

## PERANAN IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI PADA ORGANISASI DAN PERUSAHAAN DALAM KONDISI BONUS DEMOGRAFI

Ahmad Abadi Saiful Hilal, Asep Suryana, Uud Wahyudin  
Universitas Padjajaran  
saiful.hilal21@gmail.com

### Abstrak

Saat ini Indonesia sedang mengalami bonus demografi dimana jumlah penduduk dengan usia produktif lebih banyak dibandingkan dengan usia nonproduktif. Hal tersebut tentunya perlu dimanfaatkan guna meningkatkan produktivitas serta kualitas di dunia organisasi/ kerja di Indonesia. Generasi milenial sebagai salah satu generasi yang saat ini cukup dominan, dianggap memiliki kecenderungan untuk cepat dalam berpindah pekerjaan sehingga bukan tidak mungkin mengganggu stabilitas perusahaan/ organisasi. Sehingga penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui peranan iklim komunikasi organisasi pada organisasi guna menghindari/ menyelesaikan permasalahan kecenderungan cepatnya pegawai dalam melakukan perpindahan pekerjaan terutama pada masa bonus demografi dimana *supply & demand* tenaga kerja tergolong banyak. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi kepustakaan dimana data yang diperoleh dari berbagai sumber literatur yang ada kemudian dianalisis guna menyelesaikan permasalahan penelitian. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki peranan yang cukup penting guna menjaga kenyamanan, mencegah keinginan pegawai untuk keluar dari pekerjaan, meningkatkan kinerja pegawai, serta memberikan motivasi kepada pegawai. Temuan tersebut didukung dengan penelitian-penelitian sebelumnya dimana menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai, serta memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi pegawai.

**Kata kunci:** Iklim Komunikasi Organisasi; Kinerja Pegawai; Motivasi Pegawai; Kepuasan Kerja

### Abstract

*Indonesia currently experiencing a demographical bonus where the number of productive age people is greater than non-productive age. Then, it needs to be utilized to increase the productivity and quality in the world of organization and workplace in Indonesia. However, millennials as one of the dominant generations is considered to have tendency to change jobs so quickly, this problem might disrupt the stability of companies/ organizations. This reasearch conducted to findout the role of organizational communication climate in organizations to resolve the problem of the tendency for employees to quickly move jobs, especially during this demographical bonus. This research was carried out using a descriptive qualitative approach and a literature study method where the data obtained from various existing literature sources then analyzed to solve the research problem. The result of the study shows that the organizational communication climate has an important role in maintaining comfort, preventing employees from leave, and improving employee performance, and providing motivations to employees. These findings are supported by previous studies which show that organizational communication climate has a positive and significant influence on employee performance and employee job satisfaction, also has a positive and insignificant impact on employee motivation.*

**Keywords:** Organizational Communication Climate; Employee Performance; Employee Motivation; Employee Job Satisfaction

## PENDAHULUAN

Dilansir pada Databoks.katadata.co.id pada September 2022, Indonesia saat ini mengalami bonus demografi yang berarti penduduk dengan usia produktif (15-65 tahun) berjumlah lebih banyak dibandingkan dengan penduduk usia tidak produktif. Direktorat Kependudukan dan Pencatatan Sipil pada Juni 2022 mencatat terdapat 190,83 juta jiwa (69,3% penduduk Indonesia) berada pada usia produktif dan 84,53 juta jiwa (30,7% penduduk Indonesia) pada usia tidak produktif. Indonesia memiliki penduduk usia produktif dua kali lipat lebih banyak dibandingkan dengan penduduk usia tidak produktif, hal tersebut memungkinkan Indonesia untuk meningkatkan perekonomiannya dengan banyaknya jumlah tenaga kerja yang tersedia. Untuk itu diperlukan pengelolaan dan manajemen tenaga kerja untuk memanfaatkan potensi tenaga kerja yang ada di Indonesia.

Generasi milenial berada pada peringkat kedua dalam segi jumlah pada hasil sensus penduduk yang dilaksanakan pada tahun 2020. Dengan begitu, generasi milenial memiliki jumlah yang cukup dominan di Indonesia, tak terkecuali pada dunia kerja. Terdapat anggapan bahwa generasi milenial pada dunia kerja merupakan ‘kutu loncat’ dan kurang berkomitmen karena seringnya berada pada suatu pekerjaan dalam jangka waktu singkat (kurang lebih 2 tahun) dan berpindah ke pekerjaan lain. Nurlaela (2022) melansir pada laman Kumparan.com terkait alasan-alasan mengapa begitu seringnya generasi milenial melakukan perpindahan tempat/ jenis pekerjaan. Adapun alasan-alasan yang membuat generasi milenial sering berpindah pekerjaan yakni lingkungan kerja yang dianggap terlalu kaku, perasaan terpisahkan (terasingkan) serta kurangnya apresiasi, terbatasnya peluang dalam pengembangan diri, dan kejenuhan terhadap pekerjaan yang dijalani.

Dengan terjadinya *turnover* anggota/ pegawai yang terjadi dalam jangka waktu yang terbilang singkat, performa dan kondisi suatu perusahaan/ lembaga/ organisasi turut terpengaruh. Anggota/ pegawai yang masuk menggantikan pegawai yang keluar memerlukan adaptasi untuk memenuhi peran yang ditinggalkan oleh pegawai yang keluar. Dari sisi stabilitas perusahaan, *turnover* pegawai yang terjadi dalam waktu singkat membuat program kerja yang direncanakan sebelumnya menjadi terganggu dan kurang sempurna pengerjaan dan hasilnya akibat pergantian anggota/ pegawai yang terjadi dalam kurun waktu pelaksanaan program kerja tersebut. Dampak lain dari cepatnya *turnover* pegawai/ anggota yang terjadi pada sebuah perusahaan yakni terganggunya iklim komunikasi organisasi yang ada pada perusahaan/ organisasi bersangkutan.

Organisasi merupakan sebuah kumpulan individu yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan dan aktivitas guna mampu memperoleh tujuan yang tergambar berupa visi dan misi yang dimiliki oleh individu-individu yang tergabung pada kumpulan tersebut. Perusahaan turut menjadi bagian dari organisasi dimana salah satu tujuannya yakni memperoleh keuntungan, begitupun dengan kantor pemerintah yang memiliki tujuan guna melayani masyarakat. Sehubungan dengan hal tersebut, ketika menjalankan aktivitas dan roda pada organisasi dan perusahaan tentunya memerlukan sumber daya manusia selaku operator serta terdapat interaksi antara satu dengan yang lain. Sehingga keselarasan komunikasi diperlukan baik antar pribadi dari individu-individu yang ada pada organisasi ataupun antar institusi/ bagian untuk membuat komunikasi dan kegiatan yang dilaksanakan berjalan efisien dan efektif guna meraih tujuan organisasi.

Iklm organisasi menurut Wirawan (2015) memiliki definisi yakni persepsi/ anggapan yang dimiliki anggota organisasi baik secara individual maupun kelompok yang saling terhubung pada organisasi berkaitan dengan apa yang terjadi dan ada pada sebuah lingkungan internal organisasi secara rutin yang kemudian memberikan pengaruh terhadap sikap serta perilaku organisasi dan kinerja anggota berkaitan yang nantinya turut memberikan dampak pada kinerja organisasi tersebut. Luthans dalam Simamora (2015) turut memberikan pandangan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan psikologi serta lingkungan internal pada suatu organisasi yang dianggap dapat memberikan pengaruh atas perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan dan terbentuk disebabkan oleh kegiatan/ aktivitas yang ada pada organisasi tersebut. Adapun iklim komunikasi menurut Silviani (2020) yakni gambaran terkait suasana serta perasaan yang dialami oleh orang-orang yang berhubungan dalam organisasi yang memungkinkan adanya reaksi yang bermacam-macam cara terhadap organisasi dengan melewati proses komunikasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi yakni anggapan/ pandangan yang timbul dari adanya proses komunikasi yang terhubung antara anggota-anggota organisasi satu dan lainnya yang kemudian menimbulkan reaksi yang kemudian dianggap mampu memberikan pengaruh terhadap sikap dan perilaku para anggotanya.

Suasana/ iklim komunikasi organisasi pada sebuah organisasi dapat terlihat dalam beberapa dimensi atmosfer komunikasi menurut Pace and Faules dalam Mulyana (2018), yakni dimensi kepercayaan, dimensi pembuatan keputusan bersama, dimensi kejujuran, dimensi keterusterangan komunikasi ke bawah, dimensi mendengarkan komunikasi ke atas, dan dimensi tujuan kinerja tinggi. Dimensi kepercayaan meliputi kepercayaan setiap anggota organisasi

pada setiap tingkat jabatan terhadap anggota lainnya, serta memelihara hubungan dan membentuk kepercayaan untuk meningkatkan kredibilitas pada saat bertindak dan memberikan pernyataan. Dimensi pembuatan keputusan bersama meliputi pelibatan anggota-anggota organisasi pada tiap tingkatan dalam bertukar pikiran atas masalah/ situasi yang perlu diselesaikan. Dimensi kejujuran meliputi keterbukaan dan kejujuran anggota organisasi dalam berhubungan interpersonal baik kepada rekan kerja, atasan, maupun bawahan. Dimensi keterusterangan komunikasi ke bawah meliputi kemudahan anggota dalam memperoleh informasi yang berkaitan dengan tanggung jawabnya, kecuali informasi rahasia. Hal tersebut memudahkan pemimpin dan anggotanya berkoordinasi yang kemudian membuat pekerjaan semakin efektif, mudah, dan lancar. Dimensi mendengarkan komunikasi ke atas meliputi keterbukaan anggota atas anjuran, saran, dan laporan masalah yang disampaikan oleh atasan, serta melanjutkan arahan tersebut. Dimensi tujuan kinerja tinggi meliputi tujuan kinerja tinggi dari pegawai dari segi produktivitas, kualitas, maupun efisiensi biaya, dan tujuan kinerja tinggi dari organisasi berupa perhatian organisasi terhadap seluruh pegawainya. Enam dimensi ini memberikan gambaran terkait dengan suasana/ iklim komunikasi yang ada pada sebuah organisasi.

Anita (2021) menghasilkan penelitian yang membuktikan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang cukup signifikan sebesar 94,1% terhadap kinerja pegawai BPKP Maluku. Ahmad Abadi Saiful Hilal (2021) menerbitkan riset yang hasilnya menggambarkan dan membuktikan bahwa pada teori motivasi Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*), iklim komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap motivasi pegawai khususnya dalam menjaga kenyamanan pegawai pada suatu perusahaan. Kedua penelitian tersebut memberikan gambaran serta penjelasan bagaimana iklim komunikasi organisasi mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dan motivasi anggota/ pegawai, sehingga menarik diteliti lebih lanjut terkait peranan iklim komunikasi organisasi terhadap anggota/ pegawai organisasi atau perusahaan khususnya yang saat ini memiliki jumlah pegawai/ anggota dengan kategori generasi milenial yang cukup dominan serta memiliki kecenderungan untuk berpindah pekerjaan dalam waktu singkat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode penelitian studi kepustakaan sesuai dengan tujuan pokok penelitian ini yakni menganalisis serta mendeskripsikan terkait peranan iklim komunikasi organisasi terhadap pegawai/ anggota

organisasi ataupun perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan cepatnya *turnover* pegawai dimana saat ini Indonesia berada pada kondisi bonus demografi. Metode ini dilaksanakan dengan mengumpulkan data yang dipahami dan dipelajari atas teori-teori dan temuan yang diperoleh dari berbagai sumber literatur yang memiliki hubungan dan keterkaitan dengan penelitian yang akan dilaksanakan.

## PEMBAHASAN

Anita (2021) melakukan penelitian terkait pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Maluku. Peneliti menggunakan 6 dimensi iklim komunikasi organisasi (kepercayaan, kejujuran, pengambilan keputusan bersama, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan perhatian pada tujuan kinerja tinggi) serta 6 dimensi kinerja pegawai (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, perlu/tidaknya pengawasan, dan *interpersonal impact*) sebagai indikator yang menggambarkan dan menjelaskan penelitiannya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai BPKP Maluku, yakni sebesar 94,1%. Adapun dimensi iklim komunikasi organisasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai BPKP Maluku yakni dimensi kepercayaan, kejujuran, dan keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, sedangkan dimensi lainnya memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BPKP Maluku.

Melia (2018) turut membuktikan pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai. Dari 82 sampel yang mewakili total populasi berjumlah 463 orang, data yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai Ernst & Young Indonesia yang meliputi profesionalitas pegawai, tanggung jawab pegawai, tingkat kreativitas pegawai, kepatuhan, jiwa kompetitif, dan karakter pegawai.

Dari kedua penelitian tersebut, dibuktikan bahwa dimensi-dimensi iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan secara positif (searah) dengan kinerja pegawai baik di kantor BPKP Maluku maupun di Ernst & Young Indonesia. Hal tersebut memberikan gambaran terkait peranan iklim komunikasi organisasi yang cukup penting guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai, terutama pada dimensi kepercayaan, kejujuran, dan keterbukaan dalam komunikasi ke bawah. Di sisi lain, temuan tersebut menunjukkan iklim komunikasi organisasi pada suatu organisasi/ perusahaan perlu

diperhatikan, terlebih pada masa bonus demografi yang saat ini dialami Indonesia yang mana *supply* dan *demand* atas tenaga kerja terbilang banyak, maka perusahaan perlu untuk memperhatikan dan mengelola pegawainya. Sehingga dengan adanya bonus demografi, dapat diperoleh sisi positif baik oleh perusahaan berupa tenaga kerja yang mumpuni baik secara kualitas maupun kuantitas, maupun bagi warga Indonesia dengan usia kerja/ produktif turut mampu meningkatkan kinerjanya pada dunia kerja, baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun efektivitas biaya dengan dibantu dengan iklim komunikasi organisasi yang positif dan mendukungnya.

Ahmad Abadi Saiful Hilal (2021) melakukan penelitian dengan menggunakan teori *Herzberg's Two Factor Theory* sebagai dasar penelitian guna mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai. Dengan menggunakan variabel iklim komunikasi organisasi dan variabel gaya kepemimpinan, peneliti mampu menggambarkan variabel motivasi pegawai pada PT Standard Biosensor Indonesia sebesar 75,72%. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama, variabel iklim komunikasi organisasi dan variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Namun secara terpisah (parsial), hanya variabel gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Temuan tersebut membuktikan *Herzberg's Two Factor Theory* yang menjadi teori dasar pada penelitian ini, yakni motivasi pegawai meliputi 2 faktor, yakni *motivator factor*, dan *hygiene factor* dimana gaya kepemimpinan termasuk pada *motivator factor* dan iklim komunikasi organisasi merupakan *hygiene factor*. *Motivator factor* merupakan faktor yang memberikan dorongan/ motivasi kepada pegawai secara langsung baik dalam meningkatkan kualitas kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai. *Hygiene factor* merupakan faktor yang memberikan dorongan/ motivasi kepada pegawai berkaitan dengan kenyamanan, keinginan untuk berada di lingkungan/ tempat tersebut, dan mendorong pegawai untuk tidak keluar dari lingkungan/ kantor bersangkutan. Sehingga penelitian ini menunjukkan untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja/ produktif, maka perlu meningkatkan gaya kepemimpinan yang ada, dan bila ingin menjaga agar pegawai tetap betah dan nyaman, maka perlu meningkatkan iklim komunikasi organisasi yang ada dan terjadi di kantor PT Standard Biosensor Indonesia.

Salah satu faktor penyebab terjadinya *turnover* pegawai pada masa bonus demografi yang saat ini didominasi oleh generasi milenial yakni kejenuhan atas pekerjaan yang dikerjakan dan merasa terasingkan di lingkungan kerja. Untuk menghindari kedua hal tersebut, dibutuhkan dorongan/ motivasi yang membuat pegawai bergairah untuk bekerja dan merasa nyaman di

lingkungan kerja yang kemudian terjawab pada penelitian berkaitan dengan didasari oleh teori *Herzberg's Two Factor Theories*, bahwa untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja dan meningkatkan produktivitasnya, maka gaya kepemimpinan yang ada pada organisasi/ perusahaan perlu diperhatikan dan ditingkatkan secara positif sehingga memberikan dampak positif pula terhadap motivasi kerja pegawai. Adapun dalam meningkatkan kenyamanan dan membuat pegawai merasa tidak diasingkan dalam bekerja, maka iklim komunikasi organisasi yang terlaksana di organisasi/ perusahaan perlu ditingkatkan dan diperbaiki kekurangannya sehingga pegawai merasa betah dan tidak ingin keluar dari lingkungan organisasi/ perusahaan tersebut.

Inge Hutagalung (2018) melaksanakan penelitian terkait pengaruh iklim komunikasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai kecamatan XYZ Bekasi. Kepuasan kerja pada pegawai kecamatan XYZ Bekasi pada penelitian ini diukur menggunakan 5 dimensi, yakni dimensi ketertarikan pada pekerjaan yang dijalani, kompensasi yang diterima, kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis, dukungan dari rekan kerja, dan promosi jabatan. Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh iklim organisasi (meliputi penghargaan, komformitas, kepemimpinan, dan kejelasan organisasi) dan komunikasi interpersonal (meliputi keterbukaan, perilaku *supportive*, perilaku positif, empati, serta kesetaraan). Temuan tersebut membuktikan bahwa iklim organisasi dan komunikasi interpersonal dalam organisasi akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai kecamatan XYZ Bekasi.

Dharma (2019) turut membuktikan pada penelitiannya terkait pengaruh iklim organisasi dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kaitannya dengan meningkatkan komitmen organisasi PT. Batanghari Barisan Padang. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja, begitupula dengan komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT Batanghari Barisan Padang.

Kedua penelitian tersebut membuktikan bahwa iklim komunikasi organisasi berdampak dan memiliki pengaruh searah serta signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai perusahaan. Dari pembuktian tersebut, maka dapat terlihat bahwa iklim komunikasi memiliki peranan yang cukup penting dalam memberikan kepuasan kerja bagi pegawai suatu perusahaan. Pada kondisi bonus demografi, dan jumlah generasi milenial yang cukup dominan serta kecenderungan perpindahan pekerjaan yang cepat, maka kepuasan kerja dari pegawai perusahaan merupakan

salah satu indikator kunci yang dapat membuat pegawai bertahan pada perusahaan bersangkutan. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani, merasa kompensasi yang diperoleh sesuai, serta memperoleh bantuan dan dukungan dari atasan dan rekan kerja memungkinkan memberikan rasa nyaman dan mendorong pegawai tersebut untuk terus berkembang bersama perusahaan. Selain berkembang bersama, dengan kondisi *turnover* pegawai yang terbilang stabil dan tidak terlalu cepat, maka hal tersebut turut menjaga stabilitas perusahaan.

## SIMPULAN

Dari pembahasan yang dilakukan, maka diperoleh simpulan bahwa iklim komunikasi organisasi memberikan hasil yang positif terhadap kinerja pegawai, motivasi pegawai, dan kepuasan pegawai perusahaan/ anggota organisasi. Adapun permasalahan yang saat ini dihadapi pada masa bonus demografi, dimana *supply* dan *demand* atas tenaga kerja terbilang tinggi, salah satunya adalah cepatnya *turnover* pegawai yang kala ini didominasi oleh generasi milenial. Hal tersebut menyebabkan kurang stabilnya organisasi baik dari segi finansial, operasional, maupun secara keorganisasian yang mana membutuhkan adanya adaptasi, dan rangkaian lain dalam memasukkan/ mengeluarkan pegawai. Permasalahan ini dapat direduksi dan dicegah dengan memberikan perhatian lebih serta menjaga iklim komunikasi organisasi yang terjadi pada organisasi bersangkutan. Iklim komunikasi organisasi yang baik dan positif, memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai yang kemudian dapat mereduksi penyebab tidak betahnya seorang pegawai pada suatu perusahaan akibat merasa diasingkan, kejenuhan dalam bekerja, lingkungan kerja yang dianggap terlalu kaku, dan kurangnya apresiasi. Sehingga iklim komunikasi organisasi memiliki peranan penting pada perusahaan/ organisasi dalam masa bonus demografi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Abadi Saiful Hilal, A. S. (2021). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Pegawai. In M. I. Padjajaran, *Komunikasi, Adaptasi, dan Peluang Organisasi* (p. 287). Jatinangor: Unpad Press.
- Anita, G. (2021). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor BPKP Maluku. In M. I. Padjajaran, *Komunikasi, Adaptasi, dan Peluang Organisasi* (p. 98). Jatinangor: Unpad Press.
- Dharma, R. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi Pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Benefita*, 348-362.

- Inge Hutagalung, d. R. (2018). Pengaruh Iklim Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan XYZ Bekasi. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 72-84.
- Kusnandar, V. B. (2022, September 30). *Era Bonus Demografi, 69% Penduduk Indonesia Masuk Kategori Usia Produktif pada Juni 2022*. Retrieved from databoks.katadata.co.id: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/09/30/era-bonus-demografi-69-penduduk-indonesia-masuk-kategori-usia-produktif-pada-juni-2022>
- Melia, H. D. (2018). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Koneksi*, 441-448.
- Mulyana, D. (2018). *Komunikasi Organisasi (Strategi meningkatkan Kinerja Perusahaan)*. Bandung: Rosdakarya.
- Nurlaela, E. (2022, December 6). *Ternyata Ini Alasan Kenapa Milenial Sering Berpindah Tempat Kerja*. Retrieved from Kumparan: <https://kumparan.com/millennial/ternyata-ini-alasan-kenapa-milenial-sering-berpindah-tempat-kerja-1zNVmR4sKse/full>
- Silviani, I. (2020). *Komunikasi Organisasi*. Surabaya: PT. Scopindo Media Pustaka.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.