

Studi Tentang Pengaruh Komunikasi Pimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Ahmad Zaidan Washil *, Tri Nur Aini Noviar

Prodi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

zaidanwashil08@gmail.com, trinil.trinov@gmail.com

Abstract. Communication is essential for organizational success. This study examines the influence of leaders' interpersonal communication on employee work motivation in the Operational Maintenance Division of PT Mahaga Pratama. Using Human Relations Theory and a quantitative approach with simple regression, data were collected through questionnaires from all division employees. The correlation test results show that each dimension of interpersonal communication has a positive and significant relationship with employee motivation, including openness ($r = 0.893$), support ($r = 0.761$), empathy ($r = 0.885$), positive attitude ($r = 0.879$), and equality ($r = 0.879$), all with a significance value of 0.000 ($p < 0.01$). These findings indicate that leadership communication characterized by openness, support, empathy, positivity, and equality significantly enhances employee motivation, responsibility, and engagement.

Keywords: *Interpersonal Communication, Leadership, Work Motivation.*

Abstrak. Komunikasi sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Penelitian ini mengkaji pengaruh komunikasi interpersonal pimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Divisi Operational Maintenance PT Mahaga Pratama. Dengan teori Human Relations dan pendekatan kuantitatif regresi sederhana, data diperoleh dari kuesioner seluruh karyawan divisi. Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa setiap dimensi komunikasi interpersonal pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, yaitu: keterbukaan ($r = 0,893$), dukungan ($r = 0,761$), empati ($r = 0,885$), sikap positif ($r = 0,879$), dan kesetaraan ($r = 0,879$), seluruhnya dengan nilai signifikansi $0,000$ ($p < 0,01$). Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan yang terbuka, mendukung, empatik, positif, dan setara dapat meningkatkan motivasi, tanggung jawab, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Kata Kunci: *Komunikasi Interpersonal, Kepemimpinan, Motivasi Kerja.*

A. Pendahuluan

Komunikasi memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Sebagai makhluk sosial, manusia selalu membutuhkan interaksi dengan orang lain untuk membangun identitas diri, memenuhi kebutuhan, dan mencapai tujuan bersama. Bentuk interaksi ini terwujud melalui komunikasi interpersonal, yang menjadi fondasi penting dalam kehidupan sosial, termasuk dalam lingkungan kerja. Dalam organisasi, komunikasi tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi, tetapi juga membangun kerja sama, meningkatkan motivasi, serta menciptakan suasana kerja yang produktif (Kiki firmansyah & Rita Gani, 2024).

Menurut Romli (2011), komunikasi organisasi adalah proses penerimaan dan penyampaian pesan di dalam kelompok formal maupun informal dalam organisasi, yang menjadi syarat penting untuk mencapai tujuan bersama. Lestari (2022) menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang efektif dapat meningkatkan koordinasi, menumbuhkan rasa memiliki, serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Hal ini selaras dengan pandangan Elton Mayo dalam Human Relation Theory, yang menyatakan bahwa manusia sebagai makhluk sosial memiliki kebutuhan untuk berinteraksi, dihargai, dan mendapatkan pengakuan dalam organisasi (Arini, 2005). Pengaruh interpersonal yang harmonis antara pimpinan dan karyawan menjadi salah satu kunci tercapainya motivasi kerja yang tinggi dan kinerja yang optimal (Afifah & Rinawati, n.d.).

Komunikasi interpersonal, sebagaimana dijelaskan oleh Pearson, Nelson, Titsworth, dan Harter (2003), merupakan proses pertukaran informasi, ide, dan perasaan antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi interpersonal dalam organisasi ditandai dengan adanya interaksi verbal maupun nonverbal yang memungkinkan terbentuknya pengaruh yang lebih bermakna (DeVito, 2013). Muhammad (2014) menyebutkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki beberapa tujuan, antara lain membangun pengaruh yang jelas, menemukan jati diri, mengubah sikap, memperluas wawasan, dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Dalam konteks kepemimpinan, kemampuan berkomunikasi secara interpersonal merupakan aspek mendasar yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan membangun kerja sama tim. Sahadi, Taufiq, dan Wardani (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan bukan hanya soal jabatan atau kekuasaan, melainkan kemampuan untuk memengaruhi, membimbing, dan menginspirasi orang lain melalui komunikasi yang efektif, empati, dan integritas. Robbins (2003) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang memberikan arah, intensitas, dan ketekunan terhadap perilaku individu dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja sendiri terbagi menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri karyawan, dan motivasi ekstrinsik yang dipicu oleh faktor lingkungan, seperti pengakuan, penghargaan, serta fasilitas kerja.

Adam, Ikramuddin, dan Saputra (2017) menambahkan bahwa keberhasilan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang ditanamkan oleh pemimpin. Motivasi yang baik tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga kualitas kinerja karyawan secara keseluruhan. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan komitmen tinggi, loyalitas, serta hasil kerja yang lebih konsisten. Namun, menurut Wartono dan Mochtar (2015), motivasi karyawan tidak hanya bergantung pada kemampuan atau keterampilan yang dimiliki, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi psikologis serta lingkungan kerja yang mereka hadapi (Noviar et al., 2021). Lingkungan kerja yang kurang nyaman, tekanan dari atasan, dan permasalahan pribadi dapat memicu stres dan rasa jenuh dalam bekerja (Noviar et al., 2021; Yuda Sudrajat & Firmansyah, 2023).

Namun demikian, hasil pra-riset pada Divisi Operational Maintenance PT Mahaga Pratama menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih kurang stabil dibandingkan divisi lainnya, meskipun praktik komunikasi interpersonal telah diterapkan, dampaknya terhadap motivasi karyawan belum konsisten. Tingkat motivasi cenderung menurun sehingga hasil kerja masih berfluktuasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kualitas dan konsistensi komunikasi seperti kejelasan pesan, umpan balik yang tepat waktu, serta kesesuaian gaya komunikasi pimpinan dengan kebutuhan karyawan perlu diperkuat agar mampu mendorong motivasi yang berkelanjutan dan menstabilkan kinerja. Hal ini mengindikasikan adanya

aspek komunikasi interpersonal pimpinan yang belum optimal dalam memotivasi karyawan secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji pengaruh komunikasi interpersonal pimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Divisi Operational Maintenance PT Mahaga Pratama. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu komunikasi, khususnya terkait implementasi komunikasi interpersonal di lingkungan kerja, serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Dari uraian latar belakang di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: *"Apakah terdapat pengaruh komunikasi interpersonal pimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Divisi Operational Maintenance PT Mahaga Pratama?"* Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini diuraikan dalam pokok-pokok untuk mengetahui pengaruh keterbukaan, dukungan, empati, sikap positif, dan kesetaraan pimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

B. Metode

Peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin mengetahui sejauh mana pengaruh antara komunikasi interpersonal pimpinan dengan motivasi kerja karyawan. Uji validitas dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden yang memiliki karakteristik serupa dengan responden penelitian. Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner dinyatakan valid.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Total Sampling*, karena jumlah populasi kurang dari 100 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Operational Maintenance PT Mahaga Pratama yang berjumlah 30 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi kuesioner sebagai sumber data primer, serta wawancara dan studi pustaka sebagai data sekunder. Secara umum, proses penelitian ini digambarkan dalam skema berikut.



Gambar 1. Skema Penelitian

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengaruh Antara Komunikasi Interpersonal Pimpinan (X) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Kemampuan komunikasi interpersonal pimpinan dalam penelitian ini meliputi keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif, dan kesetaraan. Kelima aspek ini tercermin dalam berbagai bentuk interaksi antara pimpinan dan karyawan, baik secara formal dalam lingkungan kerja maupun informal dalam keseharian. Komunikasi yang terjalin tidak bersifat satu arah, melainkan mendorong partisipasi aktif, saling mendengarkan, serta saling menghargai. Dengan pola komunikasi seperti ini, pengaruh kerja yang terbentuk menjadi

lebih harmonis, terbuka, dan produktif. Untuk mengetahui sejauh mana kemampuan komunikasi interpersonal pimpinan berkontribusi terhadap motivasi kerja karyawan, berikut disajikan hasil pengujian korelasi antara masing-masing subvariabel X dengan variabel Y.

Tabel 1. Korelasi Keterbukaan Pimpinan (X1) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

		Keterbukaan	Motivasi Kerja Karyawan
Keterbukaan	Pearson Correlation	1	,893**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
Motivasi Kerja Karyawan	Pearson Correlation	,893**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2025.

Berdasarkan hasil uji korelasi diperoleh nilai koefisien sebesar 0,893 antara subvariabel keterbukaan dan motivasi kerja karyawan, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Oleh karena itu, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara keterbukaan pimpinan dan motivasi kerja karyawan.

Dalam praktiknya, keterbukaan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan dapat menjadi pendorong utama dalam membangun semangat kerja tim dan partisipasi aktif setiap anggota. Keterbukaan ini menciptakan suasana kerja yang penuh kepercayaan dan transparansi. Menurut DeVito (2013), keterbukaan membantu membangun kepercayaan, pemahaman, dan kolaborasi yang efektif. Lestari (2022) juga menegaskan bahwa keterbukaan pimpinan berperan penting dalam menciptakan motivasi kerja yang tinggi, meningkatkan kinerja, serta membentuk lingkungan kerja yang harmonis.

Tabel 2. Korelasi Dukungan Pimpinan (X2) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

		Dukungan	Motivasi Kerja Karyawan
Dukungan	Pearson Correlation	1	,761**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
Motivasi Kerja Karyawan	Pearson Correlation	,761**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2025.

Berdasarkan hasil uji korelasi diperoleh nilai koefisien sebesar 0,761 antara subvariabel dukungan pimpinan dan motivasi kerja karyawan, dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,01$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara dukungan pimpinan dan motivasi kerja karyawan.

Dukungan yang diberikan pimpinan, baik dalam bentuk arahan, apresiasi, maupun bantuan terhadap kesulitan kerja, dapat membangun rasa percaya diri dan loyalitas karyawan. Dukungan ini juga menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan produktif. Muhammad (2014) menyatakan bahwa dukungan pimpinan mendorong terbentuknya pengaruh kerja yang kuat dan saling percaya. Hal serupa juga ditegaskan oleh Sahadi, Taufiq, dan Wardani (2020), bahwa kepemimpinan yang efektif ditandai dengan adanya dukungan moral dan emosional yang mampu memotivasi tim. Lestari (2022) menambahkan bahwa suasana kerja yang penuh semangat dan harmonis akan lebih mudah tercapai ketika pimpinan bersikap

suportif terhadap bawahannya.

Tabel 3. Korelasi Empati Pimpinan (X3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

		Rasa Positif	Motivasi Kerja Karyawan
Rasa Positif	Pearson Correlation	1	,885**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
Motivasi Kerja Karyawan	Pearson Correlation	,885**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2025.

Berdasarkan hasil uji korelasi diperoleh nilai koefisien sebesar 0,885 antara subvariabel empati pimpinan dan motivasi kerja karyawan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara empati pimpinan dan motivasi kerja karyawan.

Empati yang ditunjukkan pimpinan melalui sikap peduli, pemahaman terhadap kondisi karyawan, serta kesediaan untuk mendengarkan keluhan atau masukan, berkontribusi besar dalam meningkatkan semangat kerja, rasa percaya, loyalitas, dan komitmen dalam organisasi. Muhammad (2014) menjelaskan bahwa empati dalam komunikasi mampu memperkuat pengaruh profesional antara pimpinan dan bawahan. Robbins (2003) juga menyebutkan bahwa empati dapat menjadi faktor penting dalam membangun lingkungan kerja yang saling menghargai. Sejalan dengan itu, Arini (2005) menegaskan bahwa empati tidak hanya mempererat pengaruh interpersonal, tetapi juga mampu menciptakan iklim kerja yang harmonis dan produktif.

Tabel 4. Korelasi Empati Rasa Positif (X4) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

		Empati	Motivasi Kerja Karyawan
Empati	Pearson Correlation	1	,879**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
Motivasi Kerja Karyawan	Pearson Correlation	,879**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2025.

Berdasarkan hasil uji korelasi diperoleh nilai koefisien sebesar 0,879 antara subvariabel rasa positif pimpinan dan motivasi kerja karyawan, dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,01$). Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara rasa positif pimpinan dan motivasi kerja karyawan.

Rasa positif yang ditunjukkan pimpinan, seperti pemberian penghargaan, sikap optimis, dan upaya menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, terbukti mampu meningkatkan semangat kerja, kepercayaan diri, dan motivasi intrinsik karyawan. Pearson et al. (2003) dan DeVito (2013) menyebutkan bahwa sikap positif dalam komunikasi interpersonal berperan penting dalam membentuk suasana kerja yang sehat dan mendorong keterlibatan emosional karyawan. Lestari (2022) menambahkan bahwa pimpinan yang terbuka, suportif, dan positif dapat membentuk motivasi kerja yang kuat dalam diri karyawan dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

Tabel 5. Korelasi Empati Kesetaraan (X5) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

		Kesetaraan	Motivasi Kerja Karyawan
Kesetaraan	Pearson Correlation	1	,879**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
Motivasi Kerja Karyawan	Pearson Correlation	,879**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2025.

Berdasarkan hasil uji korelasi diperoleh nilai koefisien sebesar 0,879 antara subvariabel kesetaraan pimpinan dan motivasi kerja karyawan, dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Maka dari itu, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara kesetaraan pimpinan dan motivasi kerja karyawan.

Kesetaraan dalam konteks kepemimpinan merujuk pada perlakuan yang adil tanpa diskriminasi, serta penghargaan terhadap kontribusi setiap individu. Sikap ini mampu menumbuhkan rasa percaya, loyalitas, dan partisipasi aktif dari karyawan. Pearson et al. (2003) menekankan bahwa komunikasi yang setara memungkinkan terciptanya pengaruh kerja yang sehat dan saling menghormati. Muhammad (2014) juga menyatakan bahwa pimpinan yang memperlakukan karyawannya secara adil akan lebih mudah membangun motivasi kerja yang kuat. Lestari (2022) menambahkan bahwa prinsip kesetaraan turut memperkuat kepuasan kerja, meningkatkan kerja sama tim, dan mendorong kinerja kolektif yang optimal dalam organisasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kemampuan komunikasi interpersonal pimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Divisi Operational Maintenance PT Mahaga Pratama. Berdasarkan hasil analisis data, responden memberikan tanggapan yang cenderung positif dan menyatakan setuju bahwa komunikasi interpersonal pimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja mereka. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang baik dari seorang pimpinan tidak hanya membantu menciptakan pengaruh kerja yang harmonis, tetapi juga berdampak nyata terhadap peningkatan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas.

Karyawan akan lebih termotivasi ketika pimpinan mampu menyampaikan pesan secara terbuka, menunjukkan empati, memberi dukungan, bersikap positif, serta memperlakukan bawahan secara setara. Sikap komunikatif seperti ini membuat karyawan merasa dihargai, didengar, dan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Selain itu, komunikasi interpersonal yang efektif memungkinkan terjadinya umpan balik yang konstruktif, penyelesaian masalah secara efisien, serta memperkuat rasa saling percaya antara pimpinan dan karyawan. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi kerja karyawan, tetapi juga membantu menciptakan budaya kerja yang positif, produktif, dan kolaboratif di lingkungan Divisi Operational Maintenance PT Mahaga Pratama.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa temuan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterbukaan pimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,893 pada Divisi Operational Maintenance PT Mahaga Pratama. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara empati pimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,885 pada Divisi Operational Maintenance PT Mahaga Pratama. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dukungan pimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,761 pada Divisi Operational Maintenance PT Mahaga

Pratama. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara rasa positif pimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,879 pada Divisi Operational Maintenance PT Mahaga Pratama. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kesetaraan pimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,879 pada Divisi Operational Maintenance PT Mahaga Pratama.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan komunikasi interpersonal pimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Divisi Operational Maintenance PT Mahaga Pratama. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan komunikasi interpersonal yang dimiliki pimpinan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Komunikasi interpersonal yang efektif antara pimpinan dan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat kerja sama tim dalam mencapai tujuan organisasi.

Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada seluruh Civitas Akademika, dosen, dan tenaga kependidikan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Islam Bandung atas segala dukungan yang diberikan. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada kedua orang tua, kakak, serta sahabat-sahabat terdekat yang selalu memberikan semangat dan motivasi selama proses penyusunan penelitian ini. Penulis juga berterima kasih kepada pihak PT Mahaga Pratama atas izin, waktu, dan informasi yang telah diberikan, sehingga proses pengumpulan data dapat berjalan dengan lancar.

Daftar Pustaka

- Afifah, A. N., & Rinawati, R. (n.d.). *Pola Komunikasi Antar Budaya Masyarakat Multietnis di Kota Singkawang Sebagai Kota Tertoleran*.
<https://journals.sangkuriangpublisher.com/person>
- Kiki firmansyah, & Rita Gani. (2024). Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Sekretariat Bawaslu Subang. *Bandung Conference Series: Communication Management*, 4(2), 510–514. <https://doi.org/10.29313/bcscm.v4i2.13586>
- Yuda Sudrajat, & Firmansyah. (2023). Representasi Komunikasi Kepemimpinan dalam Film. *Bandung Conference Series: Communication Management*, 3(2), 693–698. <https://doi.org/10.29313/bcscm.v3i2.8062>
- Adam, M., Ikramuddin, & Saputra, H. (2017). Pengaruh motivasi dan kemampuan usaha terhadap peningkatan keberhasilan usaha industri kecil batu bata di Kecamatan Muara Batu dan Dewantara Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Visioner & Strategis*, 6(2), 59–67.
- Arini, M. (2005). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- DeVito, J. A. (2013). *The interpersonal communication book* (13th ed.). Pearson Education.
- Lestari, H. I. (2022). Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Selatan (Skripsi, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari).
- Muhammad, A. (2014). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Noviar, T. N., et al. (2021). Pengaruh kondisi psikologis dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan.

- Pearson, J. C., Nelson, P. E., Titsworth, S., & Harter, L. (2003). *Human communication*. Boston: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Romli, K. (2011). *Komunikasi organisasi lengkap*. Jakarta: PT Grasindo.
- Sahadi, S., Taufiq, O. H., & Wardani, A. K. (2020). Karakter kepemimpinan ideal dalam organisasi. *Jurnal Moderat*, 6(3), 1–12.
- Wartono, & Mochtar, R. (2015). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan*. Yogyakarta: Deepublish.