

**ANALISA PENGARUH EFEKTIVITAS *DOWNWARD COMMUNICATION*  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
DI KANTOR CABANG PT. BANK JATIM KEDIRI**

**Oleh: Ahmad Jauhari**

**ABSTRAK**

Pengaruh efektivitas *downward communication* terhadap kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dalam hal ini produktivitas kerja karyawan. Dalam hubungan suatu kerja komunikasi harus terjalin dengan baik antara atasan dengan bawahan agar tercipta keharmonisan hubungan kerja yang dinamis sehingga karyawan nantinya bisa merasa nyaman dalam bekerja, dalam kenyamanan ini akan berimbas pada tingkat keefektifan bekerja sehingga menimbulkan kinerja atau produktivitas kerja yang maksimal. Dalam kenyataannya ada banyak atasan yang tidak terlalu memperdulikan keharmonisan komunikasi dengan bawahan sehingga hubungan kerja tidak bisa berjalan lancar dan efektif. Sehingga apabila itu terjadi maka akan timbul rasa tidak kepuasan dalam bekerja. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis mengajukan sebuah penelitian dengan judul “ Analisa Pengaruh Efektivitas *Downward Communication* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan teknik sampling jenuh dimana semua karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri dijadikan sampel yang berjumlah 49 karyawan. Teknik analisa yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi sederhana dan uji korelasi. Dari hasil analisis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa variabel efektivitas *downward communication* (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan (Y) dengan koefisien korelasi sebesar 0,749 atau 74,9%. Analisa regresi sederhana menunjukkan persamaan  $Y = 12,265 + 0,770 X$ .

---

Kata kunci : efektivitas *downward communication*, kepuasan kerja karyawan.

**ABSTRACT**

Influence downward communication effectiveness on employee job satisfaction is very influential on employee job satisfaction in this case the employee's productivity. In an employment relationship should be established with good communication between superiors and subordinates in order to create harmony relation dynamic work so that employees will be able to feel comfortable in working, in the comfort of this will impact on the effectiveness of the work leading to performance or productivity is maximized. In fact there are many bosses are not too concerned with the harmony of communication with subordinates so that the employment relationship can not be run smoothly and effectively. So if that happens then there will be no sense of satisfaction in the work. Based on this background, the authors propose a study entitled "Analysis of the Effectiveness of Downward Communication Influence on Employee Satisfaction In Branch Office PT. Bank Jatim Kediri.

This study used the capture technique saturation sampling technique in which all employees of the Branch Office PT. Bank Jatim Kediri sampled totaling 49 employees.

Analysis technique used is validity, reliability, simple regression analysis and correlation. From the analysis that has been done, it can be concluded that the effectiveness of the downward communication variable (X) a significant effect on job satisfaction of employees with (Y) with a correlation coefficient of 0.749 or 74.9%. Simple regression analysis showed the equation  $Y = 12.265 + 0.770 X$

---

Keywords: effectiveness downward communication, employee job satisfaction.

## PENDAHULUAN

Informasi dalam suatu perusahaan selalu bergerak dari manajemen puncak hingga kepada karyawan pada tingkat paling bawah. Dimana karyawan pada tingkat bawah adalah sebagai pelaksana utama dalam menjalankan perusahaan. Manajemen puncak memberikan informasi dan keterangan-keterangan yang dibutuhkan oleh para karyawan untuk melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Penyampaian informasi dari manajemen puncak kepada karyawan ditingkat bawah umumnya dianggap sebagai suatu hal yang mudah dilakukan karena seorang pimpinan hanya perlu memberikan instruksi atau perintah kepada karyawannya. Akan tetapi hal ini dapat menjadi sebuah masalah yang penting manakala dalam penyampaian instruksi atau perintah tidak memperhatikan hukum komunikasi sehingga komunikasi yang terjadi antara atasan dengan bawahan kurang efektif.

Menurut Suranto (2005) "komunikasi vertikal ke bawah atau komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) adalah penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan, atau dari pimpinan kepada staf, atau dari pejabat lain yang secara struktural organisatoris berada di bawahnya". Kurang baiknya komunikasi antara atasan kepada bawahan juga dapat berdampak pada psikis karyawan yaitu dari segi kepuasan kerja. Menurut Hoppock dan Tiffin (dalam Anoraga, 2001) mendefinisikan kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan karyawan. Kepuasan kerja sangat

berpengaruh terhadap gairah kerja karyawan, baik kerja tim ataupun kelompok yang akhirnya berpengaruh juga terhadap organisasi. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka tentunya akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya jika tidak ada kepuasan dalam bekerja akan menyebabkan kemerosotan semangat kerja. Namun pada kenyataannya untuk menghasilkan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah.

Sebagai perusahaan BUMD, PT. Bank Jatim Kediri berorientasi mendapatkan keuntungan yang menjadi pendapatan bagi perusahaan. Sebagian besar perusahaan percaya bahwa untuk mencapai sebuah keberhasilan, harus mengupayakan pencapaian tujuan dan memaksimalkan keuntungan. Untuk mencapai hal tersebut, seorang direktur atau pimpinan perusahaan harus mampu mengkomunikasikan kebijakan dan peraturan perusahaan kepada karyawan dengan baik sehingga dapat terealisasi dalam aktivitas-aktivitas perusahaan. Cara berkomunikasi antara atasan kepada bawahan tentunya akan berdampak pada karyawan baik dari segi hasil pekerjaan dan dari segi psikis karyawan.

Dari segi hasil pekerjaan nampak pada hasil kerja para karyawan yang sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan. Dimana tujuan dan target perusahaan dapat tercapai. Hal ini dapat terjadi apabila atasan mampu melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan ditingkat bawah. Sebaliknya, apabila antara atasan dan bawahan terjadi komunikasi yang kurang efektif maka akan mengganggu karyawan dalam bekerja dan mencapai

target perusahaan. Karyawan kurang mampu memahami informasi atau instruksi yang diberikan atasan sehingga pekerjaan menjadi terhambat. Rasa tidak puas dalam pekerjaan dapat disebabkan oleh beberapa hal diantaranya yaitu cara berkomunikasi khususnya cara komunikasi atasan kepada bawahan. Penyampaian informasi yang baik dari atasan kepada bawahan sangat dibutuhkan dalam menggerakkan aktivitas perusahaan terutama dalam hal menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja di Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri menjadi perhatian utama karena menyangkut alasan seseorang dapat nyaman dan betah bekerja. Indikasi ketidakpuasan kerja yang terjadi pada karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri salah satunya adalah terjadinya turunnya produktifitas dan kinerja pegawai. Melihat betapa pentingnya efektifitas *downward communication* terhadap kepuasan kerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai seefektif mungkin, maka dalam penelitian ini penulis mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Efektifitas *Downward Communication* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Dalam praktiknya, seorang peneliti jarang sekali melakukan penelitian terhadap keseluruhan kumpulan elemen (populasi). Populasi karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri adalah berjumlah 49 orang

Sampel yang diambil adalah termasuk sampel jenuh atau sensus yaitu seluruh karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri yang berjumlah 49 karyawan.

### Identifikasi Variabel

1. Variabel bebas (*independent*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain (Sanusi, 2011). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah efektifitas *downward communication* (X).

2. Variabel tergantung/terikat (*dependent*) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (Sanusi, 2011). Variabel tergantung dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y).

### Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel bebas (efektivitas *downward communication*) dan variabel terikat (kepuasan kerja karyawan) yang dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Variabel Bebas (efektivitas *downward communication*) (X)

a. Memberikan pengarahan atau instruksi kerja Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri.

Tipe informasi ini memusatkan pada apa yang harus karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri lakukan dan bagaimana melakukannya. Instruksi kerja yang berbentuk perintah, pengarahan, penjelasan dan deskripsi pekerjaan merupakan cara untuk menyampaikan informasi jenis ini.

b. Memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan.

Tipe informasi ini bertujuan agar karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri mengetahui bagaimana pekerjaan mereka berhubungan dengan tugas-tugas dan posisi lainnya dalam organisasi dan mengapa mereka melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain, tipe informasi ini membantu karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri mengetahui bagaimana pekerjaan mereka membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

c. Memberikan informasi tentang prosedur dan praktik perusahaan.

Karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri diberikan informasi mengenai jumlah jam kerja, gaji, program pensiun, asuransi kesehatan, liburan dan ijin cuti, program insentif, penalti dan hukuman.

d. Memberikan umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan

Informasi mengenai hasil kerja karyawan Kantor Cabang PT. Bank

Jatim Kediri sangat penting dalam mempertahankan operasional perusahaan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri. Karyawan sering mengeluh, seperti mereka tidak tahu bagaimana supervisor melihat performa mereka.

**2. Variabel Terikat (kepuasan kerja karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri) (Y)**

1. *Turnover*  
Kepuasan kerja yang tinggi dapat dihubungkan dengan turnover karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya tingkat *turnover* lebih tinggi.
2. Tingkat ketidakhadiran (*absensi*) kerja Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri  
Karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan lebih rendah tingkat kemangkirannya. Seorang karyawan yang puas akan hadir di tempat tugas kecuali ada alasan yang benar-benar kuat yang menyebabkan ia mangkir. Sebaliknya karyawan yang merasa kurang puas atau tidak puas akan menggunakan sebagai alasan untuk tidak kerja.
3. Ukuran organisasi perusahaan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri  
Para karyawan perusahaan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman. Selain itu, kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern dengan alat dan perlengkapan yang memadai.
4. Rekan kerja yang suportif di Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri.  
Dari bekerja yang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud, bagi sebagian karyawan kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat

dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

**Teknik Analisis Data**

**1. Analisis Regresi Linear Sederhana**

Analisis Regresi Linear Sederhana adalah hubungan secara linear antara satu variabel *independent* (X) dengan variabel *dependent* (Y) (Priyatno, 2010). Analisis ini bertujuan untuk memprediksi nilai dari variabel *independen* yaitu Efektivitas *Downward Communication* (X) apabila nilai variabel *dependent* yaitu kepuasan kerja karyawan (Y) mengalami kenaikan/penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent* apakah positif/negatif .

Rumus regresi linier sederhana sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

*Y'* : Variabel dependen (nilai yang diprediksi)

*X* : Variabel independen

*a* : Konstanta (nilai *Y'* apabila *X* = 0)

*b* : Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

Nilai *a* dan *b* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

Keterangan :

*a* = Konstanta

*b* = Koefisien regresi

*X* = Efektivitas *Downward Communication*

*Y* = Kepuasan kerja karyawan

**2. Analisa Korelasi**

Analisa korelasi digunakan untuk mengukur seberapa erat hubungan antara variabel bebas dan variabel terganggu. Hasil korelasi dapat dilihat pada *Model Summary* dalam tampilan SPSS.

**HASIL PENELITIAN**

**1. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana**

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel efektivitas *Downward Communication* (X) dengan variabel kepuasan kerja karyawan (Y), maka digunakan rumus regresi linier sederhana sebagai berikut :

$$Y = a + b X$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja Karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X = Efektivitas *Downward Communication*

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12.265	5.255		2.334	.024
<sup>1</sup> X ( <i>Downward Communication</i> )	.770	.099	.749	7.751	.000

a. Dependent Variable: Y ( Kepuasan Kerja Karyawan )

Sumber : Data primer diolah (2014)

Berdasarkan hasil dari perhitungan secara manual, maka diperoleh nilai a dan b sebagai berikut :

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{(2591)(137284) - (2586)(137362)}{49(137284) - (2586)^2}$$

$$a = 12,265$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{49(137362) - (2586)(2591)}{49(137284) - (2586)^2}$$

$$b = 0,770$$

Berdasarkan tabel 4.30 diatas perhitungan secara manual, diketahui bahwa a = 12,265 dan b = 0,770 yang kemudian dapat disusun persamaan regresinya menjadi:

$$Y = a + b X$$

$$Y = 12,265 + 0,770 X$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja Karyawan

X = Efektivitas *Downward Communication*

a = Konstanta sebesar 12,265; artinya jika pengaruh efektivitas *Downward Communication* di Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri (X) nilainya 0, maka Kepuasan Kerja Karyawan (Y) nilainya positif sebesar 12,265.

b = Koefisien regresi sebesar 0,770, artinya jika pengaruh efektivitas *Downward Communication* di k (X) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka kepuasan kerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,770

**2. Hasil Uji Koefisien Korelasi**

Dalam penelitian ini koefisien korelasi yang digunakan adalah koefisien korelasi *product moment*. Berikut ini pengujian koefisien korelasi *product moment* dengan menggunakan program SPSS versi 21:

Correlations

		downward communication	kepuasan kerja karyawan
downward communication	Pearson Correlation	1	,749**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	49	49
kepuasan kerja karyawan	Pearson Correlation	,749**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	49	49

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data primer diolah (2014)

Berikut ini pengujian koefisien korelasi *product moment* dengan menggunakan perhitungan secara manual:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x) \cdot (\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

$$r = \frac{49(137362) - (2586) \cdot (2591)}{\sqrt{49(137284) - (2586)^2} \cdot \sqrt{49(137857) - (2591)^2}}$$

$$r = 0,749$$

Berdasarkan tabel 4.31 diatas perhitungan secara manual dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif sebesar 0,749 antara efektifitas *downward communication* (X) terhadap kepuasan kerja karyawan(Y) dimana bearti menunjukkan hubungan korelasi yang kuat, maka hipotesis yang diterima yaitu Ha dimana ada hubungan yang signifikan antara efektifitas *downward communication* terhadap kepuasan kerja karyawan.

### 3. Interpretasi

Dari penjelasan diatas kita dapat mengetahui secara cermat kedua variabel antara *variabel independent (downward communication)* dengan *variabel dependent* (kepuasan kerja karyawan) mempunyai hubungan yang kuat dan signifikan pada Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri, hal tersebut dapat diketahui setelah menguji antar variabel. Dalam pengujian antar variabel menggunakan rumus regresi linier sederhana yaitu  $Y = 12,265 + 0,770 X$ . Artinya nilai  $\alpha$  adalah konstanta sebesar 12,265 yang mempunyai arti bahwa efektifitas *Downward Communication* (X) nilainya 0 (nol), maka tingkat kepuasan kerja karyawan (Y)

nilainya sebesar 12,265, sedangkan nilai  $b$  adalah koefisien regresi sebesar 0,770 ini bearti kedua variabel saling mempengaruhi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui interpretasi dari penelitian yang berjudul Analisis Pengaruh Efektivitas *Downward Communication* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri yaitu untuk menguji koefisien korelasi dimana nilai koefisien korelasi yang didapat dari penelitian sebesar 0, 749 artinya terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara efektifitas *downward communication* (X) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) yang mencapai 74,9%.

Dari penelitian yang dilakukan bahwa dalam sebuah hubungan kerja memerlukan komunikasi yang baik antar sesama karyawan terutama pimpinan dengan bawahannya sehingga nantinya akan tercipta hubungan kerja yang dinamis dimana akan terwujudnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan bisa tercipta adanya beberapa faktor diantaranya yaitu pimpinan memberikan informasi yang akurat tentang pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, pimpinan memberikan pengarahannya atau instruksi kerja kepada karyawannya, rekan kerja yang sportif dan memberikan reward kepada karyawan yang bisa melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri maka dapat diambil kesimpulan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara efektivitas *downward communication* terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri. Hal ini ditunjukkan dari hasil pengujian statistik yaitu :

1. Terdapat hubungan yang kuat antara efektivitas *downward communication* terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana dapat dilihat dari nilai korelasi yaitu  $R = 0,749$  dengan tingkat signifikansi 0,024.
2. Berdasarkan uji validitas dimana seluruh kuesioner yang dijadikan instrument untuk pengukuran valid atau tidaknya instrument tersebut untuk diukur diketahui bahwa variabel independent (*downward communication*) dimana yang memperoleh nilai korelasi (*pearson correlation*) paling rendah yaitu butir pertanyaan nomor 1 sebesar 0,282, sedangkan yang mempunyai validitas paling tinggi adalah butir pertanyaan nomor 9 dengan nilai korelasi (*pearson correlation*) sebesar 0,804.
3. Variabel dependent (kepuasan kerja karyawan) dimana yang memperoleh nilai korelasi (*pearson correlation*) validitas paling rendah adalah butir pertanyaan nomor 3 dengan nilai korelasi (*pearson correlation*) sebesar 0,293, sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai validitas paling tinggi adalah butir pertanyaan nomor 4 dengan nilai korelasi (*pearson correlation*) sebesar 0,835.
4. Dalam uji korelasi dapat diketahui bahwa nilai  $R = 0,749$ , berarti terdapat hubungan korelasi yang kuat antara efektivitas *downward communication* (X) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dimana bisa diambil kesimpulan bahwa uji hipotesis yang diterima yaitu  $H_a$  dimana terdapat hubungan yang

signifikan antara efektivitas *downward communication* terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri.

5. Dari semua hasil uji yang telah dilakukan penulis dapat menyimpulkan bahwa dalam peningkatan hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan harus terjalin komunikasi yang baik dan efektif dengan menerapkan beberapa faktor yang bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan efektifnya komunikasi sehingga nantinya akan tercipta kepuasan kerja karyawan yang bisa menambah semangat kerja karyawan karena dalam bekerja para karyawan merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka peneliti perlu memberikan saran diantara lain :

Bagi Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri

- a. Dengan adanya analisis pengaruh efektivitas *downward communication* terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang PT. Bank Jatim Kediri bisa memberikan masukan kepada pimpinan untuk lebih meningkatkan komunikasi yang lebih baik kepada bawahannya agar tercipta kepuasan kerja karyawan sehingga semangat kerja karyawan menjadi lebih baik lagi dan sebagai bahan acuan dalam mengambil kebijakan perusahaan dalam hal penyampaian instruksi kerja dalam bentuk komunikasi yang lebih baik lagi.
- b. Item variabel efektivitas *downward communication* yang menjadi acuan dalam penelitian ini seperti : memberikan pengarahannya atau instruksi kerja, memberikan informasi tentang pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi tentang prosedur dan praktik kerja dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk lebih ditingkatkan lagi agar tercipta kepuasan kerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga,P (2001), *Spikologi Kepemimpinan*, Jakarta : PT Dunia Pustaka Jaya
- Arikunto,Suharsimi, (2002), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : PT Rineka Cipta
- As'ad,M., (1999), *Seri Umum Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri*, Yogyakarta :Liberty
- Hafied,Cangara, (2009), *Pengantar Teori Komunikasi*, Jakarta : Rajawali Pers
- Husein,Umar, (2002), *Metode riset Komunikasi Organisasi*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Kartono,Kartini, (2009), *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*, Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Kinicki, Angelo and R,Kreitner, (2005), *Organizational Behavior Key Concepts Skills and Best Practice*, McGraw-Hill, New York
- Luthans,F, (2005), *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill Book Co-Singapore, Singapura
- Mangkunegara,A. Prabu, (2007), *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosda Karya
- Mohyi,Ahmad, (2003), *Teori dan Perilaku Organisasi*, UMM Press : Malang
- Muhammad,Arni, (2004), *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : PT Bumi Aksara
- Robbins,P. Stephen, (2009), *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prehalindo
- Priyatno,Duwi, (2010), *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*, Yogyakarta : Media Kom
- Purwanto,Djoko, (2010), *Komunikasi Bisnis*, Jakarta : Erlangga
- R. Wane,Pace-Don F. Faules, (2005), *Komunikasi Organisasi*, Mulyana Neddy Editor, Bandung : PT Rosdakarya
- Sanusi,Anwar, (2011), *Metodologi Penelitian Bisnis*, Jakarta : PT Salemba Empat
- Sedarmayanti, (2001), *Dasar-dasar Pengetahuan Tentang manajemen Perkantoran (Edisi Revisi)*, Jakarta : Mandar Jaya
- Soemirat,Sholeh,, Elviranaro & Yeny Ratna Suminar, (1999), *Komunikasi Organisional*, Universitas Terbuka, Jakarta
- Sugiyono, (2004), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : CV Alfabeta
- \_\_\_\_\_, (2010), *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung L Alfabeta
- Thill,John V and Bovee, Courtland L, (2003), *Komunikasi Bisnis*, Versi Bahasa Indonesia, edisi Keenam, Jakarta : PT Gramedia
- Wayne,Pace & Faules, Don F, (1998), *Komunikasi Organisasi (Terjemahan)*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Wursanto. (1989), *Etika komunikasi Kantor*, Yogyakarta : Penerbit Kanisius