

# Kepuasan Komunikasi Organisasi Siloam Hospitals Surabaya

Agnes Marcelia Sumana, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

*agnesmarcelia95@gmail.com*

## Abstrak

Siloam Hospitals Surabaya adalah rumah sakit yang sudah ada selama 12 tahun yang memiliki total 728 karyawan. Kepuasan komunikasi menjadi penting karena terkait dengan pelayanan kesehatan yang akan diberikan kepada masyarakat. Hal ini menimbulkan permasalahan jika karyawan tersebut tidak puas dengan komunikasi internal dalam organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana kepuasan komunikasi organisasi di Siloam Hospitals Surabaya terkait penemuan yang didapat.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan metode penelitian kuantitatif dan menggunakan kuesioner. Nilai mean 3,01-5,00 menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan untuk puas dengan komunikasi internal organisasi. Hasil yang diperoleh adalah *communication climate* (4,01), *supervisory communication* (3,94), *organizational integration* (3,94), *media quality* (3,85), *horizontal informal communication* (3,54), *general organizational perspective* (3,73), *subordinate communication* (3,87), dan *feedback* (3,48).

**Kata Kunci:** Komunikasi Organisasi, Kepuasan Komunikasi Organisasi, Siloam Hospitals Surabaya, Konsumen, Komunikasi Internal.

## Pendahuluan

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh manusia tidak lepas dari yang namanya komunikasi, baik komunikasi verbal maupun nonverbal. Menurut Laswell (dalam Suprpto, 2009: p.5) komunikasi adalah proses yang menggambarkan siapa mengatakan apa dengan cara apa, kepada siapa dengan efek apa. Sedangkan menurut Karlfried Knapp (dalam Suprpto, 2009: p.6), komunikasi merupakan interaksi antar pribadi yang menggunakan sistem simbolik linguistik, seperti sistem simbol verbal (kata-kata) dan nonverbal. Sistem ini dapat disosialisasikan secara langsung/tatap muka atau melalui media lain (tulisan, oral, dan visual).

Komunikasi organisasi menurut Zalabak (2006: p.15) adalah “*Organizational communication is a process through which organizations are created and in turn create and shape events. The process can be understood as a combination of process, people, messages, meaning, and purpose.*” Hal ini berarti komunikasi organisasi dimaknai sebagai sebuah proses penting dalam sebuah organisasi karena merupakan kombinasi di antara orang, pesan, arti, dan tujuan dalam organisasi.

Dalam proses komunikasi akan terbentuk kepuasan atau tidak pada seseorang terhadap proses komunikasi yang dialaminya. Menurut Down and Hazen (1977): *Communication satisfaction is an individual's level of satisfaction with various aspects of communication in the organization*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Down & Hazen (1977), menyimpulkan terdapat delapan dimensi kepuasan komunikasi organisasi, antara lain (1) *Communication climate* (2) *Supervisory Communications* (3) *Communication Integration* (4) *Media Quality* (5) *Horizontal informal communication* (6) *General Organizational Perspective* (7) *Subordinate Communication*, dan (8) *Feedback*. Menurut Koning & De Jong (2006) karyawan yang merasa puas terhadap komunikasi di dalam suatu organisasi terdapat peningkatan dalam kinerja, produktivitas, keuntungan, serta orientasi *customer* eksternal.

Penelitian ini membahas mengenai kepuasan komunikasi karyawan di sebuah perusahaan penyedia jasa layanan kesehatan. Penelitian ini dilakukan di Siloam Hospitals Surabaya yang terletak di Jalan Raya Gubeng no 70 Surabaya. Siloam Hospitals Surabaya merupakan salah satu cabang perusahaan penyedia jasa layanan kesehatan yang berpusat di Jakarta yang dipimpin oleh seorang direktur. Rumah sakit yang sudah ada selama 12 tahun di Surabaya ini memiliki total 728 karyawan yang terbagi dalam beberapa *shift* untuk melayani kesehatan masyarakat.

Peneliti melakukan pengamatan sejak bulan September 2016 hingga Februari 2017 pada aktivitas komunikasi di Siloam Hospitals Surabaya, peneliti melihat bahwa arah aliran komunikasi berjalan dengan lancar dari posisi *top management* hingga *supervisor* baik dalam 1 departemen dan antar departemen. Hal ini dapat dilihat dari diadakannya rapat koordinasi secara rutin setiap minggunya untuk seluruh departemen yang ada dan diadakannya *daily briefing* bagi setiap departemen. Dalam briefing yang diadakan, akan membahas banyak hal seperti kendala atau permasalahan yang dihadapi, perkembangan yang dialami, dan rencana yang akan dilaksanakan. Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada karyawan berinisial N yang berada di bagian *supervisor*, arah aliran komunikasi dari dan sesama *top management* hingga *supervisor* memang berjalan lancar. Narasumber peneliti mengatakan bahwa pesan yang disampaikan dan diterima dengan persepsi yang sama. Sedangkan untuk hasil wawancara dengan narasumber yang berada di posisi staf lapangan yang berinisial ZA, arah aliran komunikasi tidak berjalan lancar seperti yang diamati oleh peneliti. Narasumber peneliti mengatakan bahwa dirinya pernah mengalami kesulitan berkomunikasi dengan sesama staf lapangan baik yang berada dalam satu divisi dan berbeda divisi. "Respon mereka saat mengikuti *briefing* cukup baik kok, menyimak bahkan interaktif. Namun ketika diberi pertanyaan, beberapa bisa menjawab meski tidak seratus persen benar, beberapa tidak mengerti padahal sudah pernah kita sosialisasi," kata salah satu staf lapangan yang berinisial ZA yang menjadi narasumber peneliti.

Beberapa dugaan muncul seperti cara penyampaian dan bagaimana sikap penerima pesan menjadi penyebab mengapa arah aliran komunikasi tidak lancar. Dari ketidaklancaran arus komunikasi yang terjadi menyebabkan beberapa permasalahan muncul di dalam internal organisasi yang cukup membawa dampak.

Dampak yang terjadi seperti efek domino karena setiap divisi dalam perusahaan ini tidak dapat berdiri sendiri, mereka saling berkaitan agar dapat memberikan pelayanan kesehatan yang maksimal kepada customer. Hal ini diperkuat oleh teori yang mengatakan bahwa di dalam organisasi yang pekerjaannya merasakan kepuasan komunikasi, ada peningkatan dalam performa, produktivitas, kemampuan mendatangkan keuntungan bagi organisasi, dan orientasi eksternal customer. Di sisi lain, tingkat stress pekerja, *staff turnover*, dan jumlah ketidakhadiran karyawan dapat turun (Koning, 2006: p.3). Efek domino yang paling sering terjadi adalah adanya kesalahan informasi yang diberikan kepada konsumen yang dapat menyebabkan kerugian material hingga reputasi bagi organisasi.

Penelitian mengenai kepuasan komunikasi organisasi sudah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu. Sebagai referensi, peneliti mencari beberapa penelitian yang serupa untuk dijadikan sebagai acuan dan agar penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti memiliki keunikan tersendiri jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Engin (2013) dengan judul “*The Effect of Communication Satisfaction on Organizational Commitment*” menggunakan teori kepuasan milik Downs and Hazen sebagai landasan teori. Dalam jurnal ini, peneliti melakukan penelitian mengenai kepuasan komunikasi terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang menggunakan metode survey ini berhasil mengumpulkan 163 sampling data yang kemudian didapati hasil:

*“Communication satisfaction is a broad term that covers the communication between and among the executives and the employees in a corporation, the communication between the departments and cooperation and feedback between units. Individuals’ satisfaction with the structure of communication also affects their success in their business lives.”* (Engin, 2013:109-124)

Selain itu, dari penelitian ini didapati hasil:

*“When the relation between communication satisfaction and organizational commitment was examined; it was concluded that communication satisfaction affects the organizational commitment.”* (Engin, 2013:109-124)

Penelitian lain yang mengambil kepuasan komunikasi juga dilakukan oleh Bakar & Mustaffa (2013) dengan judul “*Organizational communication in Malaysia organizations Incorporating cultural values in communication scale*”. Penelitian ini juga menggunakan teori kepuasan milik Downs & Haen sebagai landasan teori. Teori kepuasan yang digunakan dikaitkan dengan konteks budaya setempat. Sebanyak 250 sampel data diambil dengan menggunakan kuisisioner dan pendekatan penerimaan milik DeVellis (1991) dan Hinkin (1995) yang terdiri atas empat tahap. Dari penelitian yang dilakukan di Malaysia ini didapati hasil bahwa konstruk komunikasi organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Selain itu, arus informasi, iklim komunikasi, karakteristik pesan, komunikasi struktur, ikatan kelompok dan saling menghormati dapat menginspirasi kepuasan kerja karyawan di organisasi. (Bakar & Mustaffa, 2013: p.87-109)

Dari dua penelitian sebelumnya, peneliti melihat bahwa penelitian kepuasan komunikasi organisasi dapat memiliki beragam jenis penelitian yang dibuat oleh peneliti tergantung dari fenomena dan kebutuhan peneliti dalam meneliti kepuasan komunikasi organisasi. Kepuasan komunikasi organisasi dapat diteliti secara tersendiri maupun dikaitkan dengan aspek yang lain.

Adapun rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Kepuasan Komunikasi Organisasi Siloam Hospitals Surabaya?”

## Tinjauan Pustaka

### Kepuasan Komunikasi Organisasi

Dalam *Measurement of Communication Satisfaction: Evaluating, the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool*, Kepuasan komunikasi adalah area yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian komunikasi dan dipertimbangkan sebagai alat ukur yang penting bagi kesejahteraan dan fungsi organisasi. Di dalam organisasi yang pekerjanya merasakan kepuasan komunikasi, ada peningkatan dalam performa, produktivitas, kemampuan mendatangkan keuntungan bagi organisasi, dan orientasi eksternal customer. Di sisi lain, tingkat stress pekerja, staff turnover, dan jumlah ketidakhadiran karyawan dapat turun (Koning, 2006: p.3).

Menurut Down and Hazen (1977): *Communication satisfaction is an individual's level of satisfaction with various aspects of communication in the organization*. Pengertian ini mengemukakan bahwa kepuasan komunikasi didefinisikan sebagai kepuasan individu terhadap bermacam-macam aspek komunikasi yang ada dalam lingkungan organisasinya.

Down and Hazen (1977) mengidentifikasi ada delapan dimensi kepuasan komunikasi di organisasi:

- a. *Communication Climate*: Iklim komunikasi mengacu pada komunikasi pribadi dan juga komunikasi organisasi. Termasuk sejauh mana stimulasi komunikasi dan memotivasi karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi dan sejauh mana itu membuat mereka mengidentifikasi diri dengan organisasi. Di sisi lain, ini termasuk perkiraan sikap terhadap komunikasi yang sehat dalam organisasi.
- b. *Supervisory Communications*: Komunikasi dengan atasan mengacu pada sejauh mana atasan dipandang sebagai pendengar dan seberapa baik mereka memperhatikan karyawan, serta mengukur sejauh mana pengawas menawarkan bimbingan berkualitas dengan menyelesaikan masalah di tempat kerja.
- c. *Organizational Integration*: mengacu pada kepuasan yang dimiliki karyawan berkaitan dengan informasi yang mereka terima tentang organisasi dan lingkungan kerja langsung. ini termasuk kebijakan antar departemen, dan rencana, kebutuhan individu pekerjaan masing-masing individu dan tanggung jawab, dan berita tentang rekan kerja dan pribadi lainnya.
- d. *Media Quality*: mengacu pada apakah rapat telah diatur dengan baik, perintah ditulis dengan singkat dan jelas, serta jumlah komunikasi cukup.

- e. *Horizontal Informal Communication*: menyangkut sejauh mana komunikasi horisontal dan informal akurat dan bebas mengalir. Faktor ini juga mencakup kepuasan dengan keaktifan selentingan.
- f. *General Organizational Perspective*: persepektif organisasi umumnya dikaitkan dengan luasnya informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan bentuk luas informasi mengenai organisasi. Berkaitan dengan informasi seperti perubahan pada organisasi, kondisi keuangan, dan informasi tentang kebijakan dan tujuan organisasi.
- g. *Subordinate Communication*: berfokus pada atas dan ke bawah komunikasi dengan bawahan. Hanya pekerja dalam kapasitas pengawasan menanggapi item ini yang meliputi respon bawahan komunikasi ke bawah dan sejauh mana bawahan memulai komunikasi ke atas.
- h. *Feedback*: mendeskripsikan keinginan karyawan untuk mengetahui bagaimana mereka dievaluasi dan bagaimana kinerja mereka dinilai.

Peneliti akan menggunakan dimensi milik Downs & Hazen dikarenakan teori ini masih relevan untuk digunakan. Dimensi kepuasan komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Down and Hazen (1977) juga digunakan dalam jurnal yang berjudul *Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: The case of international joint ventures in Iran* (2016). Dalam jurnal tersebut, teori Down and Hazen digunakan untuk melihat hubungan yang ada diantara nilai kerja, kepuasan komunikasi, dan performa karyawan.

## Metode

### Konseptualisasi Penelitian

Metode yang dipakai di dalam penelitian ini adalah metode survei. Indikator yang dipakai untuk mengukur kepuasan adalah (1) *Communication climate* (2) *Supervisory Communications* (3) *Communication Integration* (4) *Media Quality* (5) *Horizontal informal communication* (6) *General Organizational Perspective* (7) *Subordinate Communication*, dan (8) *Feedback* milik Down & Hanzen (1977).

### Subjek Penelitian

Populasi bisa dilihat dari jumlah karyawan Siloam Hospitals Surabaya yang berjumlah 728 orang.

Fraenkel, Wallen, and Hyun (2012, p. 103) mengatakan:

*“There are a few guidelines that we would suggest with regard to the minimum number of subjects needed. For descriptive studies, we think a sample with a minimum number of 100 is essential.”*

Oleh karena itu, peneliti menentukan bahwa sampel yang akan diambil adalah 100 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proposional. (Sugiyono, 2011, p.82).

Jumlah responden setiap kategori karyawan dibagi sama rata sesuai dengan jumlah karyawan per kategori dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Prosentase sampel} = \frac{\text{Jumlah karyawan kategori } X}{\text{Total Populasi penelitian}} \times 100\%$$

- 1.
2.  $\text{Jumlah responden} = \text{prosentase sampel} \times 100$

Tabel 1. Perhitungan Jumlah Responden

No	Kategori	Jumlah karyawan	Total Responden	Prosentase Sampel (%)	Jumlah Responden
1	Medical	16	728	0.021	2
2	Nurse	241		0.331	33
3	Nursing Assistant	26		0.035	4
4	Paramedic	38		0.052	5
5	Non Medic - staff	88		0.120	12
6	Non Medic - nonstaff	147		0.201	20
7	Outsource	172		0.236	24
Total					100

Pengambilan sampel pada penelitian ini menduduki posisi atasan dan bawahan dalam kategori populasi yang ada. Dalam penelitian ini jumlah populasi penelitian merupakan seluruh karyawan Siloam Hospitals Surabaya kecuali direktur rumah sakit. Hal ini dilakukan karena posisi direktur merupakan posisi tertinggi dalam organisasi sehingga tidak masuk dalam kriteria responden dalam penelitian.

### Analisis Data

Langkah-langkah yang akan dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data adalah sebagai berikut: (1) Editing: memilih dan memeriksa kelengkapan data yang terkumpul. (2) Pengkodean: Peneliti akan memberikan pengkodean pada data yang terkumpul agar semua data dapat dianalisis berdasarkan pengkodean yang sudah diberikan. (3) Tabulasi: proses memasukkan data pada tabel-tabel tertentu dan mengatur angka-angka serta menghitungnya. (4) Frekuensi: Untuk menggambarkan data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang diisi oleh responden. (5) Uji Validitas dan Reliabilitas (6) Statistik Deskriptif: metode statistik deskriptif yang dapat digunakan untuk menghasilkan gambaran data adalah tabel frekuensi. Dalam penelitian ini, digunakan teknik analisis table frekuensi dikarenakan salah satu fungsinya adalah untuk mendapatkan deskripsi ciri/karakteristik responden atas dasar analisa satu variabel tertentu.

## Temuan Data

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti, diperoleh hasil karakteristik dari responden. Karakteristik yang dikumpulkan oleh peneliti meliputi jenis kelamin,

usia, pendidikan terakhir, posisi, dan lama bekerja. Hasil temuan data disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini oleh peneliti:

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
Perempuan	80	80
Laki-Laki	20	20
TOTAL	100	100

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase (%)
15-19 tahun	1	1
20-24 tahun	19	19
25-29 tahun	33	33
30-34 tahun	21	21
35-39 tahun	11	11
40-44 tahun	6	6
45-49 tahun	3	3
50-54 tahun	5	5
55-59 tahun	0	0
60-64 tahun	1	1
≥ 65 tahun	0	0
TOTAL	100	100

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase (%)
SD	0	0
SMP	0	0
SMA	31	31
D3	27	27
S1	41	41
S2	1	1
TOTAL	100	100

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi

Posisi	Frekuensi	Prosentase (%)
<i>Medical</i>	2	2
<i>Nurse</i>	33	33
<i>Nursing Assistant</i>	4	4
<i>Paramedic</i>	5	5
<i>Non Medic-Staff</i>	12	12
<i>Non Medic – Non Staff</i>	20	20
<i>Outsource</i>	24	24
TOTAL	100	100

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase (%)
--------------	-----------	----------------

1-3 tahun	23	23
4-6 tahun	35	35
7-9 tahun	19	19
10-12 tahun	7	7
≥ 13 tahun	16	16
TOTAL	100	100

## Analisis dan Interpretasi

Deskripsi hasil responden dilakukan dengan menyajikan distribusi frekuensi masing-masing pernyataan pada dimensi yang dipakai dalam penelitian ini. Digunakan nilai *mean* (rata-rata) tanggapan responden pada seluruh pernyataan. Berikut interval kelas kategori tanggapan responden:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{2} = 2$$

Berdasarkan interval kelas, di buat pengkategorian seperti berikut:

Tabel 7. Kategori Mean dari Skor Interval

Mean	Kategori
1,00-3,00	Tidak Puas
3,01-5,00	Puas

Pengkategorian di atas digunakan oleh peneliti untuk menjelaskan data yang didapat dari lapangan.

Hasil penelitian dipaparkan oleh peneliti dalam bentuk tabel di bawah ini:

Dimensi	Mean
<i>Communication Climate</i>	4,00
<i>Supervisory Communication</i>	3,94
<i>Organizational Integration</i>	3,94
<i>Media Quality</i>	3,84
<i>Horizontal Informal Communication</i>	3,54
<i>General Organizational Perspective</i>	3,73
<i>Subordinate Communication</i>	3,86
<i>Feedback</i>	3,47

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan Siloam Hospitals Surabaya puas dengan komunikasi organisasi yang ada.

## Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di bab sebelumnya mengenai kepuasan komunikasi organisasi di Siloam Hospitals Surabaya, diketahui bahwa sebagian besar responden merasa puas terhadap komunikasi organisasi di Siloam Hospitals Surabaya. Melalui perhitungan *mean* secara keseluruhan dari dimensi pertama

hingga terakhir diperoleh nilai 3,82. Berdasarkan interval kelas yang telah ditetapkan, nilai 3,82 masuk dalam kategori puas.

Dalam mengukur kepuasan komunikasi organisasi, terdapat beberapa dimensi yang menjadi tolak ukur. Penelitian ini menggunakan delapan dimensi untuk mengetahui tingkat kepuasan komunikasi organisasi di Siloam Hospitals Surabaya. Setelah penelitian ini dilakukan, diperoleh hasil bahwa semua dimensi yang digunakan dinyatakan puas. Kedelapan dimensi tersebut adalah *communication climate*, *supervisory communication*, *organizational integration*, *media quality*, *horizontal informal communication*, *general organizational perspective*, *subordinate communication*, dan *feedback*.

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan oleh peneliti, dimensi *communication climate* yaitu sebesar 4,00. Dimana dimensi ini menyangkut komunikasi vertikal dan horizontal secara informal dan formal, motivasi yang didapat dari atasan, komunikasi yang sehat dan positif dalam organisasi, serta lingkungan komunikasi yang nyaman dalam bekerja. Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang ada sangat membantu anggota organisasi dalam menjalankan kegiatan dalam organisasi tersebut.

Di sisi lain, terdapat dimensi dengan nilai *mean* terendah yaitu *feedback* dengan nilai 3,47. Di mana dimensi ini menyangkut kepuasan akan perolehan *reward* dan pujian dari atasan akan pekerjaan yang telah diselesaikan serta perolehan informasi dari atasan mengenai kinerja dalam organisasi. Walaupun merupakan dimensi dengan perhitungan *mean* terendah, namun nilai tersebut masuk dalam interval kategori puas.

Selain itu, nilai *mean* untuk dimensi lainnya adalah sebagai berikut, *supervisory communications* 3,94. Dimensi *organizational integration* 3,94. Dimensi *media quality* 3,84. Dimensi *horizontal informal communication* 3,54. Dimensi *general organizational perspective* 3,73. Dimensi *subordinate communication* 3,86. Secara garis besar, sebagian besar responden puas dengan komunikasi organisasi yang ada.

Berdasarkan pada hasil penelitian ini, peneliti berharap agar penelitian ini dapat dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan metode *phenomenology* agar memperoleh hasil yang lebih maksimal. Dengan penelitian yang lebih dalam diharapkan dapat mengetahui faktor-faktor dan alasan mendalam yang menyebabkan puas dan tidak puasnya komunikasi dalam organisasi. Selain itu, bisa juga dilakukan dengan penelitian kuantitatif tetapi menggunakan dua variabel.

## Daftar Referensi

- Downs, C W. & Hazen, M D. "A factor analytic study of communication satisfaction." The Journal of Business Communication (1973) 14.3 (1977): 63-73.
- Engin, E. (2013), "The Effect of Communication Satisfaction on Organizational Commitment", British Journal of Arts and Social Sciences Vol. 14 NoII pp. 109 – 124



- Fraenkel, Jack R., Norman E. Wallen, and Hyun H. Helen. (2012). "*How to Design and Evaluate Research in Education.*" 8th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hassan A B. & Che, S M. (2013). "*Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale*", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 18 Issue: 1, pp. 87-109, doi: 10.1108/13563281311294146.
- Koning K.H. & De Jong, M. D. (2006). *Measurement of Communication Satisfaction: Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool*. Retrived 23 Februari 2017 from [http://www.allacademic.com/meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/0/9/1/3/7/p91378\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/9/1/3/7/p91378_index.html).
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Suprpto, T. (2009). *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Zalabak, P. S. (2006). "*Organizational Communication:*" (Seventh Edition). USA: Pearson Education