikasi, serta efektivitas kegiatan yang dilakukan oleh Humas dalam menciptakan komunikasi yang terbuka, informatif, dan kondusif di lingkungan internal kantor.

Penelitian dilaksanakan di Kantor Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Aceh, yang beralamat di Jl. Teuku Nyak Arief No. 237, Banda Aceh. Lokasi ini dipilih karena merupakan tempat berlangsungnya aktivitas Humas dan proses komunikasi internal antarpegawai.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan Kabid Humas dan Informasi sebagai informan kunci (key informant), serta staf Humas dan pegawai internal BPS Aceh. Dalam pelaksanaannya, peneliti menggunakan dua bentuk wawancara, yakni wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur dilakukan dengan mengacu pada daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya, sehingga setiap informan memperoleh pertanyaan yang sama untuk memudahkan perbandingan data. Sementara itu, wawancara tidak terstruktur digunakan secara lebih fleksibel dengan memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman, pandangan, dan pemahaman mereka secara lebih terbuka. Seluruh proses

wawancara direkam menggunakan alat perekam suara serta dicatat dalam catatan lapangan sebagai bahan analisis lebih lanjut.

Selain wawancara, teknik pengumpulan data juga dilakukan melalui observasi langsung di lingkungan Kantor BPS Aceh. Observasi ini bertujuan untuk mengamati aktivitas organisasi, khususnya interaksi komunikasi internal yang dilakukan oleh Humas bersama pegawai. Data hasil pengamatan dicatat dalam buku lapangan, kemudian diinterpretasikan secara sistematis berdasarkan sudut pandang peneliti. Teknik observasi ini penting untuk memperoleh data faktual mengenai praktik komunikasi yang berlangsung di lapangan, sekaligus memperkuat hasil wawancara.

Sebagai pelengkap, peneliti juga menggunakan teknik dokumentasi. Dokumen yang dianalisis meliputi arsip, laporan kegiatan, serta media komunikasi internal yang digunakan oleh Humas BPS Aceh. Melalui dokumentasi, peneliti dapat menelusuri jejak administratif serta memperoleh bukti pendukung yang relevan terhadap proses komunikasi internal yang diteliti.

Data yang diperoleh melalui ketiga teknik tersebut dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (1994), yang terdiri dari tiga tahapan utama. Pertama, reduksi data, yaitu proses pemilihan, penyederhanaan, serta pemusatan perhatian pada data yang relevan dengan fokus penelitian, sehingga informasi yang diperoleh lebih terarah dan sistematis. Kedua, penyajian data, yaitu proses menampilkan data dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, atau matriks untuk memudahkan peneliti melihat pola dan hubungan antar informasi. Ketiga, penarikan kesimpulan dan verifikasi, yakni proses menyusun kesimpulan sementara yang kemudian diperkuat dengan verifikasi melalui triangulasi, perbandingan ulang, serta konfirmasi kepada informan (member check) guna menjamin keakuratan temuan penelitian.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan kriteria yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (1985), yang meliputi kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas dicapai dengan melakukan triangulasi sumber dan teknik (melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi), member check kepada informan, serta peer debriefing dengan dosen pembimbing atau rekan sejawat. Transferabilitas dipenuhi melalui penyajian deskripsi tebal (*thick description*), yaitu uraian yang detail mengenai latar belakang, konteks, serta karakteristik informan, sehingga hasil penelitian dapat diaplikasikan pada konteks lain yang relevan. Dependabilitas dijaga dengan menyusun catatan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumentasi penelitian secara sistematis, sehingga memungkinkan dilakukannya audit trail untuk menilai konsistensi data. Adapun konfirmabilitas ditegakkan dengan menjaga objektivitas peneliti, antara lain melalui penyertaan data mentah, kutipan langsung dari informan, serta alur analisis yang transparan sehingga hasil penelitian bebas dari bias subjektif peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa peran Humas di BPS Provinsi Aceh dalam komunikasi internal belum sepenuhnya terstruktur secara formal, tetapi tetap berjalan

secara fungsional melalui berbagai mekanisme. Salah satu bentuk upaya yang dilakukan adalah briefing pagi dan Briefing Rabu Pagi (BERAPI) yang berfungsi sebagai forum penyampaian informasi langsung dari pimpinan kepada pegawai. Forum ini membantu mengurangi distorsi pesan dengan cara mengulang informasi penting yang sebelumnya disampaikan melalui media digital seperti WhatsApp. Namun, keterbatasannya terletak pada sifat komunikasi yang masih dominan satu arah sehingga ruang diskusi dan klarifikasi pegawai kurang difasilitasi (Robbins & Judge, 2017).

Selain komunikasi lisan, BPS Aceh memanfaatkan media komunikasi tertulis seperti surat dinas, nota dinas, serta platform digital internal, misalnya SIPADU (Sistem Informasi Rapat Terpadu) dan aplikasi Kotak. SIPADU digunakan untuk mengatur agenda rapat, undangan, dan notulensi, sedangkan Kotak berfungsi sebagai sarana komunikasi horizontal antarpegawai. Hal ini menunjukkan adanya kombinasi antara komunikasi formal dan informal yang saling melengkapi. Menurut teori Media Richness (Harmoni, 2014), penggunaan beragam saluran komunikasi memungkinkan organisasi menyesuaikan pesan dengan tingkat kompleksitasnya.

Hambatan komunikasi internal di BPS Aceh antara lain adalah overload informasi dalam grup WhatsApp, kurangnya dokumentasi formal atas kebijakan, serta keterbatasan ruang dialog yang sistematis. Kondisi ini berpotensi menimbulkan distorsi pesan, di mana pegawai menerima informasi berbeda dari maksud awal pimpinan. Katz dan Kahn (1978) menekankan bahwa ketiadaan umpan balik dalam komunikasi vertikal dapat memicu kesenjangan makna antara pengirim dan penerima pesan.

Dari perspektif Human Relations Theory yang dikembangkan Elton Mayo, produktivitas pegawai sangat dipengaruhi oleh kepuasan dan motivasi kerja yang bersumber dari suasana komunikasi yang partisipatif. Dalam konteks BPS Aceh, pegawai merasa termotivasi ketika diberikan ruang komunikasi yang terbuka, meskipun saat ini forum formal seperti briefing masih kurang mengakomodasi interaksi dua arah. Hal ini menunjukkan perlunya mekanisme komunikasi partisipatif yang lebih kuat agar pegawai merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (Mayo, 1945; Freire, 1970).

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peran Humas BPS Aceh dalam membangun komunikasi internal masih bersifat adaptif dan informal, namun memiliki kontribusi signifikan dalam menjaga arus informasi organisasi. Temuan ini sejalan dengan studi Mariati dan Sarboini (2019) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, serta penelitian Astuti dkk. (2016) yang menekankan bahwa komunikasi efektif berdampak pada kepuasan dan loyalitas pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa peran Hubungan Masyarakat (Humas) di Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Aceh dalam membangun komunikasi publik internal telah berjalan meskipun belum terlembagakan secara struktural. Fungsi kehumasan masih bersifat fungsional dan

tersebar di beberapa unit kerja seperti Tim Umum dan Tim Diseminasi. Meskipun demikian, kegiatan komunikasi internal telah dilaksanakan secara aktif melalui berbagai media, baik formal maupun informal.

1. Peran Humas BPS Provinsi Aceh dalam Mengurangi Distorsi Pesan Komunikasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Humas BPS Provinsi Aceh berperan sebagai pengelola arus informasi internal yang berupaya meminimalisir terjadinya distorsi pesan melalui berbagai mekanisme komunikasi. Peran ini dijalankan melalui pemilahan informasi penting, klarifikasi pesan yang berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, serta penggunaan media komunikasi yang relevan dan mudah diakses oleh seluruh pegawai. Meskipun fungsi Humas belum bersifat struktural, secara fungsional mereka berkontribusi dalam menciptakan kejelasan informasi yang menunjang efektivitas kerja pegawai.
2. Bentuk-Bentuk Komunikasi Publik Internal BPS Aceh dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Komunikasi publik internal di BPS Provinsi Aceh terbentuk dalam dua jalur utama: formal dan informal. Jalur formal meliputi briefing mingguan (Briefing Rabu Pagi/BERAPI), nota dinas, dan surat edaran. Jalur informal dilaksanakan melalui grup WhatsApp, forum diskusi internal, serta media digital seperti aplikasi SIPADU dan Kotak Pertanyaan. Ragam media ini dimanfaatkan untuk memastikan kelancaran distribusi informasi dan membangun interaksi dua arah antara pimpinan dan pegawai. Bentuk komunikasi ini terbukti mendorong pemahaman tugas, kolaborasi antarunit, dan peningkatan kinerja.
3. Hambatan-Hambatan yang Dihadapi Humas dalam Membangun Komunikasi Publik Internal. Beberapa hambatan utama yang dihadapi dalam pelaksanaan komunikasi internal antara lain:
Teknis, seperti overload informasi dan keterbatasan jaringan atau infrastruktur komunikasi digital.
Struktural, yaitu belum adanya unit Humas yang terorganisasi secara resmi dan kurangnya dokumentasi formal atas kebijakan komunikasi internal.
Perilaku, berupa kurangnya kesadaran atau respon cepat dari pegawai terhadap komunikasi yang disampaikan.
4. Lingkungan fisik, di mana kondisi ruang kerja yang kurang nyaman turut memengaruhi efektivitas komunikasi.

Hambatan-hambatan ini memerlukan penanganan strategis agar peran komunikasi internal dapat berjalan optimal dan mendukung pencapaian kinerja kelembagaan.

Dalam kondisi ini, Humas memiliki peran strategis tidak hanya sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai pengelola arus komunikasi, penjaga persepsi publik internal, fasilitator komunikasi dua arah, serta advokat kelembagaan. Humas perlu lebih terlibat dalam perencanaan komunikasi internal yang sistematis, terintegrasi, dan berbasis teknologi.

BIBLIOGRAFI

- Ainur Rofiq dan Nur Syamsiyah, "Efektivitas Komunikasi Organisasi Pimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan," *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Perbankan Syariah*, Vol. 5, No. 2 (2022): 76–86, <https://journal.unipdu.ac.id/index.php/dirasat/article/view/871>.
- Anany, A. (2010). *Pemikiran Humanistik dalam Pendidikan: Perbandingan Pemikiran Paulo Freire dengan Ki Hadjar Dewantara* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Arley Sam dan Askurifai, "Komunikasi Internal dan Eksternal antara Pemerintah dan Masyarakat dalam Penanganan Krisis Sampah di Kota Bandung," *Bandung Conference Series: Communication Management* 4, no. 2 (15 Agustus 2024): 855–62 <https://doi.org/10.29313/bcscm.v4i2.15491>.
- Astuti, Y., Sukirno, S., & Andriani, S. (2016). Pengaruh komunikasi internal terhadap kepuasan dan loyalitas pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(2), 145–158.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media. Hlm 52.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Effendy, O. U. (2009). *Human relation & public relation*. Bandung: Mandar Maju.
- Eko Wahyunto, M. M. (2025). *Manajemen Komunikasi Digital*. CV. Mitra Edukasi Negeri.
- Estaswara, H. (2021). Strategic communication dalam perspektif ilmu komunikasi. *Coverage: Jurnal Ilmu Komunikasi Strategis*, 11(2), 123–134.
- Faujiah, P. (2024). *Komunikasi Kepemimpinan Ketua Karang Taruna Anggarunti Dalam Meningkatkan Solidaritas Anggota Karang Taruna Di Desa Kalitengah* (Doctoral dissertation, S1-KOMUNIKASI DAN PENYIARAN ISLAM).
- Hamidah, C., & Awalya, N. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Hubungan Masyarakat pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 6(3).
- Hariyadi, A. S. (2024). *Pengaruh komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lembaga penyiaran publik radio Republik Indonesia Purwokerto* (Master's thesis, Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)).
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Maria, E., Sudarso, A., & Perangin-Angin, J. T. K. (2023). Membangun Sense of belonging (rasa memiliki) individu dan menerapkannya sebagai wujud motivasi diri dalam bekerja dan kecintaan terhadap organisasi pada YPK Don Bosco Kam. *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat METHABDI*, 3(1), 104-112.
- Mariati, M., & Sarboini, S. (2019). Pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja pegawai instansi pemerintahan daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(1), 11–21.
- Mariati, M., & Sarboini, S. (2019). Pengaruh Komunikasi Internal dan Reward Terhadap Motivasi Kerja Pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Banda Aceh. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 5(2), 16-23.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Press.

- Meithiana, I. (2017). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan.
- Morissan, M. A. (2008). *Manajemen public relations: Strategi menjadi humas profesional*. Jakarta: Kencana.
- Muhamad Faza Fil Khaunaini dkk., "Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Komunikasi Efektif," *Journal of Administrative Science* 5, no. 1 (25 Mei 2024): 12–22. <https://doi.org/10.54471/idarotuna.v5i1.79>.
- Oktaviani, D., & Elmanizar. (2016). Analisis website sebagai media komunikasi CSR berdasarkan media richness theory. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 14(2), 137–150.
- Pace, W. R., & Faules, D. F. (2010). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (Terj. Deddy Mulyana). Bandung: Remaja Rosdakarya. Hlm 30
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Rohillah, I., & Sulistiana, I. S. (2025). Komunikasi Kelompok Dan Organisasi. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(6), 193-204.
- Saraswati, I. (2015). Mahir Membuat Surat Dinas dalam Sekejap. *Laksana*. Hlm 11 dan 133
- Suminar, J. R., Soemirat, S., & Ardianto, E. (2014). *Dasar-dasar Komunikasi Organisasional: Pengertian, Ruang Lingkup, dan Peranan Komunikasi*. Modul Komunikasi Organisasi.
- Supendi, C. (2021). *Manajemen Konflik Dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-Qur'an* (Doctoral dissertation, Institut PTIQ Jakarta).
- Suprihanto, J., & Putri, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UGM PRESS. Hlm 126
- Wijayanti, R. Y., Susita, D., & Ahmad, G. N. (2022). The Effect of Work Environment and Work Attitude on Employees' Performance through Work Motivation. *Accounting & Finance/Oblik ì Finansì*, 96(2).