

PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SMA KATOLIK

¹⁾Agnes Delviana Simangunsong, ²⁾Matin, dan ³⁾Siti Rochanah

^{1),2),3)}Universitas Negeri Jakarta

Email: agnesafsgm@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh komunikasi organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja di Sekolah Menengah Atas Katolik di Jakarta Barat. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei analisis jalur dalam. Dalam penelitian ini, 130 dari 192 guru telah memilih sampel acak. Para responden dilibatkan dengan mengirimkan umpan balik mereka dalam kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: pertama, ada pengaruh positif antara komunikasi organisasi dan motivasi kerja; kedua, ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dan motivasi kerja; ketiga, ada pengaruh positif antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komunikasi Organisasi*

Abstract

The objective of this research is to obtain information concerning to the effect of organizational communication and job satisfaction toward work motivation in Catholic Senior High Schools at West Jakarta. The research was conducted by using survey method with path analysis in testing hypothesis. In this research, 130 from 192 teachers had selected random sampling. The responders were involved by sending their feedback within the questionnaires. The results showed that: first, there are positive influences between organizational communication and work motivation; second, there are positive influences between job satisfaction and work motivation; third, there are positive influences between organizational communication and job satisfaction.

Keywords: *work motivation, job satisfaction, organizational communication*

PENDAHULUAN

Globalisasi dan MEA tidak dapat dihindari oleh Indonesia. Tantangan bagi Indonesia adalah bagaimana Indonesia dapat menanggapi perubahan, dapat bersaing dalam pasar bebas, dan dapat tetap mempertahankan kepribadian bangsa. Indonesia harus menghadapi tantangan tersebut agar Indonesia tidak tergilas dalam persaingan dan dampak negatif yang merugikan. Maka Indonesia perlu

membentuk SDM yang berkualitas, yaitu yang cerdas, terampil, kreatif, inovatif, namun memiliki akar kepribadian bangsa yang kuat. Dalam upaya ini, dunia pendidikan sangat berperan.

Namun sangat disayangkan, sejumlah survei mengungkapkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih rendah. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, antara lain disebabkan oleh rendahnya mutu guru, yang dapat dilihat

dari kompetensi dan kinerjanya. Kinerja guru SMA masih perlu ditingkatkan. Melihat kondisi guru yang demikian, pemerintah terus-menerus mencoba meningkatkan mutu guru dengan membuat program keprofesian berkelanjutan (PKB). Namun guru yang mau mengikuti PKB jumlahnya sangat sedikit. Masih banyak guru yang tidak mau mengembangkan diri untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan kompetensinya dalam mengajar. Ternyata keadaan guru yang demikian dialami juga di SMA Katolik se-Jakarta Barat. Dengan kondisi tersebut, peningkatan motivasi guru merupakan keniscayaan.

Peneliti mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah komunikasi organisasi yang kurang lancar, kurangnya kepuasan kerja, loyalitas yang kurang, dan komitmen yang rendah. Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini difokuskan untuk meneliti pengaruh komunikasi organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja guru SMA Katolik se-Jakarta Barat.

Motivasi merupakan daya dorong yang dipunyai oleh seseorang untuk mencapai tujuannya. Motivasi kerja mendorong seseorang untuk mencapai hasil kerja yang semakin baik. Dorongan ini bisa berasal dari dalam (internal) dan bisa dari luar (eksternal).

Motivasi kerja mendorong seseorang mencapai tujuan kerja. Newstrom mengatakan bahwa, “*work motivation is the set internal dan external forces that cause an employee to choose a course of action and engage in certain behaviours. Ideally, these behaviors will be directed at the achievement of a organizational goal*” (2007:101).

Motivasi kerja adalah kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan seorang karyawan memilih suatu tindakan dan terlibat dalam perilaku tertentu. Idealnya, perilaku tersebut diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi yang diarahkan pada tujuan kerja dapat berasal dari dalam maupun luar diri seseorang. Armstrong mengungkapkan demikian,” *Motivation at work can take place in two ways. First, people can motivate themselves by seeking, finding, and carrying out work which satisfies their needs or at least leads to expect that their goals will be achieved. Secondly, management can motivate people through such methods as pay, promotion, praise, recognition, etc*” (2007:253).

Motivasi di tempat kerja dapat terjadi dalam dua cara. Pertama, orang dapat memotivasi diri sendiri dengan mencari, menemukan, dan melaksanakan pekerjaan yang memenuhi kebutuhan mereka atau setidaknya membuat mereka mengharapkan tujuan mereka tercapai. Kedua, manajemen

dapat memotivasi orang dengan cara pembayaran, promosi, pujian, pengakuan, dll.

George dan Jones juga menyampaikandemikian, yaitu bahwa, “*work motivation is the psychological forces that determines the direction of a person’s behavior in an organization, a person’s level of effort, and a person’s level of persistence*”(2012: 157) Motivasi kerja adalah dorongan psikologis seseorang yang menentukan arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat ketekunan seseorang di dalam organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian yang dikemukakan di atas maka dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah dorongan pada diri seseorang untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik, dengan indikator: (1) tanggung jawab, (2) usaha untuk bekerja, (3) ketekunan dalam melaksanakan tugas, (4) inisiatif.

Komunikasi organisasi merupakan elemen penting dalam organisasi. Dengan komunikasi seluruh anggota organisasi berbagi informasi. Kejelasan informasi mendukung kesepahaman antara pemberi dan penerima serta mendorong untuk menyampaikan umpan balik. Dengan komunikasi seluruh bagian dalam organisasi bisa saling berkoordinasi. Mereka dapat bersinergi untuk mencapai tujuan yang sama.

Dessler dan Philips mengatakan bahwa, “*organizational communication is an exchange of information that creates a common basic of understanding and feeling among two or more individuals or groups in an organization. Organizational communication can move in a variety of directions and can be formal and informal in nature*” (2005: 443).

Komunikasi organisasi adalah pertukaran informasi yang menciptakan suatu dasar umum pemahaman dan perasaan di antara dua atau lebih individu atau kelompok dalam sebuah organisasi. Komunikasi organisasi dapat bergerak dalam berbagai arah dan dapat bersifat formal dan informal.

Schermerhorn et al. mengatakan bahwa, “*organizational communication is the specific process through which information moves and is exchanged within an organization. Communication in organizations uses a variety of formal and informal channels, the richness of channel, or its capacity to convey information, must be adequate for the message. Information flows upward, downward, and laterally in organizations*” (2010: 272).

Komunikasi organisasi adalah proses spesifik di mana informasi bergerak dan dipertukarkan dalam sebuah organisasi. Komunikasi dalam organisasi menggunakan berbagai saluran formal dan informal, kekayaan saluran, atau kapasitas

untuk menyampaikan informasi, harus memadai untuk pesan tersebut. Informasi mengalir ke atas, ke bawah, dan secara lateral dalam organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian yang dikemukakan di atas, maka dapat disintesis bahwa komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi antarindividu dalam organisasi dengan kesamaan makna pesan yang disampaikan, dengan indikator: (1) kejelasan pesan, (2) kesamaan pemahaman, (3) umpan balik.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan. Setiap orang yang bekerja selalu menginginkan kepuasan dalam bekerja. Seseorang akan merasa puas dalam bekerja apabila ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang diperoleh di tempat kerja. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan harapannya maka kepuasan kerja yang tinggi semakin dapat dicapai.

Kepuasan kerja dapat dirasakan oleh seseorang ketika ia senang dengan pekerjaannya. Newstrom mengatakan bahwa, *“job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings and emotions with which employees view their work”* (2011: 220). Kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan dan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya..

Akhirnya Gibson, et al. menguraikan secara lengkap bahwa, *“job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of the job. While numerous dimensions have been associated with job satisfaction, five in particular have crucial characteristics. (1) Pay. The amount received and the perceived equity of pay; (2) Job. The extent to which job tasks are considered interesting and provide opportunities for learning and for accepting responsibility; (3) Promotion opportunities. The availability of opportunities for advancement; (4) Supervisor. The supervisor’s abilities to demonstrate interest in and concern about employee; (5) Co-workers. The extent to which co-workers are friendly, competent, and supportive”* (2012: 102).

Kepuasan kerja adalah sebuah sikap seseorang tentang pekerjaannya. Ada lima dimensi yang merupakan karakteristik penting dari pekerjaan, yaitu (1) Gaji yang wajar; (2) Pekerjaan yang menarik dan memberikan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab; (3) Kesempatan promosi untuk naik pangkat; (4) pengawas yang mempunyai kemampuan, minat, dan peduli pada karyawan; (5) Rekan kerja yang ramah, kompeten, dan mendukung.

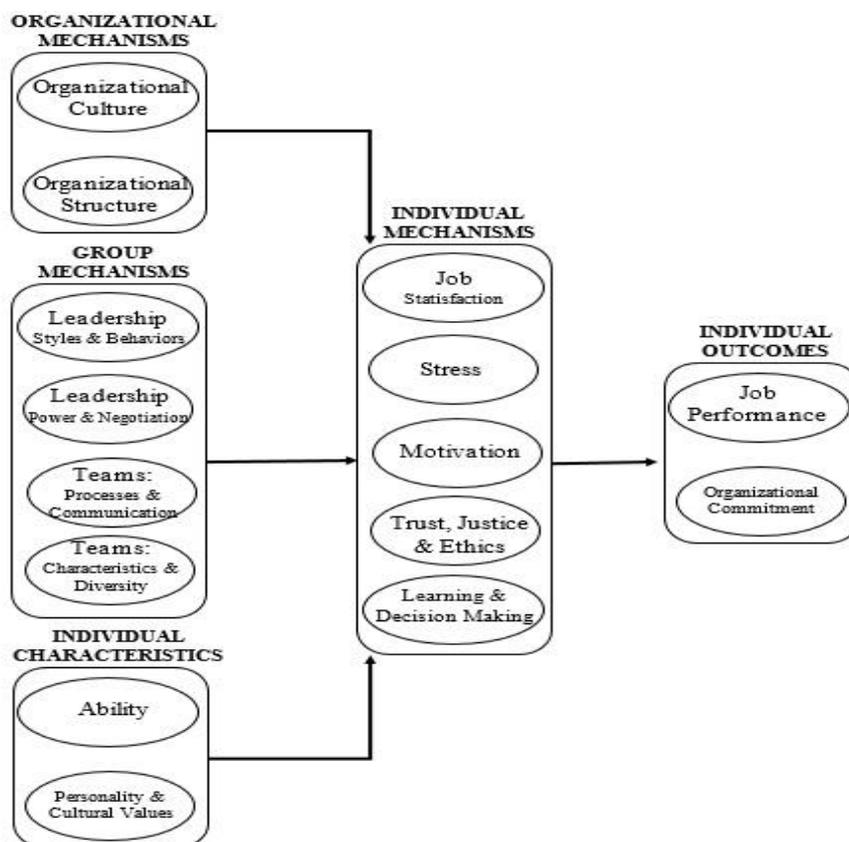
Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak

senang yang dirasakan oleh seseorang terhadap apa yang diharapkan dari organisasi, dengan indikator: (1) perasaan terhadap pekerjaan, (2) perasaan terhadap gaji, (3) perasaan terhadap kesempatan promosi, (4) perasaan terhadap supervisi, (5) perasaan terhadap rekan kerja.

Motivasi kerja senantiasa perlu ditingkatkan agar kinerja dapat lebih baik. Pekerja perlu berupaya meningkatkan motivasi internalnya sedangkan pihak di luar pekerja membantu meningkatkan motivasi eksternalnya. Salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi kerja adalah komunikasi antarindividu yang terdapat dalam lingkup pekerjaan.

Mc Shane and Glinow menjelaskan komunikasi berpengaruh pada motivasi, *“along with supporting a learning orientation and intrinsically motivating job, companies foster creativity through open communication and sufficient resources”* (2008: 243). Seiring dengan mendukung orientasi belajar dan secara intrinsik memotivasi pekerjaan, perusahaan menumbuhkan kreativitas melalui komunikasi terbuka dan sumber daya yang memadai.

Anggota lembaga sekolah merupakan sebuah tim. Selanjutnya, Colquit, et al. pada gambar berikut mengilustrasikan pengaruh komunikasi dalam tim terhadap motivasi.



Gambar Pengaruh Komunikasi Tim terhadap Motivasi (2015: 6)

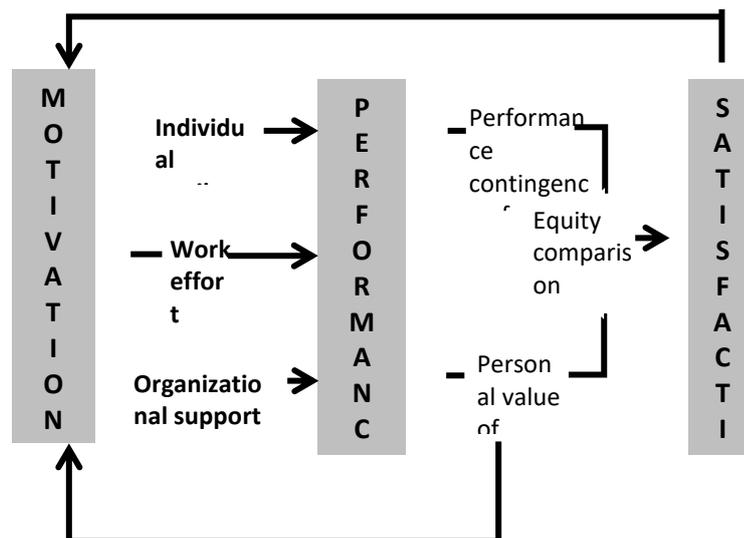
Berdasarkan uraian di atas, maka diduga bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja seseorang. Jika komunikasi organisasi ditingkatkan maka motivasi kerja meningkat.

Selain perbaikan pada komunikasi organisasi, salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja. Pemberi kerja dapat memotivasi karyawannya dengan memberikan kepuasan kerja.

McShane dan Glinow juga mengatakan bahwa: “*job satisfaction*

influences employee motivation but doesn't affect performance in jobs where employees have little control over their job output (such as assembly-line work)” (2008: 111). Kepuasan kerja mempengaruhi motivasi kerja karyawan, namun tidak mempengaruhi kinerja mereka dimana karyawan memiliki sedikit kontrol atas pekerjaan mereka (seperti pekerjaan perakitan).

Selanjutnya, Schermerhorn menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi, sebagaimana diilustrasikan dalam gambar berikut.



Gambar Pengaruh Kepuasan terhadap Motivasi (2010: 130)

Berdasarkan uraian di atas, maka diduga bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Jika kepuasan kerja ditingkatkan maka motivasi kerja meningkat.

Kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi. Oleh karena itu diperlukan pula

meningkatkan kepuasan kerja seseorang. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan antara lain dengan komunikasi organisasi.

Downs dan Adrian menjelaskan bahwa, “... *determine what types of communication changes could be made that would increase employee satisfaction.*

Communication changes needed to prove job satisfaction” (2004: 142). Mengetahui jenis komunikasi bisa dilakukan untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Perubahan komunikasi diperlukan untuk membuktikan kepuasan kerja.

Selanjutnya Pradhan dan Chopra menyatakan bahwa “.... *The researcher reviewed some work on 'Job Satisfaction', since in her own study, she worked on the premise that job satisfaction is to a great extent determined by the 'communication', component as manifest in the varied demands of the nature of the work in all the different profession*” (2008: 21).

Penelitian terhadap beberapa pekerja mengenai kepuasan kerja menunjukkan bahwa mereka bekerja atas dasar pemikiran bahwa kepuasan kerja sebagian besar ditentukan oleh komponen komunikasi yang terwujud dalam tuntutan bervariasi dari sifat pekerjaan di semua profesi yang berbeda.

Pradhan dan Chopra juga mengungkapkan bahwa: *Communication is effective, it tends to encourage better performance and job satisfaction. People understand their jobs better and feel more involved in them. In some instances they would even voluntarily give up some of their long established privileges because they see that a sacrifice is necessary. Such positive responses of employees support one of the basic propositions of*

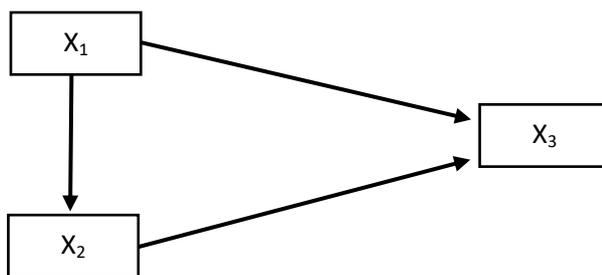
organizational behavior-that open communication is generally better than restricted communication” (2008: 5).

Komunikasi efektif akan cenderung mendorong kinerja yang lebih baik dan kepuasan kerja. Orang memahami pekerjaan mereka lebih baik dan merasa lebih terlibat dalam organisasi. Pada beberapa kasus bahkan secara sukarela menyerahkan sebagian dari hak mereka selama ada kestabilan organisasi karena mereka melihat bahwa pengorbanan diperlukan. Respon positif dari karyawan mendukung salah satu proposisi dasar perilaku organisasi - bahwa komunikasi terbuka umumnya lebih baik daripada komunikasi yang dibatasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka diduga bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Jika komunikasi organisasi ditingkatkan maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif-kausal, dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Pola keterikatan variabel yang diteliti dapat diketahui melalui gambar model hipotetik pengaruh antarvariabel penelitian berikut ini:



Gambar Model Hipotetik Pengaruh Antarvariabel

Keterangan:

X_1 : Komunikasi Organisasi
(eksogen)

X_2 : Kepuasan Kerja (eksogen)

X_3 : Motivasi Kerja (endogen)

→ : Pengaruh

Populasi penelitian ini adalah seluruh Guru Tetap Yayasan (GTY) SMA Katolik se-Jakarta Barat yang berjumlah 192 orang sedangkan sampel diundi dengan teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Jumlah sampel penelitian ini dihitung dengan rumus *Slovin* sejumlah 130

guru. Data diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh guru tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan uji normalitas galat taksiran regresi, dapat disimpulkan pasangan semua data baik motivasi kerja atas komunikasi organisasi, motivasi kerja atas kepuasan kerja, dan kepuasan kerja atas komunikasi organisasi berasal dari sampel yang berdistribusi normal. Hasil pengujian terdapat dalam tabel berikut.

Tabel Hasil Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi

Nomor	Galat Taksiran Regresi	n	L_{hitung}	L_{tabel}		Keterangan
				$\alpha = 5\%$	$\alpha = 1\%$	
1	X_3 atas X_1	130	0.0642	0.078	0.090	normal
2	X_3 atas X_2	130	0.0486	0.078	0.090	normal
3	X_2 atas X_1	130	0.0454	0.078	0.090	normal

Berdasarkan uji signifikansi dan linearitas regresi sangat signifikan dan sangat linear. Hasil pengujian dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel Hasil Uji Signifikansi dan Uji Linearitas Regresi

Reg	Persamaan	Uji Regresi		Uji Linearitas		Kesimpulan
		Fhitung	Ftabel $\alpha=0,01$	Fhitung	Ftabel $\alpha=0,01$	
X ₃ atas X ₁	X ₃ = 39,95 + 0,73X ₁	141,71* *	6,84	1,45 ns	1,51	Regresi sangat signifikan/Regresi sangat linear
X ₃ atas X ₂	X ₃ = 91,73 + 0,38X ₂	9,50**	6,84	1,32 ns	1,54	Regresi sangat signifikan/Regresi sangat linear
X ₂ atas X ₁	X ₂ = 122,28 + 0,20X ₁	11,33**	6,84	1,05 ns	1,51	Regresi sangat signifikan/Regresi sangat linear

Keterangan:

** : Sangat signifikan

ns : Non signifikan (regresi linear)

Korelasi antara komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,270. Korelasi antara komunikasi organisasi dengan motivasi kerja sebesar 0,250. Korelasi antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebesar 0,278.

Sementara itu hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis Pertama

Komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.

H₀: $\beta_{31} \leq 0$

H₁: $\beta_{31} > 0$

H₀ ditolak, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Dari perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja, nilai koefisien jalur sebesar 0,300 dan nilai t_{hitung} sebesar 3,51. Nilai t_{tabel} untuk $\alpha=0,01$ sebesar 2,62. Oleh karena nilai t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} maka dengan demikian H₀ ditolak dan H₁ diterima. Dengan demikian komunikasi organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap motivasi kerja dapat diterima.

Tabel Koefisien Jalur Pengaruh X₁ terhadap X₃

Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
X ₁ terhadap X ₃	0,300	3,51**	1,98	2,62

** Koefisien jalur sangat signifikan ($3,51 > 2,62$ pada $\alpha = 0,01$)

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Mutuku dan Mathoko di Jaringan Nokia Siemens Kenya (2014: 28-62).

Hipotesis Kedua

Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.

$H_0: \beta_{32} \leq 0$

$H_1: \beta_{32} > 0$

H_0 ditolak, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Dari perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, nilai koefisien jalur sebesar 0,227 dan nilai t_{hitung} sebesar 3,01. Nilai t_{tabel} untuk $\alpha=0,01$ sebesar 2,62. Oleh karena nilai t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} maka dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian komunikasi organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap motivasi kerja dapat diterima.

Tabel Koefisien Jalur Pengaruh X_2 terhadap X_3

Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha=0,05$	$\alpha =0,01$
X_2 terhadap X_3	0,227	3,01**	1,99	2,62

** Koefisien jalur sangat signifikan ($3,01 > 2,63$ pada $\alpha =0,01$)

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Afifah dan Musadieg pada karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Jakarta. Dari penelitian ditemukan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,663. (2017: vol. 47).

Hipotesis Ketiga

Komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

$H_0: \beta_{21} \leq 0$

$H_1: \beta_{21} > 0$

H_0 ditolak, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Dari perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja, nilai koefisien jalur sebesar 0,270 dan nilai t_{hitung} sebesar 3,18. Nilai t_{tabel} untuk $\alpha=0,01$ sebesar 2,62. Oleh karena nilai t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} maka dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian komunikasi organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

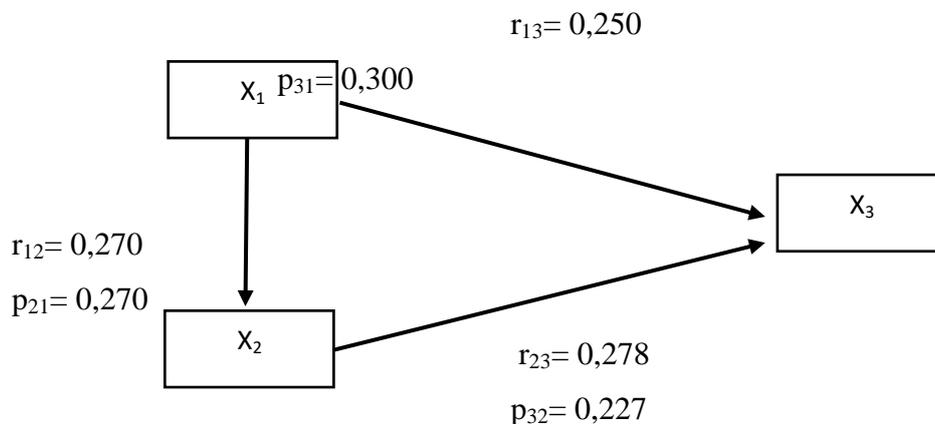
Tabel Koefisien Jalur Pengaruh X_1 terhadap X_2

Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha=0,05$	$\alpha =0,01$
X_1 terhadap X_2	0,270	3,18**	1,99	2,62

** Koefisien jalur sangat signifikan ($3,18 > 2,62$ pada $\alpha =0,01$)

Ringkasan model analisis jalur dapat dilihat pada gambar 4.7 sebagai

berikut:



Gambar Model Empiris Antar Variabel

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Darijani, Soltani, dan Pourroostaei bahwa efektivitas komunikasi organisasi berdampak pada kepuasan kerja.(2014: 43-51).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap guru SMA Katolik se-Jakarta Barat, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,250 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,300. Artinya peningkatan komunikasi organisasi yang terjadi dalam lingkup kerja guru mengakibatkan peningkatan motivasi kerja guru SMA Katolik se-Jakarta Barat.
2. Terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,278 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,227. Artinya, peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan guru mengakibatkan peningkatan motivasi kerja guru SMA Katolik se-Jakarta Barat.
3. Terdapat pengaruh langsung positif komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,270 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,270. Artinya peningkatan komunikasi organisasi yang terjadi dalam lingkup kerja guru mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja guru SMA Katolik se-Jakarta Barat.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, Thara dan Mochammad Al Musadieg. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja: Studi pada Karyawan PT. Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 47 No. 1 Juni, 2017.
- Amstrong, Michael. *A Handbook of Human Resources Management Practice*. London: Kogan Page, 2007.
- Colquitt, Jason A. dan Jeffrey A. LePine, Michael J. Wesson, *Improving Performance and Commitment in the Workplace. Fourt Edition*. New York: McGraw-Hill Education, 2015.
- Darijani, Ali dan Hassan Soltani, Mohammad Ali Pourroostaei. Impact of the Effectiveness of Organizational Communication on Job Satisfaction throught Job Motivation of Employees of Shiraz Telecommunication Company. *WALIA Journal*. 30 (S3), 2014.
- Dessler, Gary dan Jean Philips, *Managing Now*. USA: Houghton Mifflin Company, 2008.
- Downs, Cal W. dan Allyson D. Adrian. *Assesing Organizational Communication-Strategi Communication Audits*. New York: The Guilford Press, 2004.
- George, Jennifer M. dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior. Sixth Edition*. New Jersey: Pearson Education, 2012.
- Gibson, James L. dan John M. Ivencevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske. *Organization Behavior: Structure, Processes, Foorurteenth Edition*. New York: McGraw-Hill, 2012.
- McShane, Steven L. dan Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution. 4th Edition*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- Mutuku, Claire Katungu dan Dr. Petronilla Mathoko. Effects of Organizational Communication on Employee Motivation: A Case Study of Nokia Siemens Networks Kenya. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*. Volume 1, Issue 3, 2014.
- Newstrom, John W. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw Hill, 2007.
- Newstrom, John W. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw Hill, 2011.
- Schermerhorn, Hunt, Osborn,Uhl-Bien. *Organizational Behavior. 11e*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2010.