

***The Influence Of Organizational Communication On Work Motivation With Job Satisfaction As Intervening (Survey Of Production Employees Of PT. Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang)***

**Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening (Survey Pada Karyawan Produksi PT. Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang)**

Asep Irawan<sup>1\*</sup>, Uus MD Fadli<sup>2</sup>, Enjang Suherman<sup>3</sup>

Universitas Buana Perjuangan Karawang<sup>1,2,3</sup>

[Mn16.asepirawan@mhs.ubpkarawang.ac.id](mailto:Mn16.asepirawan@mhs.ubpkarawang.ac.id)<sup>1</sup>, [uus.fadli@ubpkarawang.ac.id](mailto:uus.fadli@ubpkarawang.ac.id)<sup>2</sup>,

[enjangsuherman@ubpkarawang.ac.id](mailto:enjangsuherman@ubpkarawang.ac.id)<sup>3</sup>

\*Corresponding Author

---

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the influence of organizational communication on work motivation, with job satisfaction as an intervening variable. This research uses a quantitative approach conducted with survey methods. The object of this study is the Production Employees of PT. Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang, with a population of 300 employees, uses a sample size of 171 with an error rate of 5%. The data collection method uses questionnaires, validity tests, and reliability tests, and data analysis uses path analysis and Sobel tests as indirect influence tests. The results of this study prove that organizational communication has a significant positive influence on job satisfaction, the effect of job satisfaction on work motivation, the impact of organizational communication on work motivation, and the indirect result of corporate communication on work motivation through job satisfaction. Suggestions that researchers can give based on this research are to maximize organizational communication within the company, company leaders need to improve the way of providing information to employees so that employees have a sense of satisfaction with their work, the company can improve the work system by freeing employees to use their initiative at work.*

**Keywords:** Organizational Communication, Work Motivation, Job Satisfaction.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dilakukan dengan metode survei. Objek pada penelitian ini adalah Karyawan Produksi PT. Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang dengan populasi berjumlah 300 karyawan, menggunakan ukuran sampel sebesar 171 dengan tingkat kesalahan sebesar 5%. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, uji validitas dan uji reliabilitas, dan analisis data menggunakan analisis jalur, serta uji sobel sebagai pengujian pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja serta pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja. Saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian ini adalah untuk memaksimalkan komunikasi organisasi di dalam perusahaan maka pemimpin perusahaan perlu memperbaiki cara penyampain informasi kepada karyawan, serta agar karyawan memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya maka yang dapat dilakukan perusahaan adalah memperbaiki sistem kerja pada perusahaan dengan cara membebaskan karyawan menggunakan inisiatifnya dalam bekerja.

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

**1. Pendahuluan**

Industri kesehatan di Indonesia memiliki potensi yang besar, hal ini terbukti berdasarkan data dari Kementerian Kesehatan dalam lima tahun terakhir industri farmasi mengalami pertumbuhan sebesar 361,66 persen (Indonesia.go.id, 2022). Perluasan rangkaian produk dan

peningkatan permintaan obat generik menjadi faktor utama pendorong pertumbuhan pasar farmasi Indonesia. Hampir 75 persen kebutuhan obat di Indonesia dipenuhi oleh perusahaan dalam negeri. Salah satunya adalah PT Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang sebagai salah satu produsen minuman dan makanan kesehatan dengan merk dagang seperti Prenagen, Diabetasol, ZEE, dan Child Go.

Sebagai salah satu perusahaan farmasi, PT Sanghiang Perkasa sangat memperhatikan kinerja perusahaan melalui para karyawannya karena karyawan merupakan salah satu sumber daya atau kekuatan daya saing perusahaan. Perusahaan harus bisa membuat karyawan itu memiliki keadaan emosional yang baik serta memiliki rasa kepuasan terhadap perusahaan. Kepuasan kerja dapat menggambarkan kehidupan kerja keseimbangan, produktivitas dan pada akhirnya menentukan tingkat output (Ose, et al. 2019). Keberhasilan karyawan produksi dapat dilihat dari jumlah total produksi yang memenuhi target. Karyawan dituntut untuk bekerja tepat waktu dan sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Peneliti telah melakukan kegiatan pra survei dengan teknik wawancara terhadap salah satu pimpinan departemen *Human Resources* PT Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang, menjelaskan bahwa terdapat indikasi demotivasi kerja yang tercermin dari meningkatnya jumlah karyawan yang terlambat masuk kerja pada tahun 2022. Permasalahan tersebut mengakibatkan adanya penurunan jumlah produksi, sehingga telah menjadi masalah yang disoroti oleh manajemen perusahaan. Selain itu, hasil wawancara juga diperoleh bahwa hubungan komunikasi antara karyawan dengan atasan juga kurang baik, sehingga karyawan cenderung kurang giat dan kurang semangat dalam melakukan pekerjaan dan masih banyak karyawan yang terlambat masuk kerja atau tidak sesuai dengan jam operasional produksi. Hal ini diindikasikan menurunnya kepuasan karyawan pada PT Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang.

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti menggunakan variabel komunikasi organisasi, motivasi kerja serta kepuasan kerja. Ose, et al., (2019) menyatakan karyawan yang memiliki rasa kepuasan tinggi akan merasakan perasaan senang dan positif ketika sedang berpikir tentang tugas mereka. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh komunikasi organisasi dan motivasi kerja (Mehra dan Nickerson, 2018; Hajiali, et al., 2022). Selain itu, pemimpin harus melakukan komunikasi terhadap bawahannya agar perusahaan tidak terlihat kaku serta diperlukan kerjasama fungsional untuk menciptakan suasana yang membuat karyawan merasa percaya diri akan kemampuan yang dimiliki.

*Research gap* pada penelitian ini diketahui masih terdapat hasil yang tidak konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Paramita et. al., (2016) komunikasi organisasi tidak memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian yang telah dibahas, penulis tertarik untuk menelitiddanmelakukan penelitian dengannjudul "Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Intervening (Survey Pada Karyawan Produksi PT. Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang)".

## **Kajian Teori**

### **Komunikasi Organisasi**

Komunikasi adalah proses dua arah yang menyampaikan makna kepada orang lain. Komunikasi organisasi melibatkan transmisi verbal dan non verbal. Hal ini melibatkan pengirim, saluran komunikasi, dan penerima. (Mehra dan Nickerson, 2018). Pendapat mengenai komunikasi lainnya dikemukakan oleh Wibowo (2019) komunikasi adalah sarana dimana orang mengklarifikasi harapan mereka dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka, sehingga memungkinkan tujuan organisasi untuk lebih efektif dicapai. Dari pendapat-pendapat diatas dapat disintesis bahwa komunikasi organisasi adalah proses dua arah yang memainkan

peran penting untuk menyampaikan makna kepada orang lain sehingga memudahkan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih efisien.

Dimensi yang digunakan pada penelitian ini dikembangkan dari penelitian milik Mehra dan Nickerson (2018) yakni: (1) Komunikasi ke bawah (Komunikasi atasan, Kejelasan informasi, Informasi persuasif, Informasi akurat, dan Informasi bermanfaat). (2) Komunikasi Ke atas (Pemahaman informasi dengan jelas, Jalanan komunikasi dengan atasan, Penyampaian gagasan/saran pelaksanaan pekerjaan, dan Penyampaian gagasan/saran operasional perusahaan). (3) Komunikasi Horizontal (Penyampaian gagasan/saran untuk perusahaan, dan Penyelesaian konflik antar karyawan). Berdasarkan salah satu teori perilaku organisasi menyatakan komunikasi organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Pratama, 2020). Pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja telah terbukti pada penelitian milik Pongton dan Suntrayuth (2019). Berdasarkan hubungan diatas, dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

### **H1: Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

#### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut (Kinicki dan Fugate, 2018) adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan sikap ini berasal dari pandangan mereka terhadap pekerjaan. Rahayu et al., (2019) menyatakan kepuasan kerja adalah ukuran kebahagiaan karyawan, termasuk komponen emosional dan kognitif. Kepuasan kerja dicirikan sebagai bahagia atau keadaan emosi yang baik yang disebabkan oleh evaluasi pekerjaan atau pengalaman profesional seseorang (Kinicki dan Fugate, 2018). Dari pendapat-pendapat diatas dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah sikap dari persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhannya.

Dimensi yang digunakan pada penelitian ini dikembangkan dari penelitian milik Ose et. al. (2019). Berikut merupakan dimensi yang digunakan dalam pengukuran variabel kepuasan kerja: (1) *Promotion* (Promosi yang adil, Perhatian kemajuan karir, Rekomendasi promosi, Promosi sesuai dengan kinerja, dan Promosi meningkatkan kinerja). (2) *Conducive Work Environment* (Lingkungan yang kondusif, Rekan kerja ramah, Senang untuk bekerja, Kemampuan bekerja efektif). (3) *Employee Recognition* (Pekerjaan yang dihormati, Inisiatif bekerja, dan Dihormati rekan kerja). Pengaruh antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dibuktikan oleh hasil penelitian milik Ose et. al., (2019) dan Afifah & Musadieg (2017). Berdasarkan hubungan diatas, dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

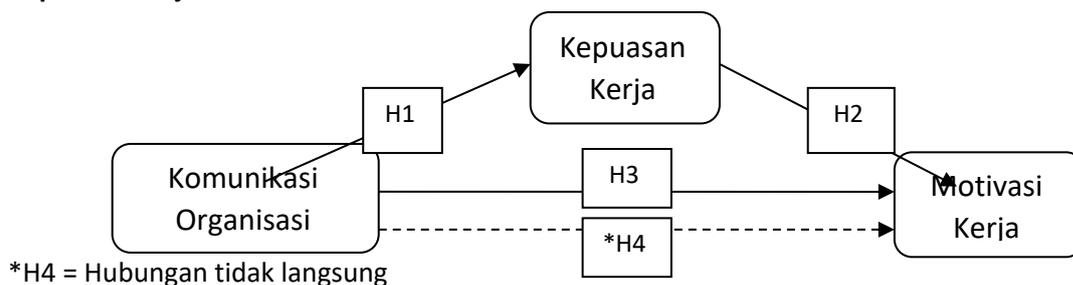
### **H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja**

#### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kemauan internal yang dapat mengarahkan karyawan untuk berperilaku positif, antusias, dan memberikan kontribusi maksimalnya pada kinerja tugas tertentu (Tannady, 2017). Pendapat lain mengenai motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang menimbulkan perasaan puas terhadapkinerjanya (Safitri et al, 2019). Dari pendapat-pendapat diatas dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah sebuah dorongan yang menyebabkan karyawan berperilaku positif dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Setiap manusia pasti memiliki motivasi yang mungkin berbeda-beda.

Terdapat dua dimensi motivasi kerja menurut Herzberg dalam Kondalkar (2007) yaitu: (1) *Intrinsic Motivation* (Kesempatan menggunakan kemampuan, Prestasi karyawan, Pengakuan positif, Perhatian karyawan, dan Pengalaman efektivitas kinerja). (2) *Extrinsic Motivation* (Tanggung jawab pekerjaan, Keberlanjutan kerja, Peningkatan karir, Pelatihan di perusahaan, dan Upah dan gaji yang pantas). Pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja telah dibuktikan oleh hasil penelitian dari Kakakhel et. al., (2015) dan Pongton dan Suntrayuth (2019). Berdasarkan uraian diatas, sehingga dapat disimpulkan:

**H3: Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja**  
**H4: Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja melalui**  
**Kepuasan Kerja**



**Gambar 1. Model Hipotesis**

**2. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dilaksanakan melalui metode survey yang menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini terdiri dari satu variabel independen yaitu komunikasi organisasi, satu variabel intervening yaitu kepuasan kerja, serta satu variabel dependen yaitu motivasi kerja. Sumber data penelitian ini data primer dan data sekunder. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang yang berjumlah 300 karyawan. Sampel didapatkan berdasarkan Rumus Slovin sebesar 171 karyawan dengan tingkat kesalahan sebesar 5%.

Proses pengumpulan data primer yang digunakan pada penelitian menggunakan kuesioner yang berisi item-item pertanyaan. Kuesioner pada penelitian ini didistribusikan secara daring menggunakan media Google Formulir. Penyebaran kuesioner bekerjasama dengan departemen *Human Resources* PT Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals. Penelitian ini menggunakan skala likert 5 poin. Karakteristik variabel penelitian ini diukur dengan nilai terendah 1 (sangat tidak baik) dan nilai tertinggi 5 (sangat baik).

**Uji Instrumen**

Uji instrumen pada penelitian ini terdiri dari uji validitas, uji Reliabilitas dan uji asumsi klasik yaitu uji Normalitas, berikut merupakan penjelasan serta pemaparan hasil pada penelitian ini:

**1. Uji Validitas**

Uji validitas survei dengan analisis validitas pearson correlation. Menurut Sugiyono (2017), suatu kuesioner dapat dinyatakan valid dengan membandingkan nilai r-hitung (nilai korelasi Pearson) dengan r-tabel (diperoleh dari r-tabel). Jika r hitung > r tabel maka item atau variabel pertanyaan valid.

Hasil pengujian validitas terhadap 30 responden pada nilai alpha 5% (r-tabel: 0,361) dijelaskan pada tabel 1. dibawah ini:

**Tabel 1. Uji Validitas Variabel Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja**

A	Indikator Komunikasi Organisasi	r-hitung	r-tabel	Ket
1	Komunikasi atasan	0.709	0,361	Valid
2	Kejelasan informasi	0.833	0,361	Valid
3	Informasi persuasif	0.795	0,361	Valid
4	Infromasi akurat	0.581	0,361	Valid
5	Infromasi bermanfaat	0.716	0,361	Valid
6	Pemahaman informasi dengan jelas	0.839	0,361	Valid
7	Jalinan komunikasi dengan atasan	0.840	0,361	Valid

8	Penyampaian gagasan/saran pelaksanaan pekerjaan	0.602	0,361	Valid
9	Penyampaian gagasan/saran operasional perusahaan	0.620	0,361	Valid
10	Penyampaian gagasan/saran untuk perusahaan	0.609	0,361	Valid
11	Penyelesaian konflik antar karyawan	0.595	0,361	Valid
<b>B</b>	<b>Indikator Motivasi Kerja</b>	<b>r-hitung</b>		<b>Ket</b>
12	Kesempatan menggunakan kemampuan	0.687	0,361	Valid
13	Prestasi karyawan	0.789	0,361	Valid
14	Pengakuan positif	0.701	0,361	Valid
15	Perhatian karyawan	0.540	0,361	Valid
16	Pengalaman efektivitas kinerja	0.715	0,361	Valid
17	Tanggung jawab pekerjaan	0.525	0,361	Valid
18	Keberlanjutan kerja	0.533	0,361	Valid
19	Peningkatan karir	0.568	0,361	Valid
20	Pelatihan di perusahaan	0.746	0,361	Valid
21	Upah dan gaji yang pantas	0.729	0,361	Valid
<b>C</b>	<b>Indikator Kepuasan Kerja</b>	<b>r-hitung</b>		<b>Ket</b>
22	Promosi yang adil	0.725	0,361	Valid
23	Perhatian kemajuan karir	0.767	0,361	Valid
24	Rekomendasi promosi	0.807	0,361	Valid
25	Promosi sesuai dengan kinerja	0.756	0,361	Valid
25	Promosi meningkatkan kinerja	0.788	0,361	Valid
27	Lingkungan yang kondusif	0.871	0,361	Valid
28	Rekan kerja ramah	0.735	0,361	Valid
29	Senang untuk bekerja	0.833	0,361	Valid
30	Kemampuan bekerja efektif	0.753	0,361	Valid
31	Pekerjaan yang dihormati	0.815	0,361	Valid
32	Inisiatif bekerja	0.554	0,361	Valid
33	Dihormati rekan kerja	0.609	0,361	Valid

Berdasarkan tabel 1 di atas, diketahui bahwa seluruh item pertanyaan pada penelitian ini adalah valid karena nilai r-hitung > dari nilai r-tabel (0,361). Dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini layak sebagai alat penelitian untuk mengukur bahan penelitian.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas pada penelitian ini diukur dengan masing-masing skala yang diteliti untuk menyelidiki analisis faktor yang dominan. Uji reliabilitas ini menggunakan alat analisis SPSS. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,600. Berikut merupakan hasil pengujian validitas terhadap 30 responden.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Hasil	Ket
Komunikasi Organisasi	0.849	Reliabel (Sangat Tinggi)
Motivasi Kerja	0.915	Reliabel (Sangat Tinggi)
Kepuasan Kerja	0.893	Reliabel (Sangat Tinggi)

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa nilai *Cornbach's Alpha* dari variabel kualitas destinasi, citra destinasi, kebermaknaan berwisata dan niat berkunjung kembali dinyatakan reliabel karena telah memenuhi nilai yang ditentukan yaitu *Cornbach's Alpha* > 0.600.

### 3. Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan metode One Sample Kolmogorov-Smirnov-Test, dengan melihat nilai Asymp.Sig. (2-tailed), apabila signifikansi > 0,05 maka distribusi normal. Berikut merupakan hasil uji normalitas pada penelitian ini:

**Tabel 3. Hasil Uji Normalitas**

	Komunikasi Organisasi	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja
N	171	171	171
Test Statistic	0.126	0.132	0.140
Asymp Sig. (2-Tailed)	0.163	0.117	0.071

Berdasarkan tabel 3 data dengan *one sample kolmogorov-smirnov* diatas menghasilkan *asymptotic significance* variabel Komunikasi Organisasi 0.162 > 0.005, variabel Motivasi Kerja 0.117 > 0.005, dan variabel Kepuasan Kerja 0.071 > 0.005. Berdasarkan pada hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel pada penelitian ini berdistribusi normal.

### 3. Hasil Dan Pembahasan

#### 1. Profil Responden

Dengan mengidentifikasi responden, penelitian ini akan mendapat gambaran tentang karakteristik karyawan yang diperiksa. Karakteristik responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berdasarkan usia, jenis kelamin dan status jabatan.

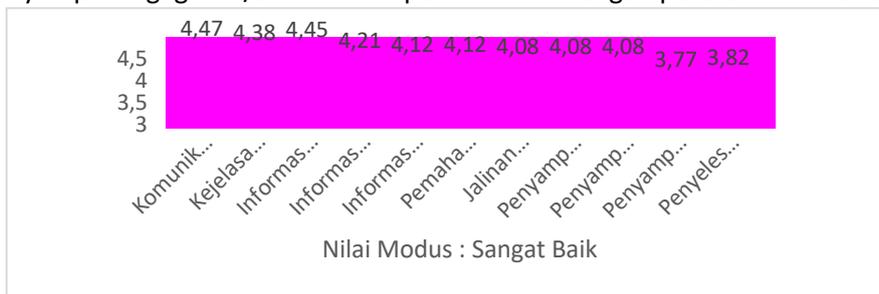
**Tabel 4. Profil Responden**

Karakteristik Responden	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	132	77,2%
	Wanita	39	22,8%
	<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100,0%</b>
Usia	17 - 25 tahun	57	33,3%
	26 - 35 tahun	63	36,8%
	36 - 45 tahun	32	18,7%
	46 - 55 tahun	19	11,1%
	<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100,0%</b>
Jabatan	Admin	48	28,1%
	Cartoning	20	11,7%
	Case Packer	17	9,9%
	Filling	7	4,1%
	Project	12	7,0%
	Repack	61	35,7%
	Robotic	6	3,5%
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100,0%</b>	

Berdasarkan tabel 4, hasil karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh karyawan dengan jenis kelamin Pria sebanyak 132 karyawan dengan persentase 77,2%. Karakteristik responden berdasarkan usia, di dominasi oleh karyawan dengan rentang usia 26 – 35 tahun dengan persentase 36,8% dan karakteristik responden berdasarkan posisi jabatan karyawan pada bagian produksi, di dominasi oleh jabatan repack yaitu berjumlah 61 karyawan.

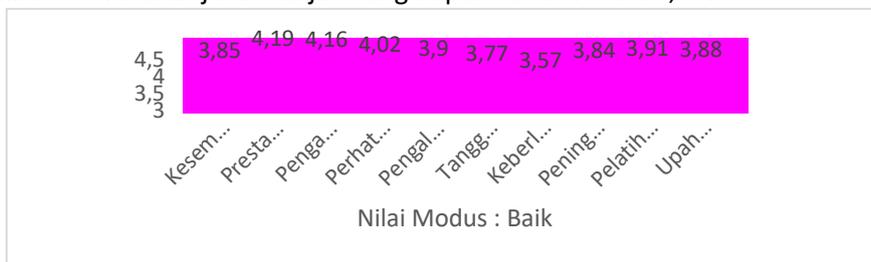
## 2. Analisis Deskriptif

Penjelasan statistik deskriptif memiliki tujuan untuk menggambarkan karakteristik variabel penelitian. Grafik 1. menggambarkan statistik deskriptif dari variabel Komunikasi Organisasi. Berdasarkan Grafik 1. didapatkan variabel Komunikasi Organisasi memiliki nilai rata-rata 4,14, dapat diartikan bahwa karyawan menjawab 11 item pertanyaan dengan hasil yang Baik. Nilai rerata paling rendah pada masing-masing indikator variabel Komunikasi Organisasi adalah “Penyampaian gagasan/saran untuk perusahaan” dengan perolehan rerata 3,77.



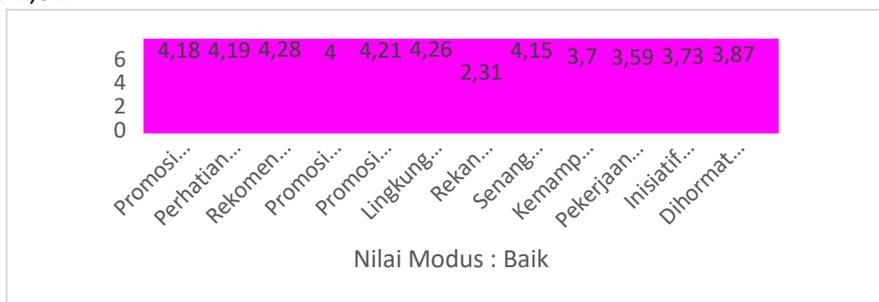
**Gambar 2. Grafik Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi Organisasi**

Selanjutnya merupakan analisis deskriptif variabel Motivasi Kerja pada Grafik 2. Variabel motivasi kerja memiliki 10 item pertanyaan dengan hasil rata-rata respon sebesar 3,90. Perolehan angka ini berarti responden menjawab pertanyaan komunikasi organisasi dengan respon yang Baik. Selain itu, perolehan nilai rerata terendah pada variabel motivasi kerja yaitu dengan indikator “Keberlanjutan kerja” dengan perolehan rerata 3,57.



**Gambar 3. Grafik Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja**

Analisis deskriptif terakhir yaitu variabel kepuasan kerja yang memperoleh nilai rata-rata 3,87 dari 12 item pertanyaan. Perolehan nilai tersebut diartikan bahwa karyawan menjawab pertanyaan variabel kepuasan kerja dengan hasil yang baik. Nilai rerata paling rendah pada masing-masing indikator variabel Kepuasan Kerja adalah “Rekan kerja ramah” dengan perolehan nilai rerata 2,31.



**Gambar 4. Grafik Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

## 3. Hasil Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif dalam penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dengan menggunakan metode analisis jalur (Path Analysis).

### a. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan data dan dibantu dengan software SPSS 25. Maka didapat koefisien jalur untuk variabel komunikasi organisasi (X) terhadap variabel kepuasan kerja (Y). Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dilihat pada tabel 5 berikut.

**Tabel 5. Nilai Koefisien Jalur**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.241	1.748		5.288	.000
Komunikasi Organisasi	.875	.041	.854	21.305	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 5 menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi organisasi (X) dengan kepuasan kerja (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,854 dengan nilai signifikansi 0.000. Hal tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Y), dengan memiliki tingkat pengaruh yang kuat.

Pengaruh variabel komunikasi organisasi (X) terhadap variabel kepuasan kerja (Y) bisa diuraikan melalui analisis koefisien determinasi. Adapun persamaan analisis koefisien determinasi adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh R square} &= r \times r \times 100\% \\ &= 0,854 \times 0,854 \times 100\% \\ &= 72,93\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh R square bahwa pengaruh variabel komunikasi organisasi (X) terhadap variabel kepuasan kerja (Y) sebesar 72,93% dan sisanya yaitu sebesar 27,06% dipengaruhi oleh variabel yang tidak termasuk didalam penelitian ini. Berdasarkan analisis penelitian diperoleh pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja yang menunjukkan nilai t-statistics sebesar 21,305 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai lebih kecil dari 0,05. Maka, H0 ditolak, dan H1 diterima atau signifikan. Nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga H1 diterima, yang berarti bahwa hipotesis pertama Komunikasi Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja **diterima**.

#### b. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan data dan dibantu dengan software SPSS 25. Maka didapat koefisien jalur untuk variabel kepuasan kerja (Y) terhadap variabel motivasi kerja. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 6. Nilai Koefisien Jalur**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.567	1.562		2.283	.024
Komunikasi Organisasi	.218	.065	.244	3.333	.001
Kepuasan Kerja	.568	.064	.652	8.913	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Tabel 6 menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja (Y) terhadap variabel motivasi kerja (Z) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,652 dengan nilai signifikansi 0.000. Hal tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja (Y) terhadap variabel motivasi kerja (Z), dengan memiliki tingkat pengaruh yang kuat.

Pengaruh variabel kepuasan kerja (Y) terhadap variabel motivasi kerja (Z) bisa diuraikan melalui analisis koefisien determinasi. Adapun persamaan analisis koefisien determinasi adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}\text{Pengaruh R square} &= r \times r \times 100\% \\ &= 0,652 \times 0,652 \times 100\% \\ &= 42,51\%\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh R square bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja (Y) terhadap variabel motivasi kerja (Z) sebesar 42,51% dan sisanya yaitu sebesar 57,48% dipengaruhi oleh variabel yang tidak termasuk didalam penelitian ini.

Berdasarkan analisis penelitian diperoleh pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja yang menunjukkan nilai t-statistics sebesar 8,913 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05. Maka, H0 ditolak, dan H1 diterima atau signifikan. Nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga H1 diterima, yang berarti bahwa hipotesis kedua Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja **diterima**.

### c. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis verifiktatif pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja dapat dianalisis menjadi dua pengaruh, yaitu pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berikut merupakan hasil uji hipotesis dari pengaruh langsung dan tidak langsung:

#### Pengaruh Langsung Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan data dan dibantu dengan software SPSS 25. Maka didapat koefisien jalur untuk variabel komunikasi organisasi (X) terhadap variabel motivasi kerja (Z).

Tabel 6 menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi organisasi (X) terhadap motivasi kerja (Z) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,244 dengan nilai signifikansi 0.001. Hal tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komunikasi organisasi (X) terhadap variabel motivasi kerja (Z), dengan memiliki tingkat pengaruh yang kuat.

Pengaruh variabel komunikasi organisasi (X) terhadap variabel motivasi kerja (Z) bisa diuraikan melalui analisis koefisien determinasi. Adapun persamaan analisis koefisien determinasi adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}\text{Pengaruh R square} &= r \times r \times 100\% \\ &= 0,244 \times 0,244 \times 100\% \\ &= 5,95\%\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh R square bahwa pengaruh komunikasi organisasi (X) terhadap variabel motivasi kerja (Z) sebesar 5,95% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel yang tidak termasuk didalam penelitian ini. Berdasarkan analisis penelitian diperoleh pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja yang menunjukkan nilai t-statistics sebesar 3,333 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001 dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05. Maka, H0 ditolak, dan H1 diterima atau signifikan. Nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$  sehingga H1 diterima, yang berarti bahwa hipotesis ketiga Komunikasi Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja **diterima**.

#### Pengaruh Tidak Langsung Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Intervening

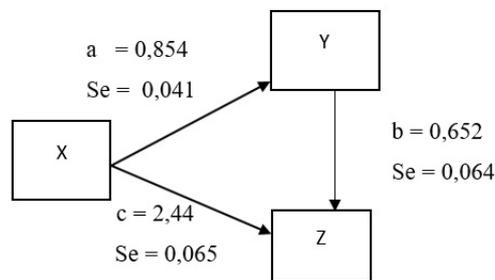
Berdasarkan hasil pengujian menggunakan bantuan aplikasi SPSS 25, hubungan variabel komunikasi organisasi (X) terhadap variabel motivasi kerja (Z) melalui variabel kepuasan kerja (Y) sebagai intervening. Pada tabel 5 hasil pengaruh komunikasi organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Y) dengan nilai sebesar 0,854 dan pada tabel 6 hasil pengaruh kepuasan kerja

(Y) terhadap motivasi kerja (Z) dengan nilai sebesar 0,652 . Kemudian pengaruh tidak langsung variabel komunikasi organisasi (X) terhadap motivasi kerja (Z) melalui kepuasan kerja (Y) dapat dilihat dari hasil perhitungan dibawah ini.

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh R square} &= r \times r \times 100\% \\ &= 0,854 \times 0,652 \times 100\% \\ &= 55,68\% \end{aligned}$$

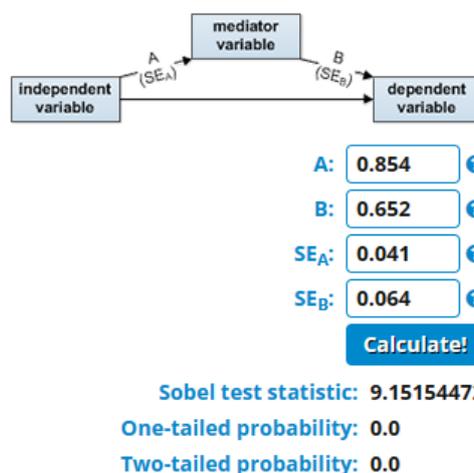
Hasil menunjukkan pengaruh tidak langsung variabel komunikasi organisasi (X) terhadap motivasi kerja (Z) melalui kepuasan kerja (Y) sebagai variabel intervening dengan nilai R Square sebesar 55,68% sedangkan sisanya yaitu sebesar 44,31% dipengaruhi oleh variabel yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Dapat diketahui nilai R Square pengaruh langsung variabel komunikasi organisasi (X) terhadap variabel motivasi kerja (Z) memiliki nilai sebesar 5,95 sedangkan nilai R Square pengaruh tidak langsung variabel komunikasi organisasi (X) terhadap variabel motivasi kerja (Z) melalui kepuasan kerja (Y) sebagai variabel intervening sebesar 55,68. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai R square pada pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi (X) terhadap motivasi kerja (Z) melalui kepuasan kerja (Y) lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung komunikasi organisasi (X) terhadap motivasi kerja (Z).



**Gambar 5. Model Analisis Jalur**

Berdasarkan Gambar 5, maka dapat diketahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel-variabel dalam penelitian ini. Selanjutnya, akan dilakukan pengujian hipotesis menggunakan uji *sobel test*. Berdasarkan analisis penelitian diperoleh pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja maka dapat dilakukan perhitungan *sobel test*. Berikut merupakan hasil perhitungan *sobel test* pada penelitian ini.



**Gambar 6. Hasil Sobel Test**

Gambar 6 dapat diketahui bahwa A (koefisien regresi dari variabel komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja) sebesar 0,854. B (koefisien regresi dari variabel kepuasan kerja

terhadap motivasi kerja) sebesar 0,652.  $SE_A$  (standard error dari A) sebesar 0,041 dan  $SE_B$  (standard error dari B) yaitu sebesar 0,064.

Berdasarkan hasil uji sobel, antara pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja mendapatkan nilai Z sobel sebesar 9,151 dengan nilai tingkat signifikansi 5%, sehingga  $9,151 > 1,96$ . Nilai two-tailed probability sebesar  $0,00 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima atau signifikan. Nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$  sehingga  $H_1$  diterima, yang berarti bahwa hipotesis keempat Komunikasi Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja **diterima**.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, maka dapat disimpulkan rincian hasil penelitian. Berikut merupakan tabel hasil penelitian.

**Tabel 7. Hasil Penelitian**

Hipotesis	Uraian	Hasil
H1	Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	Diterima
H2	Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja	Diterima
H3	Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja	Diterima
H4	Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja	Diterima

## Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui secara empiris pengaruh Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Intervening. Hasil analisis deskriptif menjelaskan bahwa perolehan respon dari karyawan terkait variabel komunikasi organisasi adalah sangat baik, respon untuk variabel motivasi kerja berdasarkan nilai modus adalah baik serta perolehan respon variabel kepuasan kerja mengindikasikan baik. Hasil pengujian empiris yang telah dilakukan pada beberapa hipotesis dalam penelitian ini dibahas pada bagian berikut ini.

### 1. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis jalur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut terbukti dengan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 7,853 dan probabilitas 0,000 dimana angka tersebut signifikan karena  $p < 0,05$ . Hasil penelitian ini sesuai dengan konsep perilaku organisasi yang dikemukakan Mehra dan Nickerson (2018) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini juga mendukung konsep yang dikemukakan oleh Pongton dan Suntrayuth (2019) yang menyatakan penyebab secara umum yang memengaruhi kepuasan kerja adalah komunikasi yang lancar antar pekerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian milik Musah et al. (2017) yang telah memberikan kontribusi pentingnya komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini telah mendukung pentingnya komunikasi selama bekerja yang dijadikan pengingat bagi Manajemen untuk bekerja memastikan alur komunikasi yang efektif sehingga dapat mencapai kepuasan kerja.

### 2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis jalur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Hal tersebut terbukti dengan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 8,441 dan probabilitas 0,000 dimana angka tersebut signifikan karena  $p < 0,05$ . Hasil penelitian ini mendukung pernyataan berdasarkan konsep perilaku organisasi

yang dikemukakan Kinicki dan Fugate (2018) yang menyatakan bahwa adanya kepuasan kerja akan menciptakan terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang serupa juga dikemukakan oleh Afifah & Musadieg (2017) yang memiliki hasil kepuasan kerja memiliki pengaruh penting terhadap motivasi kerja. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian milik Xu et al (2022) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan dan motivasi kerja merupakan jalur yang penting bagi organisasi karena mampu mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan.

### 3. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja

#### a. Pengaruh Langsung

Hasil analisis jalur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Hal tersebut terbukti dengan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 7,102 dan probabilitas 0,000 dimana angka tersebut signifikan karena  $p < 0,05$ . Hasil penelitian ini sesuai dengan konsep perilaku organisasi yang dikemukakan Suwandi *et. al.*, (2019) bahwa komunikasi organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil yang dikemukakan oleh Moyo (2019) yang menyatakan bahwa ketika terjadi alur komunikasi yang baik pada karyawan baik hubungan keatas, kebawah, horizontal akan memotivasi dirinya untuk bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian milik Safitri *et al* (2019) dengan temuan bahwa komunikasi organisasi memiliki peranan yang penting untuk terbentuknya motivasi kerja. Komunikasi merupakan proses penting bagi lingkungan kerja, lingkungan komunikasi yang dirasakan akan berdampak pada hasil organisasi seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, produktivitas, dan efektivitas organisasi (Simangunsong, *et al* 2019)

#### b. Pengaruh Tidak Langsung

Hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja. Karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan akan lebih nyaman apabila komunikasi yang ada dalam perusahaan tersebut baik, komunikasi yang baik ini terjadi dalam hubungan antara sesama karyawan maupun hubungan karyawan dengan atasan mereka.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya milik Simangunsong *et al* (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi penuh pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja. Adanya komunikasi yang baik bersamaan dengan kepuasan membuktikan upaya perusahaan akan bergerak ke kinerja yang baik sebagai *output* perusahaan meningkatnya motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan ini semakin kuat apabila karyawan memiliki kepuasan kerja, karena karyawan merasa bahwa pekerjaannya memberikan keuntungan yang lebih besar bagi dirinya, keuntungan yang dimaksud berupa komunikasi yang baik, gaji yang sepadan dengan kerjanya, dan lain sebagainya.

### 4. Penutup

#### Kesimpulan

Hasil penelitian menjelaskan bahwa:

1. Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi organisasi antar karyawan maupun dengan atasan maka akan mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan produksi PT. Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang.
2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi organisasi antar karyawan maupun dengan atasannya, maka akan

mempengaruhi besarnya motivasi yang tumbuh di dalam diri karyawan produksi PT. Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang.

3. Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi dalam hubungan antara sesama karyawan maupun hubungan karyawan dengan atasan mereka akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan.
4. Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja melalui kepuasan kerja  
Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan nilai hubungan tidak langsung memiliki hasil yang lebih besar dibandingkan hubungan langsung komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja.

### Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian, dapat menjadi implikasi bagi PT. Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang

1. Apabila pimpinan ingin memaksimalkan komunikasi organisasi di dalam perusahaan maka pemimpin perusahaan perlu memperbaiki cara penyampain informasi kepada karyawan secara perlahan-lahan dan bertahap agar karyawan tidak merasa takut dan mudah dipahami oleh karyawan. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah penyampaian informasi untuk merubah sikap karyawan karena tidak semua hal yang dilakukan karyawan telah sesuai dengan aturan maupun SOP yang telah ada.
2. PT. Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang harus menumbuhkan rasa saling memiliki antar karyawan, hal ini dapat dicapai dengan adanya aktifitas diluar pekerjaan yang dapat merekatkan emosional antar karyawan. Tercapainya rasa saling memiliki dan kekeluargaan diharapkan dapat menumbuhkan rasa puas dalam bekerja hingga dapat membentuk motivasi kerja.
3. Perbaikan lingkungan kerja di perusahaan dapat meningkatkan motivasi dalam diri karyawan. Hal ini bisa dilakukan dengan cara memperbaiki sistem kerja dengan cara membebaskan karyawan menggunakan inisiatifnya dalam bekerja asalkan inisiatifnya tidak telalu melenceng jauh dengan aturan yang ada. Perusahaan juga perlu meningkatkan pemberian promosi yang teratur kepada karyawan agar karyawan merasa dihargai hingga memunculkan motivasi untuk dapat bekerja secara maksimal.
4. PT. Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang perlu meningkatkan motivasi, sehingga karyawan akan merasa puas. Salah satu indikator untuk kepuasan adalah memperhatikan kemajuan karir. Hal ini dapat dicapai dengan adanya sistem ranking berdasarkan penilaian Indeks Prestasi Kerja, serta konsultasi jenjang karir sehingga karyawan merasa dipehatikan atas kinerjanya.

### Daftar Pustaka

- Afianto I. Dany, dan Utami, Nayati Hamidah. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Journal Administrasi Bisnis*, Vol 50(6): 58-67
- Afifah, Thara., & Al Musadieg, Mochammad. (2017). 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.1Juni201.
- Badu, Syamsu Q. dan Djafri. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing
- Gani, H. M. U.; Nur, Muhammad; Malonggi, Syahrir dan Rusjdin. (2018). The Impacts of Competence, Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Lecturers' Performance. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, Vo l1 (01): 17-25

- Hajiali, Ismail., Kessi, A.M.F., Budhiandriani., Prihatin, Etik., & Sufri, Mukhlis. (2019). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Indonesia.go.id. (2022). Potensi Besar Industri Kesehatan Dalam Negeri. <https://www.indonesia.go.id/kategori/editorial/2811/potensi-besar-industri-kesehatan-dalam-negeri> . Diakses pada 20 Juli 2023.
- Kakakhel, S. J.; Khan, Asad; Gul, Samina dan Jehangir, Muhammad. (2015). Impact of Organizational Communication on Organization Commitment and Job Satisfaction: Assessing the Moderating role of Physical Work Environment. *Journal of Applied Environmental and Biological Science*, Vol 5(12): 313-321
- Kinicki, Angelo & Fugate, Mel. (2018). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY
- Mahmood, M. Faraydoon. (2016). The Impact of work motivation on Employee's Job Satisfaction in different Organizations. *Journal of University of Human Development*, Vol 2(3): 397-401
- Mehra, Payal & Nickerson, Catherine. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play?", *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1297>
- Moyo, Ngqabutho. (2019). Testing the Effect of Employee Engagement, Transformational Leadership and Organisational Communication on Organisational Commitment. *Journal of Management and Marketing Review*, Vol 74(4): 270-278
- Musah, Adiza., Ghazali, Zulkipli., Ahmad, Nizam Shahrul Isha. (2017). Relationship between Organizational Communication and Job Satisfaction in Temporary Work Environment: An Empirical Study of Plant Turnaround Workers. *Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 9, No. 1s (Special Issue 2017)*
- Nazaruddin, I., & Basuki, A. T. (2015). *Analisis Statistik dengan SPSS*. Dianisa Media.
- Ose J. Idiegbeyan; Aregbesola, Ayooluwa dan Eyiolorunsho Toluwani. 2019. Relationship Between Motivation and Job Satisfaction of Staff in Private University Libraries, Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol 18(1): 1-13
- Paramita, L.; Lengkong, Vicor P. K. dan Sendow, Greis M. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Umum Bulog Divisi Regional Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, Vol 4(1): 131-142
- Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education instituti. *ABAC Journal*, 39(3), 90–110.
- Pongton, Pongpipat & Suntrayuth, Sid. (2019). Communication Satisfaction, Employee Engagement, Job Satisfaction, And Job Performance In Higher Education Institutions. *ABAC Journal Vol.39 No.3*.
- Pratama, Siswa. (2020). Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Achievement at Central Bureau of Statistics (BPS) Binjai City. *International Journal of Research and Review*.
- Rahayu, Sri., Retnaningdyastuti, M.Th. & Roshayanti, Fenny. (2019). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Sd Negeri Di Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*.
- Safitri, Risky Anis., Risaldi, B.T. dan Oktaviani, Malinda. (2019). Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Humas Kementerian Perindustrian. *Jurnal Riset Komunikasi*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

- Sutrisno, Edy. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke tujuh. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tannady, Hendy., dan Gabriella, Petrina. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMAN 8 Bekasi
- Wibowo. (2019). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Xu, Le., Wang, Zhonghua., Li, Zhong., Lin, Yuxin., Wang, Juanjuan., Wu, Yang., Tang, Jinhai. (2022). Mediation role of work motivation and job satisfaction between work-related basic need satisfaction and work engagement among doctors in China: a cross-sectional study. *BMJ Open* 2022;12:e060599. doi:10.1136/bmjopen-2021-060599