

# Pengaruh Komunikasi Vertikal Komunikasi Horizontal dan Komunikasi Diagonal terhadap Semangat Kerja Karyawan

Ni Made Paramita Utami Dewi <sup>(1)</sup>

I Made Astrama <sup>(2)</sup>

Ida Ayu Mashyuni <sup>(3)</sup>

<sup>(1)(2)(3)</sup>Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Pariwisata, Universitas Hindu Indonesia,  
Jl. Sangalangit, Penatih, Kec. Denpasar Timur, Kota Denpasar, Bali 80238  
e-mail: [paramitautami2017@gmail.com](mailto:paramitautami2017@gmail.com)

Diterima: 23 Agustus 2021	Direvisi: 27 Agustus 2021	Disetujui: 30 Agustus 2021
---------------------------	---------------------------	----------------------------

## ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine the effect of vertical communication, horizontal communication, and diagonal communication on employee morale at the BPR Nusamba in Badung either partially or simultaneously. Sampling in the study used a saturated sampling technique, which amounted to 45 people. Data was collected through observation, interviews, documentation studies, literature, and questionnaires. The data analysis technique used multiple linear regression analysis, coefficient of determination, t test and F test. Based on the results of the study, it can be concluded that: (1) There is a positive and significant effect of vertical communication on employee morale at BPR Nusamba Mengwi Badung, with  $t = 3.250 > t_{table} = 1.683$  and  $sigcount = 0.002 < 0.05$ . (2) There is a positive and significant effect of horizontal communication on employee morale at BPR Nusamba Mengwi Badung, with  $t_{count} = 2,926 > t_{table} = 1,683$  and  $sigcount = 0.006 < 0.05$ . (3) There is a positive and significant effect of diagonal communication on employee morale at BPR Nusamba Mengwi Badung, with  $t_{count} = 2.464 > t_{table} 1.683 =$  and  $sigcount = 0.018 < 0.05$ . (4) There is a significant effect of vertical communication, horizontal communication, and diagonal communication on employee morale at BPR Nusamba Mengwi Badung, with  $F_{count} 25.747 > F_{table} 2.833$  and  $sigcount = 0.000 < 0.05$ .*

**Keywords :** *Vertical Communication, Horizontal Communication, Diagonal Communication, Morale*

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal terhadap semangat kerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Nusamba di Badung baik secara parsial maupun secara simultan. Pengambilan sampel dalam penelitian menggunakan teknik sampling jenuh, yang berjumlah 45 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, studi dokumentasi, kepustakaan, dan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda, koefisien determinasi, uji t dan uji F. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi vertikal terhadap semangat kerja karyawan di BPR Nusamba Mengwi Badung, dengan  $t_{hitung} = 3,250 > t_{tabel} = 1,683$  serta  $sig_{hitung} = 0,002 < 0,05$ . (2) Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi horizontal terhadap semangat kerja karyawan di BPR Nusamba Mengwi Badung, dengan  $t_{hitung} = 2,926 > t_{tabel} = 1,683$  serta  $sig_{hitung} = 0,006 < 0,05$ . (3) Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi diagonal terhadap semangat kerja karyawan di BPR Nusamba Mengwi Badung, dengan  $t_{hitung} = 2,464 > t_{tabel} 1,683 =$  serta  $sig_{hitung} = 0,018 < 0,05$ . (4) Ada pengaruh signifikan komunikasi vertikal, komunikasi

---

horizontal, dan komunikasi diagonal terhadap semangat kerja karyawan di BPR Nusamba Mengwi Badung, dengan  $F_{hitung} 25,747 > F_{tabel} 2,833$  serta  $sig_{hitung} = 0,000 < 0,05$ .

**Kata Kunci : Komunikasi Vertikal, Komunikasi Horizontal, Komunikasi Diagonal, Semangat Kerja**

## Pendahuluan

Perkembangan lembaga jasa perbankan yang pesat menimbulkan persaingan yang sangat ketat. Sumber daya manusia yang memiliki semangat kerja tinggi sangat dibutuhkan setiap organisasi untuk memenangkan persaingan. Karyawan dengan semangat kerja yang tinggi akan memberikan pelayanan yang baik sehingga nasabah akan merasa puas dan loyal terhadap perusahaan. Menurut Sumantri (2017) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan dengan lebih giat sehingga pekerjaan yang dikerjakan akan lebih cepat selesai dan lebih baik. Salah satu faktor yang mendorong semangat kerja karyawan ialah dengan komunikasi yang baik. Komunikasi memiliki pengaruh yang besar terhadap semangat kerja karyawan (Noviyanti, 2015). Adapun komunikasi vertikal menurut Effendy (2013) adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan akan menimbulkan hubungan yang harmonis sehingga semangat kerja karyawan akan meningkat. Selain itu, menurut Effendy (2013) komunikasi horizontal merupakan komunikasi secara mendatar antara anggota staf dengan anggota staf lain, karyawan sesama karyawan dan sebagainya. Hubungan yang harmonis antara sesama karyawan akan meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut karena kerja sama antar karyawan terjalin dengan baik. Nilai-nilai yang mempengaruhi semangat kerja adalah kerja sama, yaitu sikap dari individu atau sekelompok untuk saling membantu atau saling menginformasikan agar dapat mencurahkan dampak positif apabila dilakukan dengan niat baik, tujuan baik dan dilakukan dengan cara yang baik pula (Handayani, 2016). Komunikasi diagonal juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan. Menurut Effendy (2013) komunikasi diagonal atau komunikasi silang merupakan komunikasi antara pimpinan dengan pegawai lain. Komunikasi yang baik antara seluruh anggota organisasi akan meningkatkan suasana kerja yang baik sehingga karyawan semangat dalam melaksanakan tugas dan mendorong karyawan bekerja lebih produktif.

BPR Nusamba Mengwi Badung merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan. Menurut Handayani (2016) semangat kerja salah satunya diukur dengan absensi. Semangat kerja karyawan BPR Nusamba Mengwi Badung tergolong rendah dilihat dari tabel 1.1 bahwa rata-rata tingkat absensi karyawan PT. BPR Nusamba Mengwi Badung selama tahun 2020 tercatat sebesar 3,68%. Menurut Dewi & Sudibya (2016) rata-rata tingkat absensi 2% - 3%

perbulan masih dianggap baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan tergolong rendah yang dapat dilihat dari tabel tingkat kehadiran karyawan pada PT. BPR Nusamba Mengwi Badung Periode Tahun 2020 di bawah ini :

**Tabel 1. Tingkat Kehadiran Karyawan Pada PT. BPR Nusamba Mengwi Badung Periode Tahun 2020**

No	Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Absensi (hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari)	Absensi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5=3 x 4)	(6)	(7=5-6)	(8)
1	Januari	45	27	1.215	45	1.170	3,70
2	Pebruari	45	24	1.080	41	1.039	3,80
3	Maret	45	26	1.170	41	1.129	3,50
4	April	45	25	1.125	38	1.087	3,38
5	Mei	45	26	1.170	44	1.126	3,76
6	Juni	45	26	1.170	43	1.127	3,68
7	Juli	45	26	1.170	42	1.128	3,59
8	Agustus	45	26	1.170	43	1.127	3,68
9	September	45	24	1.080	42	1.038	3,89
10	Oktober	45	27	1.215	41	1.174	3,37
11	Nopember	45	25	1.125	46	1.079	4,09
12	Desember	45	27	1.215	45	1.170	3,70
	Jumlah	540	309	13.905	511	13.394	44,14
	<b>Rata-rata</b>	<b>45,00</b>	<b>25,75</b>	<b>1.158,75</b>	<b>42,58</b>	<b>1.116,17</b>	<b>3,68</b>

Sumber : PT. BPR Nusamba Mengwi Badung, 2021.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa rata-rata tingkat absensi karyawan PT. BPR Nusamba Mengwi Badung selama periode tahun 2020 tergolong rendah. Hal ini sejalan dengan ditemukan beberapa fenomena berkaitan dengan semangat kerja angka berdasarkan pengamatan di lapangan dan informasi dari Manajer Personalia : (1) ditemukan beberapa karyawan yang datang terlambat kerja, serta meninggalkan tugas sebelum jam pulang kerja yang telah ditentukan, (2) ditemukan beberapa karyawan memiliki motivasi dorongan bekerja yang rendah. Selain itu juga ditemukan beberapa permasalahan terkait dengan komunikasi vertikal yang kurang efektif sebagai berikut : (1) ditemukan beberapa karyawan yang kurang jelas dan paham terhadap instruksi tugas/pekerjaan dari pimpinan. (2) ditemukan beberapa karyawan yang kurang paham dan menganggap bahwa teguran yang diterima karena kelalaian tugas sebagai bentuk hukuman, bukan sebagai bentuk pembelajaran. (3) ditemukan beberapa karyawan yang ragu-ragu untuk menyampaikan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan kepada pimpinan. Selain itu permasalahan terkait dengan komunikasi horizontal juga ditemukan sebagai berikut : (1) ditemukan beberapa karyawan yang tidak mau melakukan komunikasi dengan pegawai lain dalam menyelesaikan pekerjaan. (2) ditemukan beberapa karyawan yang enggan untuk menyampaikan informasi penting tentang tugas kepada pegawai lain. Permasalahan terkait dengan komunikasi diagonal juga ditemukan sebagai berikut : (1) ditemukan beberapa karyawan yang enggan untuk

---

menyampaikan keluhan kepada pegawai bagian lain. (2) ditemukan beberapa karyawan yang enggan untuk berkoordinasi dan memberikan saran dengan karyawan bagian lain.

Berdasarkan permasalahan diatas dan mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Koesoemaningroem (2016) yang menyatakan bahwa ada pengaruh variabel komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal terhadap semangat kerja karyawan. Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pengaruh komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal terhadap semangat kerja karyawan pada PT. BPR Nusamba Mengwi Badung. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui pengaruh komunikasi vertikal terhadap semangat kerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Nusamba Mengwi di Badung, (2) untuk mengetahui pengaruh komunikasi horizontal terhadap semangat kerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Nusamba Mengwi di Badung, (3) untuk mengetahui pengaruh komunikasi diagonal terhadap semangat kerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Nusamba Mengwi di Badung, (4) untuk mengetahui pengaruh komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal terhadap semangat kerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Nusamba Mengwi di Badung.

### **Metode Penelitian**

Menurut Sahid (2017) semangat kerja adalah sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya dimana kepuasan, bekerja dan hubungan-hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian padanya. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur semangat kerja menurut Bintoro (2017) ialah kegairahan, kekuatan untuk melawan frustrasi, kualitas untuk bertahan, dan semangat kelompok.

Menurut Affifudin (2013) menyatakan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berupa komunikasi dari pimpinan ke pegawai maupun dari pegawai ke pimpinan. Menurut Guntur (2013) ada beberapa indikator untuk mengukur komunikasi vertikal yaitu, komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas.

Menurut Priansa (2017) komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya dalam organisasi. Menurut Effendy (2013) ada beberapa indikator untuk mengukur komunikasi horizontal, yaitu interaksi antar bawahan, penyampaian informasi antar bawahan dan saran pemecahan masalah.

Menurut Affifudin (2013) komunikasi diagonal adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain. Indikator untuk mengukur komunikasi diagonal menurut Effendy (2013) yaitu, penyampaian keluhan, pendapat dan saran.

Berdasarkan kajian teoritik diatas dan penelitian sebelumnya yang dijadikan landasan dalam penelitian ini, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

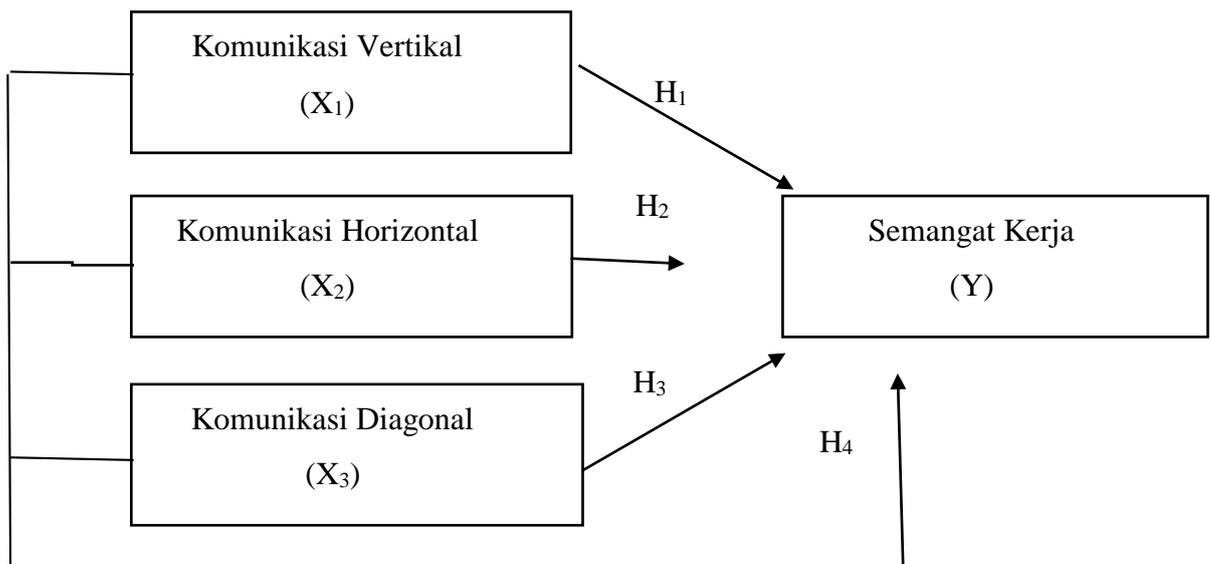
H1 = Diduga ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi vertikal terhadap semangat kerja karyawan di BPR Nusamba Mengwi Badung.

H2 = Diduga ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi horizontal terhadap semangat kerja karyawan di BPR Nusamba Mengwi Badung.

H3 = Diduga ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi diagonal terhadap semangat kerja karyawan di BPR Nusamba Mengwi Badung.

H4 = Diduga ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal terhadap semangat kerja karyawan di BPR Nusamba Mengwi Badung.

Penelitian ini merupakan penelitian untuk membuktikan hipotesis pengaruh antara komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal terhadap semangat kerja karyawan. Dengan kerangka berpikir sebagai berikut menurut Koesoemaningroem (2016):



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

Penelitian ini dilakukan di PT. BPR Nusamba Mengwi Badung dengan objek penelitian yaitu komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, komunikasi diagonal dan semangat kerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 45 orang karyawan dari seluruh populasi yang ada dengan metode penentuan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, kepustakaan dan penyebaran kuesioner dengan menggunakan pengukuran skala *likert*. Uji instrumen penelitian dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Dengan teknik analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif, teknik regresi linear berganda, uji asumsi klasik, uji

koefisien determinasi, dan uji signifikansi koefisien regresi secara parsial (uji t) dan uji signifikansi koefisien regresi secara simultan (uji F).

### Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil uji instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas terhadap seluruh instrumen penelitian yang digunakan dinyatakan valid dan reliabel. Hasil uji validitas menunjukkan seluruh nilai korelasi diatas 0,30 dan nilai *Alpha Cronbach* diatas 0,6. Yang Artinya seluruh instrumen penelitian layak untuk diuji. Berdasarkan hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi berdistribusi normal, tidak terjadi gejala multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

**Tabel 2. Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda Metode Full Regression**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	-0,249	2,329		-0,107	0,915
Komunikasi Vertikal (X <sub>1</sub> )	0,424	0,130	0,362	3,250	0,002
Komunikasi Horizontal (X <sub>2</sub> )	0,330	0,113	0,357	2,926	0,006
Komunikasi Diagonal (X <sub>3</sub> )	0,383	0,155	0,271	2,464	0,018
R	0,808				
Adjusted R Square	0,628				
F-hitung	25,747				
Sig. F (F-hitung)	0,000				

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat dijelaskan bahwa komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal memiliki hubungan yang sangat kuat dan memiliki arah positif dilihat dari besarnya nilai koefisien korelasi yang bernilai positif sebesar 0,080. Dengan rumus persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = -0,249 + 0,424 (X_1) + 0,330 (X_2) + 0,383 (X_3) \dots \dots \dots (1)$$

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda diatas nilai konstanta yang diperoleh sebesar -0,249. Hal ini berarti jika nilai komunikasi vertikal (X<sub>1</sub>), komunikasi horizontal (X<sub>2</sub>) dan komunikasi diagonal (X<sub>3</sub>) nilainya sama dengan 0, maka nilai semangat kerja (Y) nilainya sebesar -0,249. Nilai koefisien regresi variabel komunikasi vertikal (X<sub>1</sub>) sebesar 0,424. Hal ini artinya jika variabel komunikasi vertikal (X<sub>1</sub>) naik satu satuan dan variabel independen lainnya konstan maka semangat kerja (Y) mengalami kenaikan sebesar 0,424. Nilai koefisien regresi variabel komunikasi horizontal (X<sub>2</sub>) sebesar 0,330. Hal ini artinya jika variabel komunikasi horizontal (X<sub>2</sub>) naik satu satuan dan variabel independen lainnya konstan maka semangat kerja (Y) mengalami kenaikan sebesar 0,330. Nilai koefisien regresi variabel komunikasi diagonal (X<sub>3</sub>) sebesar 0,383. Hal ini artinya jika variabel komunikasi diagonal (X<sub>3</sub>) naik satu satuan dan variabel independen lainnya konstan maka semangat kerja (Y) mengalami kenaikan sebesar 0,383.

---

Berdasarkan tabel 2 diatas diketahui nilai  $R^2$  sebesar 0,628 artinya sebesar 62,8 persen variabel semangat kerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi vertikal (X1), komunikasi horizontal (X2), dan komunikasi diagonal (X3) sisanya 37,2 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Berdasarkan tabel diatas juga dapat menjelaskan hasil uji t dan uji F pada penelitian ini sebagai berikut

#### Pengaruh Komunikasi Vertikal Terhadap Semangat Kerja

Berdasarkan tabel 2 diatas hasil perhitungan diperoleh t hitung sebesar  $3,250 > t$  tabel = 1,683 dan tingkat sig=0,002 <  $\alpha=0,05$  yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi vertikal terhadap semangat kerja karyawan di BPR Nusamba Mengwi Badung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesoemaningroem (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi vertikal berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Artinya bahwa jika komunikasi vertikal dilakukan secara efektif dan baik maka semangat kerja karyawan akan meningkat.

#### Pengaruh Komunikasi Horizontal Terhadap Semangat Kerja

Berdasarkan tabel 2 diatas hasil perhitungan diperoleh t hitung sebesar  $2,926 > t$  tabel = 1,683 dan tingkat sig=0,006 <  $\alpha=0,05$  yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi horizontal terhadap semangat kerja karyawan di BPR Nusamba Mengwi Badung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh safri basir, zulkifli (2015) yang menyatakan bahwa komunikasi horizontal berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Artinya bahwa jika komunikasi horizontal dilakukan secara efektif dan baik maka semangat kerja karyawan akan meningkat.

#### Pengaruh Komunikasi Diagonal Terhadap Semangat Kerja

Berdasarkan tabel 2 diatas hasil perhitungan diperoleh t hitung sebesar  $2,464 > t$  tabel = 1,683 dan tingkat sig=0,018 <  $\alpha=0,05$  yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi horizontal terhadap semangat kerja karyawan di BPR Nusamba Mengwi Badung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesoemaningroem (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi diagonal berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Artinya bahwa jika komunikasi diagonal dilakukan secara efektif dan baik maka semangat kerja karyawan akan meningkat.

#### Pengaruh Komunikasi Vertikal, Horizontal, Diagonal Terhadap Semangat Kerja

Berdasarkan tabel 2 diatas hasil perhitungan diperoleh F hitung sebesar  $25,747 > F$  tabel = 2,833 dan tingkat sig=0,000 <  $\alpha=0,05$  yang berarti ada pengaruh signifikan komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal terhadap semangat kerja karyawan di BPR

---

Nusamba Mengwi Badung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh safri basir, zulkifli (2015) dan Koesoemaningroem (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Artinya bahwa jika komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal dilakukan secara efektif dan baik maka semangat kerja karyawan akan meningkat.

### **Kesimpulan**

Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan antara komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal terhadap semangat kerja karyawan BPR Nusamba Mengwi Badung. Yang artinya jika komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal dilakukan dengan baik dan efisien maka semangat kerja karyawan BPR Nusamba Mengwi Badung akan meningkat.

Saran yang dapat disampaikan peneliti berkaitan dengan komunikasi vertikal adalah hendaknya pimpinan BPR Nusamba Mengwi Badung memberikan perhatian kepada bawahannya serta menciptakan komunikasi yang berkesinambungan. Terkait dengan komunikasi horizontal hendaknya karyawan melakukan komunikasi dan berkoordinasi dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Terkait dengan komunikasi diagonal hendaknya memberikan ruang yang terbuka atas segala keluhan dan saran demi kemajuan perusahaan.

### **Daftar Pustaka**

- Ardana, I Komang., Ni Wayan Mujiati., I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Affifudin. 2013. *Dasar Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Arianto, Dwi Agung Nugroho. 2015. *Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan*. Jurnal *Economia*. Volume 11, Nomor 2, Oktober 2015
- Bintoro. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Bandung : Gava Media.
- Darmawan, Hanintya Aryana Win. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Divisi Marketing Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) di Kota Salatiga dan Kabupaten Semarang*. Skripsi. Salatiga: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Salatiga
- Dewi, N., & Sudibya, I. 2016. *Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. 5(11), 242997.
- Effendy, O. 2013. *Ilmu dan Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Fitrianingsih, Empif. 2017. *Pengaruh Komunikasi Internal Oleh Lurah Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Kelurahan Ciamis Kecamatan Ciamis Kabupaten Ciamis*. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*. Vol. 4, No. 3, eISSN: 2614-2945
- Guntur, S. 2013. *Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Etos Kerja (Survey pada Organisasi "Saka bahari" Kwartir Cabang Kota Yogyakarta Masa Jabatan 2011-2013 dalam Merealisasikan Program Kerja)*. Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Handayani, R. D. 2016. *Pengaruh Lingkungan Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja PNS Balitsa Lembang*. *Jurnal Pariwisata*, 2(1), 40–50.

- 
- Koesoemaningroem, E. H. 2016. *Pengaruh Komunikasi Horisontal, Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Diagonal Terhadap Semangat Kerja Karyawan di Perusahaan Jamu Parang Husada Kediri*. *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v1i1.1>
- Noviyanti, P. 2015. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja Karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Sumberkima di Kecamatan Gerokgak Tahun 2015*. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi (JJPE)*, 5(1), 1–12.
- Priansa, D. J. 2017. *Prilaku Organisasi Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Safri basir, zulkifli, N. (2015). *Pengaruh komunikasi intern terhadap semangat kerja pegawai rumah sakit umum (RSUD) DR.H Chasan Boesoeirie Ternate*. *Jurnal Manajemen Sinergi*, 2354–855, 95–106.
- Sahid, S. 2017. *Pengaruh Semangat Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Midi Utama Indonesia Tbk*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar.
- Siregar, Tetty Handayani. 2017. *Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara III Medan*. *Majalah Ilmiah Politeknik Mandiri Bina Prestasi*. Volume: 6, No. 2, Desember 2017, ISSN: 2301-797X.
- Setyoningrum, Rini. 2017. *Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Etos Kerja Pegawai Di Pusat Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini Dan Pendidikan Masyarakat (PP-Paud Dan Dikmas) Jawa Tengah*. Skripsi. Pendidikan Luar Sekolah Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang
- Sumantri, B. 2017. *Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Di Balongpanggang*. *Jurnal Mitra Pendidikan*, 1(7), 789–800.
- Wardani, Aprina. 2017. *Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Semangatkerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal)*. Skripsi. Program Studi Perbankan Syariah S1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Salatiga