

## **HUBUNGAN ANTARA KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA DOSEN**

**Adam Idris**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman  
email: adam\_idris14@yahoo.co.id

**Abstract.** *This research was aimed at studying the correlation between interpersonal communication and commitments of organization with the job satisfaction. The sample of this research was including 160 lecturers of Samarinda University, acquired by random sampling technique. The method of collecting data applies the questionnaire method and analyses by regression technique. The result of this research indicated that there was a very significant correlation between the interpersonal communication and organization commitment with the job satisfaction. The equality factor and normative factor was dominant factor influenced to the job satisfaction.*

**Keywords:** *job satisfaction, interpersonal communication, organization commitment.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Sampel penelitian ini berjumlah 160 orang dosen Universitas Mulawarman Samarinda yang dilakukan melalui teknik *random samling*. Skala digunakan untuk mengumpulkan data dan data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian membuktikan ada hubungan yang positif dan sangat signifikan komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Faktor kesetaraan dan normatif merupakan faktor yang dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

**Kata kunci:** kepuasan kerja, komunikasi interpersonal, komitmen organisasi

### **PENDAHULUAN**

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins, 1996). Secara eksplisit, definisi tersebut mengasumsikan kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusianya. Pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasilah yang pada akhirnya akan menjalankannya. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari karyawan dalam melaksanakan tugasnya keberhasilan organisasi tidak akan tercapai. Kontribusi karyawan pada suatu organisasi akan

menentukan maju ataupun mundurnya organisasi.

Organisasi yang ingin maju dan berkembang akan memikirkan kepuasan kerja para karyawannya, dengan kepuasan kerja yang didapat oleh karyawan akan menimbulkan semangat karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, namun bila karyawan dalam suatu organisasi tidak mendapatkan kepuasan maka mereka cenderung akan mencari organisasi lain yang mampu memberikan kepuasan ataupun melakukan tindakan-tindakan untuk meminta perhatian pada organisasi agar memikirkan kepuasan karyawan.

Kepuasan kerja dapat dijadikan aspek untuk melihat kondisi suatu organisasi. Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, produktifitas rendah, kesehatan tubuh menurun, kecelakaan kerja, pencurian (Robbins, 1996). Robbins (1996) menerangkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Wexley dan Yukl (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya, kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dari karyawan yang berhubungan dengan kondisi dirinya. Mc. Cormick dan Tiffin (dalam Miner, 1995) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau

tanggapan yang muncul sebagai akibat dari pengalaman kerja yang berhubungan dengan nilai-nilai yang dimiliki pekerja. Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan kesamaan pendapat mereka bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau penilaian positif atau negatif seseorang atas hasil pekerjaannya. Kepuasan kerja juga merupakan fungsi hubungan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan dan apa yang dialami. Kepuasan dipengaruhi antara lain oleh pekerjaan itu sendiri, promosi, pembayaran, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja, dan perusahaan.

Spector (1997) menekankan bahwa pemenuhan kepuasan kerja karyawan selain dapat mengurangi resiko keluarnya karyawan dari perusahaan juga mampu meningkatkan produktivitas kerja, sehingga selayaknya menjadi perhatian bagi perusahaan agar dapat mencapai sukses. Apresiasi, komunikasi, teman sekerja, manfaat, kondisi kerja, lingkungan serta komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja.

Kejadian yang dapat menjadi contoh permasalahan kepuasan kerja adalah salah satu perusahaan kayu di Samarinda. Ratusan karyawan perusahaan tersebut melakukan demonstrasi karena merasa mendapat perlakuan yang tidak adil menyangkut hak-hak buruh yang tidak mereka dapatkan. Lima belas tuntutan diajukan para buruh, diantaranya adalah

masalah jaminan sosial tenaga kerja, upah minimum kerja, hak cuti termasuk cuti haid serta cuti melahirkan, jaminan kesehatan, dan diberikan uang gaji mereka yang belum diberikan perusahaan. Karyawan yang semuanya wanita itu tidak bekerja selama melakukan aksi demo dan mogok kerja. Akibat hal tersebut maka perusahaan mengalami stagnasi karena tidak ada karyawan yang bekerja (Kaltim Post, 2012).

Organisasi di negara-negara maju juga tidak terlepas dari permasalahan yang timbul akibat tidak terpenuhinya kepuasan karyawan. Sebuah perusahaan di Jepang mengalami gugatan dari karyawannya yang merasa tidak puas pada perusahaan. Nichia Corp Jepang mengalami gugatan hak paten dari karyawannya. Para pegawai merasa diabaikan, sebab perusahaan kurang menghargai jasa karyawan yang telah memberikan kontribusi menciptakan teknologi-teknologi baru. Penemuan yang mereka lakukan menghasilkan untung trilyunan sementara mereka hanya mendapat 100 juta yen. Akibat gugatan tersebut perusahaan membayar denda US \$ 189 juta (Kompas, 2013).

Kasus-kasus tersebut menjelaskan bahwa kepuasan karyawan penting untuk diperhatikan karena apabila karyawan merasa tidak puas dapat melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan. Penyelesaian masalah yang

dilakukan karyawan dengan aksi mogok serta demo akan menambah masalah bagi pihak perusahaan, selain produktivitas perusahaan terhenti biasanya perusahaan akan mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk menyelesaikan kasus yang terjadi.

Individu tidaklah lepas dari orang lain pada saat bekerja dan haruslah memenuhi nilai-nilai yang ada dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis, sehingga memberi keuntungan nyata tidak hanya bagi organisasi tapi bagi pekerja itu sendiri. Kondisi seperti inilah yang diharapkan setiap manajemen organisasi dan menjadi salah satu alasan peneliti untuk melakukan studi kepuasan kerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya adalah komunikasi. Penelitian yang dilakukan oleh Brunetto dan Wharton (2002) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi supervisi dan karyawan dengan kepuasan kerja mereka. Subjek penelitian tersebut adalah polisi yang bekerja di kantor. Dijelaskan juga bahwa proses serta prosedur komunikasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pada polisi. Bagaimanapun komunikasi yang dilakukan pada organisasi tersebut adalah komunikasi satu arah sehingga dalam penelitian tersebut disarankan agar organisasi yang bersangkutan mengembangkan komunikasi

dua arah agar dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Tubbs dan Moss (1992) mengemukakan efektivitas komunikasi interpersonal ditandai antara komunikan dan komunikator dalam sebuah proses komunikasi terwujud saling pengertian, kesenangan, mempengaruhi, hubungan sosial yang baik, juga adanya tindakan nyata sebagai umpan balik. Diharapkan dengan terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif yang didasari oleh asertivitas pada karyawan sebuah perusahaan, karyawan tidak melakukan hal-hal yang dapat merugikan sebuah perusahaan dalam rangka meminta perhatian dari pihak manajemen perusahaan hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan.

Organisasi tidak dapat eksis tanpa komunikasi. Apabila dalam organisasi tidak terdapat komunikasi, karyawan tidak akan tahu apa yang akan mereka lakukan, manajer tidak dapat menerima informasi, dan supervisi tidak dapat memberikan perintah. Kerjasama tidak mungkin akan terwujud karena karyawan tidak mengkomunikasikan kebutuhan dan perasaan mereka. Kita dapat memastikan bahwa setiap kegiatan akan dipengaruhi komunikasi (Davis, 1989). Apabila komunikasi berjalan secara efektif akan menimbulkan kepuasan kerja yang lebih baik.

Komunikasi merupakan transfer informasi serta pemahaman dari seseorang ke orang lain (Davis, 1989). Komunikasi menjembatani *miss-understanding* antar individu. Pengirim pesan (komunikator) dan penerima (komunikan) merupakan dua hal mutlak dalam terbentuknya komunikasi. Davis juga menegaskan bahwa komunikasi akan efektif apabila komunikan memahami pesan sesuai dengan apa yang komunikator ingin sampaikan. Elemen-elemen penting dalam komunikasi adalah pengirim, pengkodean, pesan, penguraian kode, penerima, umpan balik, serta gangguan.

Penelitian yang dilakukan oleh Johlke dan Duhan (2000) dengan variabel yang digunakan adalah “frekuensi komunikasi, komunikasi informal, komunikasi tidak langsung”, ketiganya tidak signifikan dalam mereduksi ambiguitas antara pelanggan dan kebutuhan mereka, supervisi dan visi mereka. Hanya komunikasi yang saling memberikan *feedback* yang mempengaruhinya. Arah komunikasi juga tidak mempengaruhi kepuasan karyawan.

Fiske (1980) menjelaskan bahwa konteks sosial, kelompok, atau kelompok referensi akan menjadi tempat berlangsungnya komunikasi dan mempengaruhi apakah komunikasi akan diterima atau ditolak. Komunikasi cenderung lebih baik jika sumbernya

diyakini memiliki keahlian, status tinggi, obyektif serta memiliki kekuasaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Philip Udo-In yand (1991) di Missouri menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan komunikasi interpersonal. Dijelaskan bahwa kepuasan yang ada pada karyawan dapat meningkatkan efektifitas pola komunikasi pada suatu pekerjaan. Informasi yang akurat serta keterbukaan antara karyawan merupakan dua hal yang penting dalam pola komunikasi.

Selain komunikasi interpersonal ada faktor lain yang cukup berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan hubungan antara seorang individu dengan organisasi dimana seseorang dengan komitmen organisasi yang tinggi memperlihatkan keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi, berusaha sebaik mungkin serta memiliki penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi (Porter dan Smith, 1970). Setiap individu memiliki keunikan tersendiri yang dinyatakan dengan harapan-harapan dan motivasi yang berbeda sehingga menimbulkan perbedaan pula. Perbedaan tersebut akan menunjukkan kecenderungan individu memiliki komitmen organisasi yang bervariasi.

Artikel Molly Rapert (2002) pada *"American Marketing Association's 2002*

*Educator's Conference"* menyatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di kantor satelit serta badan urusan logistik, komunikasi dalam lingkungan organisasi mempengaruhi komitmen organisasi serta kepuasan kerja. Dijelaskan juga kepuasan kerja serta komitmen organisasi saling berkorelasi dan penting menjadi pertimbangan bagi manajer dalam memberi kebijakan. Partisipasi karyawan dan komitmen yang dimiliki secara esensial mempengaruhi strategi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bowen (1994) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang telah menikah, usianya lebih tua serta memiliki banyak pengalaman kerja cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja serta komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang masih muda, belum menikah dan memiliki sedikit pengalaman.

Luthans (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi serta memiliki keterlibatan yang besar terhadap kegiatan-kegiatan organisasi akan mengembangkan penilaian yang positif terhadap pekerjaannya.

Beberapa fenomena menunjukkan ketidakpuasan kerja terjadi di organisasi bisnis, bukan tidak mungkin fenomena tersebut terjadi di organisasi pendidikan. Hasil penelitian Andrew Oswald dan Jonathan Gardner (Elliot, 2001) dari Warwick University menunjukkan terjadi penurunan sebesar 85% kepuasan kerja pegawai sektor layanan public seperti dokter, perawat, guru, dosen dan pegawai negeri sipil di Britania Raya dari tahun 1990 sampai dengan tahun 1998.

Produk perguruan tinggi adalah jasa kependidikan tinggi yang terdiri atas jasa kurikuler, jasa penelitian, jasa pengabdian pada masyarakat, jasa administrasi, dan jasa ekstrakurikuler, serta lulusan perguruan tinggi tersebut. Lulusan sangatlah penting karena melalui mereka jasa-jasa perguruan tinggi disebarluaskan serta dikembangkan di dunia kerja dalam masyarakat secara aplikatif.

Perguruan tinggi harus senantiasa meningkatkan mutu. Crosby (1978) mendefinisikan mutu sebagai paduan sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tidak langsung, baik kebutuhan yang dinyatakan ataupun yang tersirat, masa kini dan masa depan. Pendidikan tinggi bermutu dapat dipahami sebagai lembaga pendidikan tinggi yang dikelola sedemikian rupa sehingga mampu menghasilkan jasa

kependidikan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan.

Apabila dilihat dari misinya, perguruan tinggi mengemban tugas untuk melaksanakan tridharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Tenaga kependidikan di perguruan tinggi terdiri atas dosen dan tenaga penunjang akademik. Dosen adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi tersebut. Kata dosen berasal dari bahasa Latin *doceo*, yang berarti mengajari, menjelaskan atau membuktikan. Tenaga penunjang akademik terdiri dari peneliti, pengembang dibidang pendidikan, pustakawan, pranata komputer, laboran, dan teknisi sumber belajar.

Universitas Mulawarman merupakan universitas negeri yang ada di Samrinda, memiliki tiga belas fakultas. Dosen yang ada di universitas tersebut berdasarkan pengamatan penulis dan interview yang telah dilakukan dengan beberapa dosen, dijelaskan bahwa ada beberapa dosen mengalami ketidakpuasan kerja ditunjukkan dengan banyaknya dosen yang tidak mengajar tepat pada waktunya, kurangnya minat dari dosen untuk melanjutkan pendidikan mereka ke jenjang yang lebih tinggi, bahkan ada beberapa dosen yang sering tidak hadir untuk

mengajar karena kesibukan mereka diluar kepentingan organisasi tanpa digantikan dosen lain. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya ketidakpuasan dalam diri dosen. Keingintahuan peneliti muncul untuk memahami fenomena tersebut dengan meneliti kepuasan kerja dosen yang ada di Universitas Mulawarman.

Berdasarkan pemikiran tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dosen di universitas mulawarman, Samarinda.

#### **METODE PENELITIAN**

Metode pengumpulan data yang dimaksud pada penelitian ini adalah menggunakan data pribadi subjek dan alat pengukuran atau instrumen. Alat pengukuran atau instrumen yang digunakan ada tiga macam, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan komunikasi interpersonal.

Besarnya sampel dalam penelitian ini adalah 160 dosen Universitas mulawarman Samarinda. Metode sampling yang digunakan adalah teknik random. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi model ganda menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Sosial Science*) 20.0 for Windows.

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini berusaha menguji bagaimana tingkat kepuasan kerja dosen dipengaruhi oleh tingkat komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi. Hasil uji hipotesis penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dosen, yang berarti bahwa hipotesis mayor yang ada pada penelitian ini diterima. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi komunikasi interpersonal dan semakin tinggi komitmen organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja dosen. Setelah dilakukan uji lanjutan dengan menggunakan analisis regresi-stepwise diketahui bahwa keduanya dominan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja.

Komunikasi interpersonal akan membuat dosen mendapatkan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Goldfarb Consultants (1999) menyimpulkan bahwa terdapat korelasi antara komunikasi dengan kepuasan kerja, koefisien korelasinya sebesar 0.480. Penelitian tersebut dilakukan di publik sektor. Penelitian lain yang dilakukan Philip Udo-In yand (1991) di Missouri juga menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja. Adanya komunikasi yang

saling memberikan *feedback* akan mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan frekuensi komunikasi, komunikasi informal, dan komunikasi tidak langsung tidak signifikan dalam mereduksi ambiguitas antara pelanggan dan kebutuhan mereka, supervisi dan visi mereka (Johlke dan Duhan, 2000). Dipahami bahwa adanya komunikasi interpersonal yang efektif akan berkorelasi dengan kepuasan kerja yang ada dalam diri karyawan. Adanya komunikasi yang efektif berarti bahwa antar individu yang ada dalam organisasi memiliki keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, serta kesetaraan (De Vito, 1997).

Keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan merupakan faktor yang perlu diperhatikan oleh Universitas Mulawarman apabila ingin mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja. Sikap mendukung, saling memaafkan, dan toleran merupakan karakter penting yang harus dimiliki karyawan (Barrick dan Mount, 1991). Adanya hal tersebut akan menciptakan rasa saling membutuhkan antar karyawan. Keterbukaan akan menghindarkan diri dari *misunderstanding* (Davis, 1989) yang pada akhirnya dapat meminimalisir terjadinya konflik dalam organisasi.

Hipotesis minor kedua pada penelitian ini, diterima, dibuktikan dengan hasil analisis hipotesis yang menunjukkan ada

hubungan yang positif dan sangat signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Komitmen organisasi terbukti membantu dosen meningkatkan kepuasan kerja. Komitmen organisasi yang tinggi dalam diri dosen akan mencerminkan rasa memiliki dalam diri individu tersebut terhadap organisasi, sehingga apa yang ia lakukan dapat menimbulkan rasa puas atau tidak puas. Komitmen organisasi sebagaimana yang dijelaskan Porter merupakan pengidentifikasian dan keterlibatan individu terhadap organisasi. Luthans (1995) menjelaskan kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi serta memiliki keterlibatan yang besar terhadap kegiatan-kegiatan organisasi akan mengembangkan penilaian yang positif terhadap pekerjaannya. Penting bagi organisasi untuk mengelola kepuasan kerja yang ada dalam diri karyawan (Visser, dkk., 2003). Jamie dan Marcheta (1995) menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang terdiri dari tiga komponen yaitu afektif, normatif, dan kontinuans berkorelasi dengan kepuasan kerja. Penelitian tersebut dilakukan pada agen konselor rehabilitasi yang ada di New York. Penelitian kepuasan



kerja dengan menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, dan komitmen organisasi dengan menggunakan *Organizational Commitment Scale*.

Ketiga faktor yang terdapat dalam variabel komitmen organisasi merupakan faktor yang dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor normatif merupakan faktor yang dominan pada variabel komitmen organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebesar 51.3%, sedangkan faktor kontinuans mempengaruhi sebesar 12.5%, dan faktor afektif mempengaruhi sebesar 4.4%. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada diri dosen Universitas Mulawarman dalam mempengaruhi kepuasan kerja sangat ditentukan adanya faktor normatif yaitu kesamaan nilai yang dianut dosen serta rasa tanggungjawab untuk loyal pada organisasi, faktor kontinuans yaitu kesesuaian perhitungan kebutuhan, dan faktor afektif keinginan dari dalam diri sendiri.

Dosen yang bekerja di universitas negeri memiliki karakteristik yang berbeda dengan dosen yang bekerja di universitas swasta. Dosen negeri merupakan dosen yang diangkat oleh pemerintah untuk bekerja di universitas negeri sehingga tergolong pegawai negeri. Sulit melakukan pemecatan untuk dosen negeri sedangkan di universitas swasta pemecatan tidaklah sesulit itu. Banyaknya dosen yang tidak

masuk saat mengajar di universitas negeri dimungkinkan karena dosen negeri telah “merasa aman” dengan posisinya. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu mengembangkan dengan melakukan penelitian di universitas swasta agar dapat diketahui perbedaan dosen di universitas negeri dengan universitas swasta.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dosen, yang berarti bahwa semakin tinggi komunikasi interpersonal dan semakin tinggi komitmen organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja dosen.

## **REFERENSI**

- Barrick, N., & Mount Miltner. 1991. The Relation of Empathy to Prosocial and Related behavior. *Psychological Bulletin*, 10 (1): 91-119.
- Bowen, H. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three – Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, 538-551.
- Brunetto, Y. & Farr-Wharton, R. 2002. *The Impact of Supervisor Communication on the Job Satisfaction of Early Career Police Officers*. Queensland Australia: IFSAM 2002 Conference Gold Coast.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. 1989. *Human Behavior at Work*. Singapore: McGraw-Hill.

- De Vito, J.A. 1997. *Komunikasi Antar Manusia*. (terjemahan: Agus Maulana). Jakarta: Professional Books.
- Elliot, L. 2001. *Job Satisfaction Falls to Public Workers*. The Guardian Magazine.
- Fiske, S.T. 1980. *Social Cognition*, Reading, MA: Addison- Wesley.
- Goldfarb Consultants. 1999. Relationship of Personality to Performance *Worker Satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*. Vol 44, No 7, 145-159.
- Jamie, A. M. & Marcheta Luwit. 1995. Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition, *Journal of Applied Psychology*, Vol 75. No. 2, 370-380.
- Johlke, L., & Duhan, R., 2000, Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 698-714.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*. Tokyo: Mc Graw-Hill International Book Co.
- Miner, J.B. 1995. *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw- Hill.Inc.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999.
- Udo-In yand, P. 1991. *Worker Satisfaction and Communication Pattern on Conctruction Job-sites*. Philadelphia. Pennsylvania.
- Porter, L.W., & Smith, F. J. 1970. *The Etiology of Organizational Commitment*. Unpublisher Paper.
- Rapert, M. 2002. *Researcher Finds Keys to Employee Job Satisfaction Commitment*. American Marketing Association's 2002 Educator's Conference.
- Robbins, S. P. 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, Seven Edition*. Prentice-Hall.Inc.
- Spector, P. E., (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Concequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Tubbs, F. & Moss J. 1992. *Organization theory and design* (3rd ed). San Fransisco: West Publising Company.
- Visser, E., Meyer, J. P., & Vandenberghe. 2003. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*. Vol 89. No. 6, 991-1007.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. 1987. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Home wood. Illinois, Richard D. Irwin in.