

# REFLEKSI TEORI ORGANISASI PADA PENGALAMAN KERJA DI RESTORAN NUMA NUMA GARDEN: ANALISIS KOMUNIKASI, KOORDINASI, DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

Amedia Puspa \*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa, Indonesia

\*e-mail: [amediapuspa@gmail.com](mailto:amediapuspa@gmail.com) <sup>1</sup>

## Abstrak

Industri restoran menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola operasional yang efektif, namun penelitian mengenai penerapan teori organisasi pada konteks restoran masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan teori organisasi dalam konteks operasional restoran berdasarkan pengalaman langsung sebagai cook helper di Restoran Numa Numa Garden untuk mengidentifikasi masalah organisasi dan mengusulkan solusi berbasis teori organisasi yang relevan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode observasi partisipan selama bekerja sebagai cook helper, dimana data dikumpulkan melalui pengamatan langsung terhadap pola komunikasi, struktur organisasi, dan dinamika kerja, kemudian dianalisis menggunakan teori-teori organisasi klasik dan kontemporer. Hasil penelitian mengidentifikasi empat masalah utama: komunikasi tidak efektif antar divisi, ketidakseimbangan beban kerja, keterbatasan pengembangan SDM, dan standarisasi prosedur yang lemah, yang dianalisis menggunakan Teori Komunikasi Organisasi, Teori Kontingensi, Teori Motivasi Herzberg, dan Teori Birokrasi Weber. Penelitian menyimpulkan bahwa implementasi solusi berbasis teori organisasi dapat meningkatkan efektivitas operasional restoran melalui sistem komunikasi terintegrasi, rotasi posisi kerja, program pengembangan karir, dan standarisasi visual SOP, memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan restoran dan kontribusi teoretis dalam penerapan teori organisasi pada industri kuliner.

**Kata kunci :** Teori organisasi, komunikasi organisasi, efektivitas kerja, industri restoran, manajemen operasional

## Abstrack

The restaurant industry faces complex challenges in managing effective operations, yet research on the application of organizational theory in restaurant contexts remains limited. This study aims to analyze the application of organizational theory in restaurant operational contexts based on direct experience as a cook helper at Numa Numa Garden Restaurant to identify organizational problems and propose solutions based on relevant organizational theories. The research employs a qualitative approach with participant observation methods during work as a cook helper, where data was collected through direct observation of communication patterns, organizational structure, and work dynamics, then analyzed using classical and contemporary organizational theories. The findings identified four main problems: ineffective inter-divisional communication, workload imbalance, limited human resource development, and weak procedure standardization, which were analyzed using Organizational Communication Theory, Contingency Theory, Herzberg's Motivation Theory, and Weber's Bureaucracy Theory. The study concludes that implementing solutions based on organizational theory can improve restaurant operational effectiveness through integrated communication systems, job rotation, career development programs, and visual SOP standardization, providing practical implications for restaurant management and theoretical contributions in applying organizational theory to the culinary industry.

**Keywords:** Organizational theory, organizational communication, work effectiveness, restaurant industry, operational management.

## PENDAHULUAN

Industri jasa makanan dan minuman memiliki karakteristik operasional yang kompleks, melibatkan koordinasi antar departemen yang intensif, pola kerja yang dinamis, dan tuntutan kualitas layanan yang tinggi (Barrows & Powers, 2009). Dalam konteks ini, penerapan teori organisasi menjadi krusial untuk memahami dan mengatasi berbagai tantangan operasional yang muncul. Restoran sebagai organisasi kecil hingga menengah memiliki struktur yang relatif sederhana namun membutuhkan koordinasi yang efektif antara divisi front-of-house dan back-

of-house (Kimes, 2008). Pengalaman langsung sebagai bagian dari operasional restoran memberikan perspektif unik untuk menganalisis bagaimana teori-teori organisasi dapat diaplikasikan dalam praktik nyata.

Penelitian ini didasarkan pada pengalaman kerja selama tiga bulan sebagai cook helper di Restoran Numa Numa Garden, Jakarta. Posisi ini memberikan akses untuk mengamati langsung dinamika organisasi, pola komunikasi, struktur kerja, dan berbagai tantangan operasional yang dihadapi dalam konteks industri restoran.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan observasi lapangan, penelitian ini memfokuskan pada tiga pertanyaan utama:

1. Bagaimana pola komunikasi dan koordinasi organisasi di lingkungan kerja restoran?
2. Apa saja masalah organisasi yang muncul dalam operasional restoran dan bagaimana dampaknya terhadap efektivitas kerja?
3. Bagaimana penerapan teori organisasi dapat memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang teridentifikasi?

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis struktur dan dinamika organisasi dalam konteks operasional restoran
2. Mengidentifikasi masalah-masalah organisasi yang berdampak pada efektivitas kerja
3. Mengaplikasikan teori-teori organisasi untuk menganalisis dan memberikan solusi terhadap masalah yang ditemukan
4. Memberikan rekomendasi praktis untuk peningkatan efektivitas organisasi restoran

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Teori Organisasi dalam Konteks Industri Jasa**

Robbins & Judge (2017) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi dalam basis yang relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks industri restoran, koordinasi ini menjadi sangat krusial mengingat sifat operasional yang real-time dan interdependen.

Teori Sistem Terbuka (Open System Theory) dari Katz & Kahn (1978) sangat relevan untuk memahami operasional restoran. Restoran sebagai sistem terbuka menerima input (bahan baku, tenaga kerja, pesanan), memproses melalui transformasi (memasak, melayani), dan menghasilkan output (makanan, pengalaman pelanggan) dalam lingkungan yang dinamis.

### **Komunikasi dalam Organisasi**

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi dan makna dalam organisasi (Putnam & Mumby, 2014). Dalam konteks restoran, komunikasi yang efektif antara kitchen staff dan service staff menentukan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.

Model Komunikasi Transaksional menunjukkan bahwa komunikasi adalah proses dua arah yang melibatkan encoding, transmisi, decoding, dan feedback (Schramm, 1954). Gangguan dalam salah satu tahap dapat menyebabkan miscommunication yang berdampak pada operasional restoran.

### **Teori Kontingensi dalam Manajemen**

Teori Kontingensi dari Lawrence & Lorsch (1967) menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengorganisir dan mengelola organisasi. Struktur dan proses organisasi harus disesuaikan dengan karakteristik lingkungan dan teknologi yang digunakan.

Dalam konteks restoran, fluktuasi permintaan, variasi menu, dan perbedaan shift kerja membutuhkan pendekatan kontingensi dalam mendesain struktur kerja dan alokasi sumber daya manusia.

### **Teori Motivasi dan Pengembangan SDM**

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) dan Teori Dua Faktor Herzberg (1959) memberikan kerangka untuk memahami motivasi karyawan. Dalam industri restoran yang dikenal dengan turnover rate tinggi, pemahaman faktor-faktor motivasi menjadi penting untuk retensi karyawan.

Herzberg mengidentifikasi faktor hygiene (gaji, kondisi kerja) dan faktor motivator (pengakuan, pengembangan karir) yang mempengaruhi kepuasan kerja. Ketidakhadiran faktor motivator dapat menyebabkan ketidakpuasan dan intensi turnover yang tinggi.

Bagian pendahuluan memuat latar belakang dan pernyataan masalah, tinjauan pustaka, kerangka berpikir, tujuan, manfaat penelitian, dan diakhiri dengan hipotesis. Bagian ini berisi; (a) deskripsi perkembangan terkini mengenai topik penelitian yang didukung oleh hasil kajian pustaka primer dan muthakir; (b) deskripsi kesenjangan antara penelitian-penelitian yang ada maupun antara penelitian dengan situasi faktual terkini; (c) menyampaikan argumentasi dalam upaya menutup kesenjangan tersebut; dan (d) deskripsi tujuan penelitian.

Isi pendahuluan umumnya hanya mencakup 10-20% dari keseluruhan paper. Jangan lupa menyertakan tujuan dari penelitian yang dilakukan pada paper ini.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode observasi partisipan (participant observation). Sebagai cook helper yang bekerja langsung dalam operasional restoran, peneliti memiliki akses untuk mengamati dan mengalami langsung dinamika organisasi yang diteliti.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di Restoran Numa Numa Garden, karawang, selama periode maret-mei 2025. Restoran ini dipilih karena merepresentasikan karakteristik restoran kelas menengah dengan struktur organisasi yang cukup kompleks namun masih dapat diamati secara komprehensif.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan melalui:

1. Observasi Partisipan: Pengamatan langsung terhadap pola komunikasi, koordinasi kerja, dan dinamika organisasi selama jam kerja.
2. Diskusi Informal: Percakapan dengan rekan kerja dari berbagai posisi untuk memahami perspektif mereka.
3. Dokumentasi: Pencatatan kejadian-kejadian signifikan yang berkaitan dengan masalah organisasi.
4. Analisis Dokumen: Kajian terhadap SOP, struktur organisasi, dan kebijakan perusahaan yang tersedia

### **Analisis Data**

Data dianalisis menggunakan teknik analisis konten dengan kerangka teori organisasi. Proses analisis meliputi:

1. Identifikasi pola dan tema yang muncul dari observasi
2. Kategorisasi masalah berdasarkan aspek organisasi yang terdampak
3. Aplikasi teori organisasi yang relevan untuk menganalisis setiap kategori masalah
4. Formulasi solusi berdasarkan rekomendasi teoretis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Profil Organisasi**

Nama : Restoran Numa Numa Garden

Jenis Usaha: Restoran dengan konsep garden cafe

Jumlah Karyawan: 20 orang

Jam Operasional: 08.00-19.00 WIB

Kapasitas: 80 tempat duduk

### **Struktur Organisasi:**

- Owner/General Manager
- Restaurant Manager
- Kitchen Supervisor
- Divisi Dapur: Head Chef, Sous Chef, Cook (3), Cook Helper (4)
- Divisi Service: Captain, Waiter/Waitress (6), Cashier (1)
- Divisi Support: Cleaning Staff (3)

### **Identifikasi Masalah Organisasi**

#### **Komunikasi Tidak Efektif Antar Divisi**

Deskripsi Masalah:

Observasi selama tiga bulan menunjukkan adanya gap komunikasi yang signifikan antara divisi dapur dan service. Manifestasi masalah ini meliputi:

1. Keterlambatan Informasi Special Menu: Informasi mengenai menu special hari itu sering tidak tersampaikan tepat waktu dari chef ke service staff, menyebabkan waiter tidak dapat menginformasikan dengan baik kepada pelanggan.
2. Miscommunication Pesanan Khusus: Ketika pelanggan meminta modifikasi menu (tanpa bawang, extra pedas, dll.), informasi ini tidak selalu tersampaikan dengan jelas ke dapur, menyebabkan remake pesanan.
3. Koordinasi Timing yang Buruk: Kurangnya komunikasi tentang estimasi waktu persiapan menyebabkan service staff tidak dapat memberikan informasi akurat kepada pelanggan tentang waiting time.

Analisis Teoretis:

Berdasarkan Teori Komunikasi Organisasi dari Shannon & Weaver (1949), masalah ini terjadi karena adanya noise dalam saluran komunikasi. Model komunikasi linear yang diterapkan (chef → captain → waiter → pelanggan) rentan terhadap distorsi informasi di setiap tahap transmisi.

Weick (1979) melalui Theory of Organizing menekankan bahwa komunikasi bukan hanya transfer informasi, tetapi proses sensemaking bersama. Ketiadaan mekanisme feedback yang efektif dalam komunikasi antar divisi menyebabkan gagalnya proses sensemaking ini.

#### **Ketidakseimbangan Beban Kerja**

Deskripsi Masalah:

Distribusi beban kerja yang tidak merata menjadi isu serius, terutama terlihat pada:

1. Overload pada Peak Hours: Saat jam makan siang (12.00-14.00) dan malam (18.00-20.00), cook helper mengalami tekanan kerja yang sangat tinggi dengan tugas simultan: prep ingredients, dishwashing, cleaning, dan support cooking.
2. Underutilization pada Off-Peak: Di luar jam sibuk, beberapa posisi mengalami idle time yang signifikan, sementara beberapa posisi lain tetap sibuk dengan tugas maintenance dan preparation.
3. Ketidakfleksibelan Tugas: Rigid job description menyebabkan karyawan tidak dapat saling membantu antar posisi ketika terjadi bottleneck.

Analisis Teoretis:

Teori Kontingensi Lawrence & Lorsch (1967) menjelaskan bahwa struktur organisasi harus responsif terhadap uncertainty lingkungan. Fluktuasi permintaan yang tinggi dalam industri restoran merupakan environmental uncertainty yang membutuhkan struktur organisasi yang adaptif.

Konsep Organic vs Mechanistic Organization dari Burns & Stalker (1961) menunjukkan bahwa lingkungan yang dinamis membutuhkan struktur organik yang fleksibel, bukan struktur mekanistik yang rigid. Numa Numa Garden masih menerapkan struktur yang terlalu mekanistik untuk menghadapi variabilitas operasional.

#### **Keterbatasan Pengembangan SDM**

Deskripsi Masalah:

Pengembangan sumber daya manusia yang terbatas tercermin dalam:

1. Tidak Ada Program Training Formal: Cook helper belajar melalui trial and error dan mentoring informal yang tidak terstruktur, menyebabkan learning curve yang panjang dan tidak konsisten.
2. Ketiadaan Career Path: Tidak ada jalur karir yang jelas dari cook helper ke posisi yang lebih tinggi, menyebabkan demotivasi dan tingginya intensi turnover.
3. Limited Cross-Training: Karyawan hanya menguasai tugas di posisi mereka sendiri, mengurangi fleksibilitas organisasi dalam menghadapi absensi atau fluktuasi beban kerja.

#### Analisis Teoretis:

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow menunjukkan bahwa setelah kebutuhan fisiologis dan keamanan terpenuhi, individu akan mencari pemenuhan kebutuhan esteem dan self-actualization. Ketidakhadiran program pengembangan menghambat pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi ini. Teori Dua Faktor Herzberg membedakan antara hygiene factors (yang mencegah ketidakpuasan) dan motivators (yang meningkatkan kepuasan). Program pengembangan karir termasuk dalam kategori motivators yang sangat penting untuk retensi karyawan jangka panjang.

### Standardisasi Prosedur yang Lemah

#### Deskripsi Masalah:

Meski memiliki SOP tertulis, implementasinya tidak konsisten:

1. Variasi dalam Execution: Cook helper baru sering mendapat instruksi berbeda dari senior yang berbeda untuk tugas yang sama, menyebabkan kebingungan dan inefisiensi.
2. Tidak Ada Quality Control Mechanism: Tidak ada sistem untuk memastikan bahwa SOP diikuti dengan konsisten, menyebabkan variasi kualitas output.
3. SOP yang Tidak User-Friendly: SOP dalam format teks panjang yang sulit dipahami dan tidak praktis untuk dirujuk saat bekerja.

#### Analisis Teoretis:

Teori Birokrasi Weber menekankan pentingnya aturan dan prosedur yang jelas untuk mencapai efisiensi organisasi. Namun, implementasi yang lemah menunjukkan gap antara formal structure dan actual practice.

Total Quality Management (TQM) dari Deming menekankan pentingnya standardisasi proses untuk mencapai kualitas yang konsisten. Ketiadaan mekanisme kontrol kualitas dalam implementasi SOP mengakibatkan variabilitas yang tinggi dalam output.

### Solusi Berdasarkan Teori Organisasi

#### Peningkatan Sistem Komunikasi

##### Solusi Berbasis Teori:

1. Implementasi Communication Bridge System  
Berdasarkan teori Information Processing dari Galbraith (1973), organisasi perlu menciptakan mekanisme untuk menangani information overload dan uncertainty.  
**Rekomendasi:** Implementasi digital order management system yang terintegrasi antara service dan kitchen, mengurangi ketergantungan pada komunikasi verbal yang rentan error.
2. Structured Daily Briefing  
Mengadopsi konsep High Reliability Organization (HRO) yang menekankan pentingnya briefing untuk sinkronisasi informasi.  
**Rekomendasi:** Briefing 15 menit sebelum setiap shift yang melibatkan kitchen supervisor dan captain untuk membahas special menu, availability, dan target service.
3. Feedback Loop Enhancement  
Berdasarkan Cybernetic Theory, sistem membutuhkan feedback loop untuk self-correction.  
**Rekomendasi:** Implementasi end-of-shift debrief untuk evaluasi komunikasi dan koordinasi, dengan dokumentasi lesson learned.

### **Optimalisasi Beban Kerja**

Solusi Berbasis Teori:

1. Flexible Staffing Model  
Mengadopsi Contingency Theory yang menekankan adaptasi struktur terhadap situational demands.  
**Rekomendasi:** Sistem rotasi posisi berdasarkan forecasting demand, dengan cross-training untuk meningkatkan fleksibilitas
2. Workload Balancing Matrix  
Berdasarkan Operations Research principles untuk optimasi alokasi sumber daya.  
**Rekomendasi:** Pemetaan beban kerja per posisi per jam dan redistribusi tugas untuk mencapai utilisasi yang optimal.
3. Peak Hour Management Strategy  
Mengadopsi Service Operations Management principles.  
**Rekomendasi:**Pre-preparation intensif selama off-peak hours dan temporary role flexibility selama peak hours.

### **Program Pengembangan SDM**

Solusi Berbasis Teori:

1. Structured Learning Path  
Berdasarkan Adult Learning Theory dari Knowles yang menekankan self-directed learning.  
**Rekomendasi:**Modul pembelajaran bertahap dari basic skills hingga advanced techniques dengan milestone assessment.
2. Mentoring Program  
Mengadopsi Social Learning Theory dari Bandura yang menekankan pembelajaran melalui observasi dan modeling.  
**Rekomendasi:**Pairing setiap cook helper dengan experienced cook sebagai mentor dengan structured mentoring framework.
3. Career Development Framework  
Berdasarkan Career Development Theory yang menekankan pentingnya career advancement opportunity.  
**Rekomendasi:**Peta karir yang jelas dengan kompetensi requirement dan timeline untuk setiap level advancement.

### **Standardisasi Prosedur**

Solusi Berbasis Teori:

1. Visual Management System  
Mengadopsi Lean Manufacturing principles yang menekankan visual standardization.  
**Rekomendasi:**Konversi SOP tekstual menjadi visual workflow dengan gambar dan diagram yang mudah dipahami.
2. Quality Control Mechanism  
Berdasarkan Statistical Process Control dari Shewhart.  
**Rekomendasi:** Implementasi checklist dan audit system untuk memastikan compliance terhadap SOP.
3. Continuous Improvement Process  
Mengadopsi Kaizen philosophy untuk continuous process improvement.  
**Rekomendasi:**Monthly review session untuk evaluasi dan perbaikan SOP berdasarkan feedback dari implementer.

### **IMPLIKASI DAN REKOMENDASI**

#### **Implikasi Teoretis**

Penelitian ini menunjukkan bahwa teori-teori organisasi klasik tetap relevan untuk diterapkan dalam konteks organisasi kecil seperti restoran. Namun, aplikasinya perlu disesuaikan dengan karakteristik spesifik industri jasa yang memiliki:

- High customer interaction intensity
- Real-time service delivery
- High variability dalam demand
- Labor-intensive operations

### **Implikasi Praktis**

Implementasi solusi berbasis teori organisasi dapat memberikan manfaat:

- Peningkatan efisiensi operasional melalui komunikasi yang lebih efektif
- Pengurangan stress kerja melalui distribusi beban yang lebih seimbang
- Peningkatan retensi karyawan melalui program pengembangan
- Konsistensi kualitas service melalui standarisasi yang efektif

### **Rekomendasi Implementasi**

#### **1. Fase 1 (Bulan 1-2): Foundation Building**

- Implementasi daily briefing dan communication protocol
- Development visual SOP untuk critical processes
- Inisiasi cross-training program

#### **2. Fase 2 (Bulan 3-4): System Integration**

- Implementasi flexible staffing model
- Launch mentoring program
- Establishment quality control mechanism

#### **3. Fase 3 (Bulan 5-6): Optimization**

- Full implementation flexible role assignment
- Career development program launch
- Continuous improvement process establishment

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan:

1. Scope Terbatas: Hanya mengamati satu restoran dengan karakteristik tertentu
2. Duration Terbatas: Observasi selama tiga bulan mungkin belum menangkap semua variasi situasi
3. Single Perspective: Analisis terutama dari sudut pandang cook helper, mungkin tidak menangkap perspektif posisi lain secara komprehensif
4. Implementation Gap: Solusi yang diusulkan belum diuji implementasinya dalam penelitian ini

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi empat masalah organisasi utama di Restoran Numa Numa Garden: komunikasi tidak efektif antar divisi, ketidakseimbangan beban kerja, keterbatasan pengembangan SDM, dan standarisasi prosedur yang lemah. Melalui aplikasi teori-teori organisasi yang relevan, penelitian ini mengusulkan solusi komprehensif yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Teori Komunikasi Organisasi, Teori Kontingensi, Teori Motivasi, dan Teori Birokrasi terbukti dapat memberikan kerangka analisis yang kuat untuk memahami dan mengatasi masalah-masalah organisasi dalam konteks industri restoran. Implementasi solusi yang diusulkan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan karyawan, dan kualitas layanan.

Penelitian ini juga menunjukkan pentingnya pendekatan kontingensi dalam menerapkan teori organisasi, dimana solusi harus disesuaikan dengan karakteristik spesifik industri dan organisasi. Bagi praktisi industri restoran, penelitian ini memberikan framework praktis untuk menganalisis dan mengatasi masalah organisasi yang umum terjadi.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi longitudinal yang mengukur efektivitas implementasi solusi yang diusulkan, serta melakukan studi komparatif dengan restoran lain untuk meningkatkan generalizability temuan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barrows, C. W., & Powers, T. (2009). *Introduction to management in the hospitality industry* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. S. (2008). *Food and beverage management* (4th ed.). Routledge.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Kimes, S. E. (2008). The role of technology in restaurant revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 297-309.
- Knowles, M. S. (1984). *The adult learner: A neglected species* (3rd ed.). Gulf Publishing.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (2014). *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Schramm, W. (1954). *The process and effects of communication*. University of Illinois Press.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179-187.
- Walker, J. R., & Miller, J. E. (2010). *Supervision in the hospitality industry: Leading human resources* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Trans.). Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2012). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (6th ed.). McGraw-Hill.