

# Komunikasi Organisasi PT.KAI Dalam Meningkatkan Inovasi Pelayanan Publik

Neny Astriana, Maman Suherman  
Prodi Public Relations, Fakultas Ilmu Komunikasi  
Universitas Islam Bandung  
Bandung, Indonesia  
Email : emailgameneny@yahoo.com

**Abstract**—The dark history has recorded how the quality of services and transportation services has a pretty bad portrait. PT.KAI (Persero) needs to make changes as a whole and fundamentally both regarding management and HR. Without any changes, PT. KAI (Persero) will be even worse in a valley of bad impression in the eyes of the public as a user of transportation services. The purpose of this study is to determine the pattern of organizational communication at PT. KAI (Persero) in improving public service innovation, what innovations have been carried out by PT. KAI (Persero) and the selection of communication channels conducted by PT. KAI (Persero) in increasing public service innovation. Based on the results of the study showed that the communication pattern at PT. KAI (Persero) is a chain pattern because in this pattern communication is done formally gradually. Innovations made by PT. KAI (Persero) by changing organizational structures, technological changes, physical changes and individual changes. The selection of communication channels in PT. KAI (Persero) consists of internal channels through the media in the form of memos, work orders and company internal magazines. While external communication channels are carried out with outside parties through print, electronic and social media.

**Keywords**— Organizational Communication, Innovation, Public Services

**Abstrak**— Sejarah kelam pernah mencatat bagaimana mutu pelayanan dan layanan jasa transportasi ini memiliki potret yang cukup buruk. PT.KAI (Persero) perlu melakukan perubahan-perubahan secara menyeluruh dan mendasar baik menyangkut manajemen maupun SDM. Tanpa ada perubahan PT.KAI (Persero) akan semakin terpuruk pada suatu lembah kesan buruk dimata publik sebagai pengguna layanan transportasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pola komunikasi organisasi pada PT.KAI (Persero) dalam meningkatkan inovasi pelayanan public, inovasi apa yang dilakukan PT.KAI (Persero) dan pemilihan saluran komunikasi yang dilakukan PT.KAI (Persero) dalam meningkatkan inovasi pelayanan publik Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi pada PT.KAI (Persero) adalah pola rantai karena dalam pola ini komunikasi dilakukan secara formal bertahap. Inovasi yang dilakukan PT.KAI (Persero) dengan melakukan perubahan struktur organisasi, perubahan teknologi, perubahan fisik dan perubahan individu. Pemilihan saluran komunikasi dalam PT.KAI (Persero) terdiri dari saluran internal melalui media berupa memo, surat perintah kerja maupun majalah internal perusahaan. Sedangkan saluran komunikasi eksternal dilakukan dengan pihak luar perusahaan melalui media cetak, media elektronik maupun media sosial.

**Kata Kunci**— Komunikasi Organisasi, Inovasi, Pelayanan Publik

## I. PENDAHULUAN

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai salah satu perusahaan milik Negara yang bergerak dibidang jasa transportasi darat, mempunyai misi untuk menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis penunjangnya melalui praktek bisnis dan modal organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi para *stakeholder*. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini tidak hanya berperan sebagai pelaku ekonomi tetapi juga sebagai bagian dari aparatur negara, dan sering dihadapkan pada situasi yang kurang menguntungkan yang kadang menyebabkan kerugian usaha sehingga memerlukan subsidi dari pemerintah. Sebagai agen pembangunan, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) bertugas meningkatkan pembangunan ekonomi secara keseluruhan dengan orientasi menyediakan barang dan jasa yang diperlukan masyarakat dengan harga terjangkau.

Seperti pada kasus KA Parahyangan yang sempat mati suri dalam beberapa tahun kebelakang menjadi sorotan PT. Kereta Api Indonesia agar kembali fokus membenahi kualitas pelayanan terhadap masyarakatnya. PT. Kereta Api Indonesia menyatakan, tingkat hunian penumpang kereta api yang dibawah kisaran 60% sejak dibukannya jalur tol Cipularang, menyebabkan jalur Jakarta-Bandung merugi hingga Rp.76 Milyar setahun. Menurut Humas PT.Kereta Api saat itu Adi Sumartini mengatakan perusahaan sudah melakukan berbagai upaya dari perbaikan layanan hingga diskon dan pemberian hadiah, tetapi nyatanya penumpang memang lebih memilih jalur tol<sup>1</sup>.

Sebagai ganti dihentikannya layanan Parahyangan, mulai Selasa 27 April PT. Kereta Api Indonesia meresmikan layanan KA Argo parahyangan yang beroperasi sehari 6-7 kali untuk menampung penumpang kelas bisnis serta penumpang kelas eksklusif yang sebelumnya menjadi pengguna jasa KA Argo Gede. Meski akhirnya ditutup. Parahyangan sebenarnya mempunyai pengguna setia sejak layanan ini dibuka 39 tahun yang lalu.

Nilai-nilai budaya perusahaan yang telah ditetapkan oleh PT.KAI (Persero) diharapkan akan menjadi dasar

modal para insan PT.KAI (Persero) agar pemikiran, tindakan dan hasil kerja bisa menjadi ciri perusahaan. Namun perlu menjadi catatan bahwa untuk memperkuat nilai perusahaan, harus ada rasa keterlibatan antara sesama karyawannya dalam semua tingkatan. Padahal jarak antara level manajemen dengan karyawannya bisa menghambat proses komunikasi dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Banyak perusahaan dipandang sebagai organisasi berwajah dingin dan tidak berperasaan, dan hal ini diperkuat dengan tidak adanya komunikasi yang terjadi dari bawahan ke atasan. Seringkali di perusahaan besar, pihak manajemen maupun manajer tingkat atas mengisolasi diri mereka dari karyawan lain sehingga komunikasi efektif tidak bisa terjadi.

Penyediaan karyawan yang berkualitas serta kinerja yang mampu memberikan pelayanan hingga mencapai kepuasan pelayanan hingga mencapai kepuasan bertujuan agar pelanggan yang memakai produk jasa perusahaan tersebut senang, terlebih lagi perusahaan yang berdiri dengan tujuan untuk melayani publik. Menyadari bahwa SDM merupakan penggerak penting dalam roda bisnis yang dijalankan, tentu saja transformasi yang dilakukan dimulai dari transformasi SDM melalui kegiatan *empowering* yang dilakukan PT.KAI (Persero) dengan mendidik karyawan agar memiliki skill yang lebih tinggi, selain itu pula karyawan di didik agar mau bekerja lebih baik. Kunci *empowering* adalah memberikan *reward* dan *punishment* bagi karyawan PT.KAI (Persero). Kemudian memberikan kesempatan yang sama bagi semua karyawan untuk mendapatkan promosi atau naik jabatan.

Dalam suatu perusahaan besar, pendekatan komunikasi organisasi merupakan awal yang baik untuk membentuk dan mengkomunikasikan program formal didalam perusahaan tersebut [1]. Namun apabila komunikasi di antara kedua belah pihak antara atasan dan bawahan tidak berjalan dengan baik, maka pesan belum tentu sampai kepada karyawannya. Gangguan tersebut tidak hanya pesan sulit untuk dimengerti tetapi mediumnya juga yang memegang peranan penting dalam menyampaikan pesan yang dimaksud.

Komunikasi dalam organisasi harus dilakukan secara efektif demi menjaga hubungan yang saling menguntungkan antar organisasi dan para karyawannya sehingga dapat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam membuat inovasi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam aktivitas komunikasi organisasi tidak luput dari adanya pemilihan media komunikasi untuk dapat memaksimalkan proses penyebaran informasi ke seluruh lapisan karyawan di perusahaan.

Oleh sebab itu pemilihan bentuk komunikasi dan pemilihan media komunikasi sebagai saluran pengiriman pesan komunikasi merupakan faktor yang perlu diperhatikan. Hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap keberhasilan penyampaian pesan yang akan diberikan oleh atasan atau pihak manajemen perusahaan. Perusahaan harus dapat memilih secara tepat media apa yang akan digunakan dan dinilai paling berhasil untuk kepentingan perusahaan

dalam mencapai sasaran atau tujuan yang ditentukan. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik pada komunikasi organisasi yang dilakukan PT.KAI (Persero) dalam rangka meningkatkan inovasi pelayanan publik.

## II. LANDASAN TEORI.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendapat dari Peter R Monge dan Noshir S Contractor mengenai teori jaringan. Gagasan dasar dari teori jaringan adalah keterhubungan, yaitu ide bahwa terdapat jalur komunikasi yang relative stabil diantara individu-individu anggota organisasi. Para individu yang saling berkomunikasi satu sama lain akan terhubung bersama-sama ke dalam kelompok-kelompok yang pada gilirannya kelompok itu akan saling berhubungan membentuk jaringan keseluruhan (Morissan, 2009:51).

Jaringan atau *network* didefinisikan sebagai *social structures created by communication among individuals and groups* (struktur social yang diciptakan melalui komunikasi diantara sejumlah individu dan kelompok). Ketika orang berkomunikasi dengan orang lain, maka terciptalah hubungan yang merupakan garis-garis komunikasi dalam organisasi. Sebagian dari hubungan itu merupakan jaringan formal (*formal network*) yang dibentuk oleh aturan-aturan organisasi seperti struktur organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Weber sebelumnya. Namun jaringan formal pada dasarnya mencakup hanya sebagian dari struktur yang terdapat pada organisasi. Selain jaringan formal, terdapat pula jaringan informal (*emergent network*) yang merupakan saluran komunikasi non formal yang terbentuk melalui kontak atau interaksi yang terjadi di antara anggota organisasi setiap harinya (Morissan, 2009:50).

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.

Temuan penelitian ini diperoleh dengan teknik wawancara secara mendalam dengan informan sebagai bentuk pencarian data dan dokumentasi langsung dilapangan yang kemudian peneliti analisis. Analisis ini sendiri terfokus kepada Manager Humas DAOP 2 Bandung, Seksi Hubungan Internal DAOP 2 Bandung, Seksi Hubungan Eksternal DAOP 2 Bandung dalam melakukan komunikasi dalam lingkup organisasi, yang dikaitkan kepada identifikasi masalah.

Agar penelitian ini lebih akurat, peneliti mencari informasi tambahan dengan melakukan wawancara mendalam dengan informan pendukung yaitu konsumen KA Argo Parahyangan untuk mengetahui sejauhmana kualitas pelayanan yang diberikan PT.KAI DAOP2 Bandung saat ini dalam melaksanakan inovasi pelayanan publik.

### **Komunikasi Organisasi yang dilakukan oleh PT.KAI (Persero) dalam Meningkatkan Pelayanan Publik.**

Komunikasi organisasi (*organizational communication*) terjadi dalam suatu organisasi, bersifat

formal dan juga informal dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada keorganisasian kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi, dan ada kalanya komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal, sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi seperti komunikasi antarsejawat juga termasuk gossip [2].

Proses komunikasi dalam organisasi yang terjalin dari karyawan kepada pimpinan PT.KAI DAOP2 Bandung sangat penting dalam kelancaran kerja karyawan, sebab dalam tahap ini karyawan biasanya memberikan umpan balik kepada manager tiap bagian dan selanjutnya akan diteruskan kepada pimpinan. Para karyawan dalam berinteraksi dengan pimpinan dibatasi dengan skala kepentingan keperluan karyawan. Karyawan juga tidak dapat langsung bertemu dengan pimpinan apabila persoalan karyawan dapat diselesaikan bersama manager yang membawahnya tersebut. Proses interaksi antara karyawan dengan pimpinan pun hanya sering terjadi ketika hendak melaporkan informasi-informasi rutin yang diantaranya meliputi laporan harian, bulanan, dan tahunan serta melaporkan secara langsung tugas yang telah diselesaikan.

Komunikasi organisasi dalam meningkatkan inovasi pelayanan publik PT.KAI DAOP2 Bandung juga dilakukan dalam empat bentuk kegiatan komunikasi yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi intrapersonal, komunikasi kelompok dan komunikasi massa.

Komunikasi interpersonal yang terjadi ditemukan pada manager divisi yang hendak memberikan tugas kepada karyawan terkait arahan ataupun instruksi yang diberikan dari pimpinan. Komunikasi interpersonal terjadi pada saat karyawan bersama manager divisi berada diruangan kerja divisi. Adapun karyawan yang paling sering kegiatan komunikasi interpersonal yaitu karyawan dan manager divisi hingga ke Kepala DAOP.

Selanjutnya kegiatan komunikasi interpersonal ditemukan pada saat Humas akan memberikan keterangan kepada awak media/wartawan. Biasanya Humas akan bertemu langsung dengan pimpinan untuk menjelaskan tentang hal-hal apa saja yang harus dikemukakan kepada awak media pada saat jumpa pers berlangsung.

Terbentuknya komunikasi kelompok pada PT. KAI DAOP2 Bandung adalah ketika diadakannya rapat evaluasi per tiga bulan sekali dari Kepala DAOP kepada Manager Divisi saja. Selanjutnya komunikasi massa pada PT.KAI DAOP2 Bandung dilakukan oleh Humas selaku juru bicara instansi. Kegiatan ini dimaksudkan agar memberikan pernyataan kepada masyarakat melalui media terkait kabar mengenai inovasi pelayanan public. Adapun kegiatan humas melalui media yang dimuat dalam pemberitaan media cetak seperti koran, televise, radio, majalah internal perusahaan dan sebagainya.

Berdasarkan hasil temuan data dapat diketahui bahwa pola komunikasi organisasi dalam meningkatkan inovasi

pelayanan publik yang dilakukan PT.KAI DAOP2 Bandung yaitu pola rantai. Pada pola komunikasi rantai karyawan mengikuti mengikuti instruksi dan arahan yang disampaikan secara formal oleh Kepala DAOP tanpa adanya *feedback* yang diberikan bawahan kepada pimpinan. Sebuah pesan dari pimpinan yang ingin diberikan kepada karyawan secara umum mula-mula akan disampaikan kepada masing-masing manager divisi, dari manager divisi tersebut kemudian disampaikan kepada asisten manager dan barulah pesan atau tugas dari pimpinan dapat diterima karyawan.

Pola komunikasi merupakan sebuah model dari proses komunikasi, sehingga dengan adanya beraneka ragam model komunikasi dan bagian dari proses komunikasi akan dapat ditemukan pola yang cocok dan mudah digunakan dalam berkomunikasi. Pola komunikasi identik dengan proses komunikasi, karena pola komunikasi merupakan rangkaian dari aktivitas menyampaikan pesan sehingga diperoleh *feedback* dari penerima pesan, dari proses komunikasi, akan timbul pola, bentuk dan juga bagian-bagian kecil yang berkaitan erat dengan proses komunikasi (Efendy, 2008:33).

Sesuai dengan karakteristiknya pola komunikasi rantai lebih menitik beratkan kepada pihak penerima pesan yang beradadi tengah dalam hal ini adalah Kepala DAOP dari arah penyampaian pesan, sebab dari Kepala DAOP, pesan dari pimpinan akan diterima oleh karyawan dengan baik, dalam hal ini adalah mengenai pelaksanaan tugas dan sebagainya. Hasil pengamatan dari pola komunikasi rantai yang tercipta pada PT.KAI DAOP2 Bandung didapati bahwa karyawan akan kurang memberikan *feedback* kepada pimpinan secara langsung, karena harus melalui asisten manager dan manager divisi dan kemudian pesan dari karyawan akan dibawa dan disampaikan kepada pimpinan, melalui kegiatan formal seperti rapat dan kegiatan evaluasi. Pola komunikasi rantai juga memperlihatkan bahwa keakraban antara pimpinan dan karyawan masih belum terlalu dekat dalam pelaksanaan tugas sehingga akan menjadi penghambat dalam membangun keharmonisan antar karyawan.

Pola komunikasi akan terbentuk dengan sendirinya, dengan jumlah anggota yang sangat banyak, maka akan sangat sulit bagi setiap anggota untuk melakukan komunikasi satu sama lain, dalam hal ini peranan dalam pola komunikasi sangatlah kompleks, untuk bertidak sesuai dengan peranannya masing-masing, sudah disebutkan bahwa adanya peran *opinion leader, gatekeepers, cosmopolities, bridge, liaison, dan isolate*, semua peranan itu adalah untuk membuat pola komunikasi berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam organisasi PT.KAI (Persero) DAOP2 Bandung, masing-masing yang berperan diharapkan menjalankan perannya secara tanggung jawab dan saling membantu satu sama lain, agar tujuan membangun komunikasi yang harmonis didalam organisasi dapat tercapai.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian, analisis dan pemahaman yang telah dilakukan, peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Komunikasi vertikal yang terjadi pada PT.KAI DAOP2 Bandung terbagi menjadi komunikasi *upward* (komunikasi ke atas) dan komunikasi *downward* (komunikasi ke bawah). Komunikasi dari atas ke bawah baik secara lisan maupun tulisan dapat berupa *job description* (instruksi tentang pekerjaan), perintah, penjelasan, petunjuk, teguran dan pujian. Komunikasi keatas yang terjadi pada PT.KAI DAOP2 Bandung berupa pelaporan hasil kerja yang sudah diselesaikan dan belum terselesaikan, pemberian saran-saran pekerjaan serta penyampaian keluhan dalam pekerjaan juga merupakan bentuk komunikasi keatas yang terjadi di PT. KAI DAOP2 Bandung. Karyawan mempunyai kesempatan untuk menginformasikan dan mengajukan keluhan dan memberikan saran untuk pengembangan. Komunikasi ke atas terjadi jika pesan mengalir dari bawahan ke atasan. Karyawan harus melaporkan kemajuan mereka dalam penyelesaian tugas-tugas yang menyebabkan masalah dalam pekerjaan, saran-saran bagi peningkatan inovasi pelayanan publik
2. Komunikasi horizontal yang terjadi pada PT.KAI DAOP2 Bandung dilakukan antara sesama karyawan yang sejajar dalam tingkatan jabatannya, informasi yang mengalir dalam komunikasi tersebut biasanya berupa koordinasi yang dilakukan antara divisi. Ketika karyawan suatu divisi mendapatkan tugas dari atasannya, para karyawan tersebut akan melakukan komunikasi antar karyawan yang satu dengan katuawan lainnya yang berada dalam divisi yang sama untuk mengkoordinasikan tugas yang mereka terima agar tugas tersebut dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan yang diperintahkan atasan. Selain melakukan koordinasi, komunikasi horizontal pula berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Komunikasi horizontal yang terjadi diantara karyawan pada suatu divisi juga terjadi saling tukar menukar informasi. Informasi tersebut dapat berupa informasi umum seperti berita-berita terbaru, rencana maupun kegiatan-kegiatan yang akan diadakan oleh divisi maupun perusahaan. Komunikasi horizontal dapat menjadi jembatan penghubung ketika ada karyawan dalam divisi yang memiliki perbedaan pendapat dan juga dapat menjadi alat untuk mendamaikan karyawan-karyawan yang sedang berkonflik. Cara paling banyak digunakan oleh karyawan PT.KAI DAOP2 Bandung dalam berkomunikasi secara horizontal adalah melalui media WA ataupun pada saat jam istirahat. Diluar pekerjaan mereka biasanya membicarakan diluar tugas-tugas dalam pekerjaan sehingga komunikasinya pun lebih bersifat

informal.

3. Komunikasi diagonal yang terjadi pada PT.KAI DAOP2 Bandung terjadi didalam sebuah organisasi diantara seseorang dengan orang lain yang satu sama lain berbeda dalam kedudukannya dan bagian. Komunikasi diagonal merupakan pola komunikasi yang cukup unik karena agak menyimpang dari bentuk tradisional seperti komunikasi dari atasan ke bawahan, dari bawahan ke atasan ataupun sesama pihak yang memiliki tingkatan sama. Komunikasi diagonal dilakukan dengan memutus alur komunikasi yang ditentukan oleh organisasi, biasanya harus melewati prosedur atau tahapan tertentu. Hal-hal yang dibicarakan dalam komunikasi diagonal ini sama seperti halnya komunikasi horizontal yang isinya lebih banyak berisi koordinasi dalam melakukan pekerjaan. Masing-masing manager divisi pula harus bisa mengontrol informasi yang terjadi dalam divisi yang dipegangnya. Informasi yang terdapat dalam suatu divisi harus dikelola baik oleh manager divisinya agar tidak ada kesalahan dalam penyampaian informasi atau *misscommunication*.
4. Peran komunikasi organisasi membantu kelancaran dalam pekerjaan tidak terkecuali di PT.KAI DAOP2 Bandung dalam penelitian ini akan melihat bagaimana meningkatkan inovasi pelayanan publik. Adanya keikutsertaan Kepala DAOP2 Bandung dalam mengatur sebuah perencanaan dan mengatasi permasalahan merupakan hal yang sangat penting. Tanpa adanya keikutsertaan pimpinan dalam mengatasi suatu masalah yang dirasakan oleh bawahan, berarti atasan kurang bertanggung jawab terhadap karyawan yang dipimpinya. Komunikasi pimpinan kepada bawahan yang baik akan meningkatkan motivasi kerja karyawan karena mereka merasa dihargai keberadaannya. Karena itu, peranan atasan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan sangat penting, atasan harus mampu menciptakan kreatifitas dalam melaksanakan kepemimpinannya, baik itu kemajuan organisasi ataupun produktifitas kerja karyawan.

## V. SARAN

### Saran Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis memberikan saran teoritis bagi peneliti yang lain yang akan melakukan penelitian selanjutnya adalah mengembangkan lagi tentang pola komunikasi dalam organisasi PT.KAI (Persero).

### Saran Praktis

Penulis memberikan saran praktis, sebagai berikut:

1. Bagi pimpinan PT.KAI (Persero) DAOP2 Bandung lebih sering melakukan komunikasi dengan bawahannya serta banyak terlibat dilapangan agar

lebih meningkatkan intensitas komunikasi yang dilakukannya. Mengadakan acara *gathering* dapat membangun komunikasi yang baik antar karyawan dalam perusahaan.

- 2 Bagi PT.KAI (Persero) DAOP2 Bandung inovasi yang sudah dilakukan PT.KAI (Persero) dalam meningkatkan pelayanan publik sudah cukup baik, dengan dilakukannya beberapa perubahan pada tubuh perusahaan. Perusahaan harus bisa mempertahankan serta lebih meningkatkan lagi inovasi-inovasi lainnya yang dapat menambah kepuasan pelanggan dalam menggunakan jasa kereta api.

#### DAFTAR PUSTAKA.

- [1] Argenti, Paul. 2010. *Komunikasi Korporat*. Jakarta: Salemba Humanika.
- [2] Mulyana, Deddy. 2013. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [3] Andrianto, Findiana Galih. 2011. *Pengaruh Remunerasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Studi Kasus Yayasan Pendidikan Telkom*. Skripsi Sarjana pada Institut Manajemen Telkom Bandung.
- [4] Arikunto, S. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara
- [5] Devito, JosephA. 2011. *Komunikasi Antar Manusia*. Pamulang-Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
- [6] K. Yin, Robert. 2013. *Studi Kasus Desain dan Metode*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [7] Masmuh, Andullah. 2010. *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: UMM Press.
- [8] Devito, JosephA. 2011. *Komunikasi Antar Manusia*. Pamulang-Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.