

PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA

(Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung).

Dimas Okta Ardiansyah

Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. (4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan memidiasi komunikasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian *ekplanatory* yang bertujuan untuk, menguji pengaruh peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 152 responden dan mereka adalah karyawan bagian produksi pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah (*probabilitas sampling*), sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan (*simple random sampling*). Pengumpulan data menggunakan metode survei langsung dengan instrumen kuisioner. Untuk selanjutnya dianalisis menggunakan metode dan teknik analisis *Partial Least Square (PLS) – Structural Equation Model (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan Peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

Kata Kunci: *Komunikasi, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan*

Perkembangan era globalisasi mengharuskan para pengusaha untuk memajukan aktivitas usaha mereka. Perkembangan dunia usaha yang pesat ditandai dengan adanya pertumbuhan dan peningkatan jenis usaha baru. Berbagai perusahaan dengan skala besar maupun kecil telah berdiri kokoh dan berkembang sukses untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Perusahaan itu sendiri pada dasarnya digunakan sebagai sarana orang-orang untuk berkumpul, bekerjasama secara sistematis dan terencana dalam memanfaatkan sumber daya sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan untuk mencapai tujuan bersama. Persaingan usaha semakin ketat, karenanya perusahaan dituntut untuk melaksanakan segala aktivitas operasional mereka dengan efektif dan efisien agar mampu mempertahankan eksistensinya Arifa (2013). Hal ini tentu saja karena perusahaan tersebut dihadapkan pada keterbatasan-keterbatasan dalam mengelola kegiatan

usaha sehingga memerlukan perencanaan yang tepat dalam operasionalnya. Menurut Bayangkara (2011:11-14) ada tiga unsur penting untuk mengembangkan perusahaan yaitu ekonomisasi, efisiensi dan efektifitas. Ekonomisasi berkaitan dengan ukuran input yang digunakan dalam berbagai program yang dikelola perusahaan

Berbagai permasalahan yang dihadapi saat ini, mengharuskan perusahaan untuk mencari solusi yang cepat, tepat, dan akurat. Terutama permasalahan yang berhubungan dengan sumberdaya manusia dalam perusahaan. Tidak dapat dipungkiri, tenaga kerja merupakan urat nadi, unsur terpenting yang dibutuhkan oleh perusahaan. Ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan-perubahan yang terjadi di sekelilingnya (Sutrisno, 2011:1). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengupayakan terciptanya angkatan kerja

yang loyal, kreatif inovatif, beorientasi ke depan, dan mampu berpikir kritis.

Pada beberapa perusahaan besar, rekrutmen tenaga kerja telah direncanakan secara tertulis beserta anggaran yang diperlukan. Biaya yang dikeluarkan harus sesuai dengan hasil yang diperoleh, yaitu tenaga kerja yang handal, sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selanjutnya, pihak personalia harus mampu mengelola karyawan sesuai dengan keahlian masing-masing. Penempatan yang keliru dapat menimbulkan keresahan, turunnya semangat dan kegairahan kerja, turunnya produktifitas, dan tanggung jawab karyawan Arifa (2013).

Pabrik kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung adalah salah satu penghasil kertas umumnya di Indonesia dan khususnya di Tulungagung. Jenis kertas yang dihasilkan adalah kertas folio, HVS, kertas koran, kertas pembungkus coklat. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang berorientasi pada pemaksimalan laba. Perusahaan ini bergerak dalam usaha pembuatan kertas. Sebagai perusahaan yang memiliki tujuan tersebut, diperlukan profesionalitas dan produktivitas kerja yang tinggi sehingga mampu menyediakan kebutuhan pasar. Dulu-nya perusahaan ini berbadan hukum CV, namun pada tahun 2011 perusahaan beralih menjadi Perseroan Terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berupaya terus-menerus mengembangkan usaha dan memperbaiki kinerja internal perusahaan, termasuk kinerja manajemen sumberdaya manusia. Pihak manajemen diharapkan mampu bersikap lebih efektif dan efisien melalui dukungan sumberdaya manusia dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat dicapai secara maksimal. Komunikasi diperlukan untuk mengetahui apakah manajemen telah bertindak secara efektif.

Beberapa kendala komunikasi pada Pabrik kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung, berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi didalam perusahaan belum berjalan secara maksimal. Hal ini dikarenakan masih ada hambatan dalam penyampaian suatu informasi dari direktur kepada karyawan, salah satunya adalah pada bagian produksi. Hambatannya adalah berupa banyaknya saluran yang harus dilalui seperti contohnya informasi dari direktur kepada

karyawan masih harus melalui beberapa manajer dan beberapa kepala bagian. Sehingga kemungkinan berubahnya informasi akan besar. Hal ini dapat dimaklumi sebab, setiap saluran yang ikut menyampaian informasi tersebut mempunyai kecenderungan untuk merubahnya sesuai dengan kepentingan pribadi. Padahal komunikasi yang lancar berkaitan sekali untuk peningkatan kinerja masing-masing karyawan melalui kepuasan kerja.

Valoka dan Bouradas (2005) melakukan penelitian tentang kebisuan organisasi, dimana para karyawan tidak berani mengatakan kebenaran karena takut akan apa yang terjadi dimasa datang. Berbagai penelitian telah mengemukakan bagaimana mengukur kepuasan kerja dan kinerja karyawan tersebut, misalnya dari dimensi Vroom (1964), Herzberg (1968), Schneider dan Alderfer (1973), Locke (1976), Hackman dan Oldham (1976) Menurut Mangkunegara (2012:67), disebutkan "kinerja atau prestasi adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Salah satu jalan untuk mengatasi semua ini adalah dengan saluran "komunikasi". Kesimpulannya komunikasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan pekerjaan yang nantinya akan mengoptimalkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Namun dalam penelitian lain, Brahmasari dan Suprayetno (2008) menunjukkan adanya pengaruh negatif signifikan antara komunikasi ke atas terhadap kepuasan kerja. Pelaksanaan aktivitas manajerial pemimpin yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak positif bagi organisasi,

Mengacu dari penelitian terdahulu, hasil komunikasi terhadap kinerja karyawan yang tidak konsisten, maka penelitian ini memasukan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap komunikasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan diatas, maka permasalahan ini dianggap menarik untuk diangkat dan dikaji lebih dalam lagi.

Pertanyaan penelitian berikut ini secara empiris diseloidiki dalam penelitian ini

1. Apakah terdapat pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan?

3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja?

TINJAUAN PUSTAKA

Komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Untuk pemindahan informasi yang dimaksud dalam komunikasi tersebut diperlukan suatu proses komunikasi. Menurut *Webster New Collogiate Dictionary* “istilah komunikasi berasal dari istilah Latin *Communicare*, bentuk *past participle* dari *communication* dan *communicatus* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita, seperti misalnya telepon, telegraf, radio, dan lain sebagainya”. Gibson dan Ivan (2012: 84) mengemukakan “Komunikasi adalah pengiriman informasi dan pemahaman, mengenai simbol *verbal atau non verbal*”. “Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Luthan (2011) memberikan pengertian yang secara langsung mengarah pada perubahan dan perkembangan organisasi yang hanya dapat terjadi melalui pengembangan sumber daya manusia di lingkungan masing-masing. Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan sebuah komunikasi yang baik, di mana terdapat jalinan pengertian dalam komunikasi tersebut sehingga dapat dimengerti serta dilaksanakan antara pihak yang satu dengan pihak yang lain Komunikasi ini sangat berperan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya Newstrom dan Davis (2004:151) mengemukakan bahwa “Apabila tidak ada komunikasi para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi”. Robbins (2013) menyebutkan bahwa “komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar”.

Komunikasi dalam Organisasi

Gitosudarmo dan Sudita (2008:211) menyebutkan bahwa “aliran komunikasi formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat yaitu komunikasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, horizontal, dan diagonal”. Keempat jenis komunikasi tersebut dapat lebih lengkap jelasnya dalam perincian di bawah ini:

Komunikasi dari Atas ke Bawah (Komunikasi ke Bawah)

Gibson *et al.* (2012:241) mengemukakan bahwa “komunikasi dapat mengalir dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat bawah organisasi; termasuk kebijakan manajemen, instruksi, dan memo resmi”. Handoko (2013:280) menyebutkan bahwa “komunikasi ke bawah (*downward communication*) dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah”. Dari beberapa pendapat tersebut maka dapat disimpulkan komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah untuk menyampaikan tujuan.

Handoko (2013:280) mengemukakan bahwa “maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan. Serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi”. Siagian (2008:308) mengemukakan bahwa “kesemuanya itu dalam rangka usaha manajemen untuk lebih menjamin bahwa tindakan, sikap dan perilaku para karyawan sedemikian rupa sehingga kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarnya semakin meningkat yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memenuhi kewajiban kepada para anggotanya”.

Mangkunegara (2012) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ada dua, yaitu:

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).

2. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Gordon (2005) Kinerja adalah kemampuan seseorang dipengaruhi oleh bakat dan minat, sedangkan usaha dipengaruhi motivasi, insentif, dan rancangan pekerjaan serta yang masuk dukungan organisasi adalah mencakup pelatihan pengembangan sumberdaya manusia dan tersedianya peralatan organisasi.

Adiwijaya (2010) menemukan hasil mengenai *Organizational Citizenship Behavior* dan pengukuran kinerja personil perwira, bintara, dan PNS pada polwitabas Surabaya ini memiliki nilai yang baik diatas rata-rata dan variabel kecepatan kerja, variabel kualitas kerja, variabel keakuratan kerja, variabel ketahanan kerja, dan variabel kesempatan bekerjasama memberikan pengaruh positif terhadap kinerja secara keseluruhan baik untuk personil Perwira, Bintara, dan PNS.

Menurut Handoko (2013:193) pengertian kepuasan kerja adalah “keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”.Kepuasan kerja didefinisikan dengan “hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya” (Hariandja, 2002:290).

Menurut Robbins (2013) mengemukakan bahwa “suatu tinjauan ulang yang ekstensif atas literatur menunjukkan bahwa faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung”.

Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak

menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standart pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya keributan, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau terlalu sedikit). Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekelja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidak mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberi pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

Kerangka Konsep dan Hipotesis

Menurut Sekaran (2006) kerangka teoritis adalah model konseptual yang berkaitan dengan bagaimana seseorang menyusun teori atau menghubungkan secara logis beberapa faktor yang dianggap penting untuk masalah.

Adanya gap penelitian dari penelitian-penelitian yang ada, Pearce dan Gerald (2011) menyimpulkan bahwa kepuasan komunikasi tidak berkorelasi secara signifikan dengan kinerja. Hal ini sejalan dengan Goris (2007) bahwa komunikasi tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan Novita *et al.* (2002) menemukan komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga kinerja akan lebih optimal. Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu komunikasi sebagai variabel (X), kepuasan kerja variabel (Y), dan kinerja karyawan variabel (Z).

Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Terdapat pengaruh signifikan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ali dan Haider (2012) dikemukakan bahwa ada dampak signifikan dari tiga dimensi komunikasi pada kepuasan kerja. Novita *et al.* (2002) juga mengemukakan komunikasi efektif antara atasan dan bawahan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya terdapat pengaruh langsung dari karakteristik individu, komunikasi yang efektif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Sudiro dan Sumanang (2005) menyebutkan bahwa komunikasi efektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa komunikasi berkorelasi erat dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu perlu diuji apakah komunikasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh signifikan komunikasi terhadap kinerja karyawan

Pada penelitian Trijaya (2012) mengemukakan kompensasi, pelatihan, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan yang menjadi variabel dominan adalah kompensasi.

Hariyanti dan Primawesri (2011) juga mengemukakan motivasi dan komunikasi

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Sedangkan penelitian Rachmadi (2010) motivasi, partisipasi, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa komunikasi berkorelasi erat dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu diuji apakah komunikasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Beberapa penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa adanya hubungan positif secara langsung antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Pada penelitian Goris *et al.* (2007) menemukan bahwa kepuasan dengan komunikasi memiliki kelemahan apabila dimediasi oleh pekerjaan individu dan kepuasan kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Kumari (2011) menunjukkan pengaruh aspek lain dari kepuasan kerja (budaya, komunikasi kepemimpinan, komitmen organisasi, konten, pelatihan, penghargaan dan kesempatan pengakuan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pushpakumari (2008) membuktikan bahwa semakin karyawan puas maka kinerjanya juga akan meningkat. Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi erat dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu diuji apakah kepuasan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

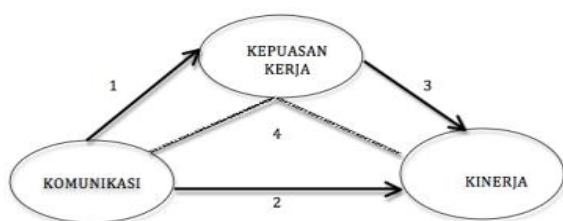
H4: Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja

Pada penelitian Carriere dan Bourque (2009) menunjukkan bahwa dalam komunikasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan Gray dan Laidlaw (2002) mengemukakan bahwa umpan balik personal, komunikasi penguas, komunikasi horizontal dan iklim

komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja mampu berkorelasi erat dengan komunikasi dan kinerja karyawan baik secara langsung ataupun secara mediasi. Oleh karena itu perlu diuji apakah peran mediasi kepuasan kerja mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap komunikasi dan kinerja karyawan dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Untuk lebih jelasnya, kerangka konsep penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian

METODE

Rancangan Penelitian

Penelitian ini berlandaskan pada paradigma positivisme. Pelopor aliran “positivisme”, sosiolog Antonio Comte (1798–1857) memandang bahwa realitas, gejala, ataupun fenomena dapat diklasifikasikan, teramati, terukur, empiris dan hubungannya bersifat sebab akibat. Penjabaran dari pemikiran positivisme ialah pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini bertujuan untuk mendeskripsi, mengonfirmasi, dan membuktikan hipotesis terhadap fenomena yang diamati. Pendekatan kuantitatif juga mengumpulkan dan menganalisis data, menggunakan strategi survei dan eksperimen, melakukan pengukuran dan observasi, serta pengujian teori dengan uji statistik. Tujuan dan metode dalam pendekatan kuantitatif berlandaskan pada paradigma positif sehingga penelitian ini dapat disebut penelitian dengan pendekatan kuantitatif.

Lebih spesifik lagi, berdasarkan rumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka jenis penelitian ini bersifat *explanatory*. Suatu penelitian yang bersifat *explanatory* umumnya bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lain Sugiyono (2011).

Sampel

Arikunto (2010) mendefinisikan bahwa “sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti”. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah (*probabilitas sampling*), sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan (*simple random sampling*). Pemilihan teknik ini didasarkan pada alasan karena anggota populasi dianggap homogen sebab populasi yang diambil berada pada unit yang sama yaitu karyawan divisi produksi PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung sejumlah 245 orang yang kemudian dapat diperoleh sampel sejumlah 151,937 yang dibulatkan menjadi 152 orang pada $e = 5\%$.

Pengujian Instrumen

Kuisisioner yang akan digunakan sebagai alat pengumpul data terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya dengan cara menghitung nilai validitas dan reliabilitas. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat kelayakan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

Validitas

Uji validitas digunakan sebuah instrumen agar hasilnya dapat valid. Maksud dari valid disini adalah dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Arikunto (2010) menyebutkan bahwa “validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen”

Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Arikunto (2010) mengemukakan bahwa “reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik”. Untuk menguji digunakan *Alpha Cronbach*. Dimana suatu instrumen dinyatakan *reliable* apabila koefisien reliabilitas (*Alpha Cronbach*) lebih besar dari 0.60.

Teknik Analisis Data

Penelitian juga bertujuan untuk memprediksi dan mengembangkan teori. Melihat bentuk model dan jumlah variabel endogen yang lebih dari satu, maka teknik analisis yang tepat digunakan ialah model

persamaan struktural (*Structural Equation Modelling – SEM*) berbasis varian atau *partial least square* (PLS).

Menurut Jogiyanto (2011) PLS adalah analisis SEM berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model sktruktural. Penggunaan SEM berbasis PLS sama dengan penggunaan regresi linier berganda, yaitu memaksimalkan varian yang dijelaskan pada variabel laten endogen (variabel tergantung) dengan analisis tambahan yaitu penilaian kualitas data yang didasarkan pada karakteristik model pengukuran.

Penggunaan PLS dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan yaitu (1) PLS dapat digunakan untuk menguji efek prediksi hubungan antar variabel laten, (2) PLS tidak mensyaratkan data terdistribusi normal (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Ghozali, 2011), dan pendekatan regresi (analisis *path*) dalam PLS-SEM yang berbasis varian lebih cocok digunakan dibandingkan dalam SEM yang berbasis kovarian seperti AMOS dan LISREL.

PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh

antar konstruk tersebut. PLS sebagai model prediksi tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk mengestimasi parameter yang memprediksi hubungan kausalitas. Karena itu, teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan dan model evaluasi untuk prediksi bersifat non-parametrik. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran

Model penelitian ini terdiri dari empat konstruk diantaranya komunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Evaluasi model pengukuran merupakan tahapan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas suatu konstruk.

Evaluasi Validitas Konstruk

Evaluasi validitas konstruk dilakukan dengan menghitung validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen diketahui melalui *loading factor*. Suatu instrument dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki loading factor diatas 0.6. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam Tabel 5.9, sebagai berikut:

Tabel 1 Uji Validitas Konvergen

	Loading Estimate	SE	T-Statistic	Keterangan
Kom1 <- Komunikasi	0.747	0.052	14.463	Valid
Kom2 <- Komunikasi	0.764	0.045	16.794	Valid
Kom3 <- Komunikasi	0.770	0.051	15.074	Valid
Kom4 <- Komunikasi	0.721	0.064	11.309	Valid
KK1 <- Kepuasan Kerja	0.795	0.048	16.668	Valid
KK2 <- Kepuasan Kerja	0.792	0.047	16.970	Valid
KK3 <- Kepuasan Kerja	0.843	0.036	23.251	Valid
KK4 <- Kepuasan Kerja	0.732	0.071	10.273	Valid
KK5 <- Kepuasan Kerja	0.767	0.065	11.738	Valid
KK6 <- Kepuasan Kerja	0.731	0.066	11.010	Valid
K1 <- Kinerja	0.817	0.039	21.166	Valid
K2 <- Kinerja	0.817	0.040	20.323	Valid
K3 <- Kinerja	0.779	0.057	13.611	Valid
K4 <- Kinerja	0.772	0.041	18.666	Valid

	Loading Estimate	SE	T-Statistic	Keterangan
K5 <- Kinerja	0.724	0.060	11.999	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa terdapat semua indikator yang mengukur variabel komunikasi, kepuasan kerja, dan

kinerja karyawan bernilai lebih besar dari 0.6. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya.

Tabel 2 Validitas Diskriminan

	Komunikasi	Kepuasan Kerja	Kinerja
Komunikasi1	0.747	0.592	0.651
Komunikasi2	0.764	0.575	0.610
Komunikasi3	0.770	0.586	0.620
Komunikasi4	0.721	0.612	0.599
Kepuasan Kerja1	0.593	0.795	0.624
Kepuasan Kerja2	0.676	0.792	0.686
Kepuasan Kerja3	0.735	0.843	0.732
Kepuasan kerja4	0.589	0.732	0.613
Kepuasan Kerja5	0.560	0.767	0.640
Kepuasan Kerja6	0.493	0.731	0.629
Kinerja1	0.676	0.729	0.817
Kinerja2	0.651	0.647	0.817
Kinerja3	0.640	0.623	0.779
Kinerja4	0.670	0.685	0.772
Kinerja5	0.593	0.607	0.724

Sumber: Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan pengukuran validitas diskriminan pada Tabel 2, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan indikator-indikator dari variabel komunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan menghasilkan *loading factor* yang lebih besar dibandingkan dengan *cross correlation* pada variabel lainnya. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa masing-

masing indikator mampu mengukur variabel laten yang bersesuaian dengan indikatornya.

Hasil perhitungan *diskriminan reliability (AVE)*, *cronbach alpha* dan *composite reliability* dapat dilihat melalui ringkasan yang disajikan dalam Tabel 5.11, sebagai berikut:

Tabel 3 Perhitungan Diskriminan Reliability (AVE), Cronbach Alpha Dan Composite Reliability

	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Komunikasi	0.563	0.838	0.741
Kepuasan Kerja	0.605	0.902	0.869
Kinerja	0.612	0.887	0.841

Sumber: Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 5.11, dapat diketahui bahwa nilai *diskriminan reliability (AVE)* pada variabel komunikasi sebesar 0.563, variabel

kepuasan kerja sebesar 0.605, dan variabel kinerja karyawan sebesar 0.612. Hasil tersebut menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0.5.

Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *diskriminan reliability (AVE)* semua indikator dinyatakan reliabel dalam mengukur variabel latennya.

Adapaun hasil *Goodness of fit Model* yang telah diringkas dalam Tabel 5.12, sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Goodness of fit Model

Variabel	R ²
Kepuasan Kerja	0.621
Kinerja Karyawan	0.780
$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \rightarrow Q^2 = 1 - (1 - 0.621) (1 - 0.780) = 0.917$	

Sumber: Data Primer diolah, 2015

Hasil pengujian signifikansi dapat diketahui melalui Tabel 5, sebagai berikut:

Tabel 5 Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Koefisien Jalur	SE	t-Statistic	P Values
Komunikasi	Kepuasan Kerja	0.788	0.066	11.928	0.000
Komunikasi	Kinerja	0.427	0.126	3.401	0.000
Kepuasan Kerja	Kinerja	0.507	0.135	3.748	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2015

Hasil pengujian indirect effect dapat dilihat melalui ringkasan dalam Tabel 5.14, sebagai berikut:

Tabel 6 Hasil Pengujian Indirect Effect

Eksogen	Endogen	Mediasi	Indirect	SE	t-Statistic	P Values
Komunikasi	Kinerja	Kepuasan Kerja	0.399	0.112	3.576	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2015

Pembahasan dan Implikasi penelitian

Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Dalam penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hariandja (2002:96) yaitu Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar karyawan, kesenjangan karyawan dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan pengertian, kerjasama, dan juga kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa adanya hubungan positif secara langsung antara komunikasi dan

kepuasan kerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ali dan Haider (2012) dikemukakan bahwa ada dampak signifikan dari tiga dimensi komunikasi pada kepuasan kerja. Novita *et al.* (2002) juga mengemukakan komunikasi efektif antara atasan dan bawahan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya terdapat pengaruh langsung dari karakteristik individu, komunikasi yang efektif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Sudiro dan Sumanang (2005) menyebutkan bahwa komunikasi efektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, indikator iklim komunikasi memiliki *loading factor* terbesar dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. mendapatkan informasi yang cukup untuk mengerjakan pekerjaannya sehingga hal ini mendorong mereka untuk menyelesaikan

pekerjaan dengan baik dan cenderung meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Akkriman dan Harris (2005) yang mengatakan bahwa iklim organisasi mencakup kepuasan dengan perluasan dimana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang karyawan untuk memenuhi tujuan organisasional serta perluasan tersebut membuat para karyawan mengenali organisasinya.

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.

Penelitian ini didukung oleh teori Robbins (2013) yang mengemukakan bahwa Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika di bawah standar. Beberapa penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa adanya hubungan positif secara langsung antara komunikasi dan kinerja karyawan. Pada penelitian Trijaya (2012) mengemukakan kompensasi, pelatihan, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan yang menjadi variabel dominan adalah kompensasi. Hariyanti dan Primawesri (2011) juga mengemukakan motivasi dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Sedangkan penelitian Rachmadi (2010) motivasi, partisipasi, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, nilai rata-rata item paling tinggi yang dijawab oleh responden adalah rekan kerja dari indikator iklim komunikasi. Para karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung merasa nyaman berkomunikasi dengan rekan kerja sesama divisi. Sehingga hal ini dianggap oleh karyawan sebagai salah satu faktor penting yang mendorong untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Sejalan dengan penelitian yang dilakuakn oleh Rachmadi (2010) yang mengatakan bahwa motivasi, partisipasi rekan kerja, dan komunikasi berpengaruh

positif secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja positif secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.

Penelitian ini didukung teori Menurut pendapat Robbins (2013) mengemukakan bahwa kepentingan manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat efeknya pada kinerja karyawan". Beberapa penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa adanya hubungan positif secara langsung antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pada penelitian Goris *et al.* (2007) menemukan bahwa kepuasan dengan komunikasi memiliki kelemahan apabila dimediasi oleh pekerjaan individu dan kepuasan kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Kumari (2011) menunjukkan pengaruh aspek lain dari kepuasan kerja (budaya, komunikasi kepemimpinan, komitmen organisasi, konten, pelatihan, penghargaan dan kesempatan pengakuan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pushpakumari (2008) membuktikan bahwa semakin karyawan puas maka kinerjanya juga akan meningkat.

Dalam penelitian ini, penghargaan merupakan salah satu indikator yang mempunyai *loading factor* yang paling tinggi daripada indikator yang lainnya. Bahwa karyawan merasa terpuaskan dalam bekerja dikarenakan penghargaan prestasi berupa promosi telah sesuai dengan yang mereka inginkan maka kinerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung secara otomatis akan meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai. Penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2013) bahwa karyawan menginginkan sistem pembayaran kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika kompensasi pekerjaan diberikan berdasarkan tuntutan pekerjaan, level, ketrampilan individu, dan serta standar pembayaran komunitas, maka berpotensi memunculkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa peran kepuasan kerja memediasi komunikasi dan kinerja karyawan berpengaruh positif. Dengan demikian kepuasan kerja mampu memediasi komunikasi dan kinerja karyawan pada karyawan PT. Pabrik Kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.

Penelitian ini didukung penelitian yang sudah dilakukan bahwa adanya hubungan peran kepuasan kerja memediasi komunikasi dan kinerja karyawan. Pada penelitian Carriere dan Bourque (2009) menunjukkan bahwa dalam komunikasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan Gray dan Laidlaw (2002) mengemukakan bahwa umpan balik personal, komunikasi pengawas, komunikasi horizontal dan iklim komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan indikator kepuasan penghargaan memiliki peran penting dalam memediasi kepuasan kerja karyawan. Namun disisi lain indikator kepuasan pekerjaan memiliki nilai terendah, bahwa karyawan belum cukup puas terhadap pekerjaannya, dimana tercermin dari respon karyawan dari menjawab pertanyaan yang masih rendah. Baik disebabkan oleh beberapa aspek berupa dari aspek pekerjaan mereka atau lingkungan kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memberikan rasa aman dan mampu membuat karyawan lebih berinisiatif untuk menciptakan inovasi-inovasi yang baru sehingga akan membangun kepercayaan diri karyawan dan hal ini cenderung untuk meningkatkan kepuasan kerjanya.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini, antara lain:

- a) Tanggapan atau jawaban responden yang kurang menggambarkan kondisi yang sebenarnya dengan alasan, antara lain:
 1. Adanya kesibukan dan keterbatasan waktu yang dimiliki oleh responden
 2. Adanya perasaan takut dari sebagian responden bahwa jawaban yang diberikan akan mempengaruhi penilaian tentang diri responden sendiri.

- b) Penelitian hanya dilakukan pada bagian produksi. Penerapan pada bagian lain belum tentu sesuai dengan hasil penelitian ini.

Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian maka implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini memberikan tambahan referensi hasil studi terkait penerapan komunikasi di suatu perusahaan di Indonesia kedepannya. Oleh sebab itu, penelitian yang akan datang dapat mempertimbangkan untuk mengeksplor lebih dalam lagi faktor komunikasi, mengingat banyak perusahaan di Indonesia yang sedang berkembang pesat, yang memungkinkan penerapan komunikasinya masih belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan tersebut.
2. Komunikasi berpengaruh langsung terhadap karyawan dikarenakan komunikasi yang efektif secara langsung dirasakan oleh karyawan. Komunikasi yang efektif merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Oleh Karena itu, hal ini dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya untuk lebih mengembangkan indicator lain dari komunikasi.
3. Kepuasan kerja dalam penelitian ini menjadi pemediasi komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa kepuasan kerja merupakan pemediasi sempurna. Temuan ini menjadi dasar bagi pengembang variabel kepuasan kerja sebagai pemediasi untuk penelitian berikutnya yang berhubungan dengan komunikasi dan kinerja karyawan.

Implikasi Praktis

Berikut ini beberapa hal yang dapat dilakukan terkait dengan temuan penelitian:

1. komunikasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan yang dilakukan pada karyawan produksi PT. Pabrik Kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Hendaknya perusahaan mampu membuat para karyawan bawahan mengagumi, menghormati dan mempercayai pimpinannya agar tujuan yang diharapkan perusahaan akan tercapai dengan komunikasi yang efektif yang dilakukan oleh karyawan atasan dan

- karyawan bawahan. Meningkatkan kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi menumbuhkan antusiasme dan optimisme serta memberikan rangsangan menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan.
2. Kepuasan kerja berperan sebagai pemediator pada komunikasi terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki peranan penting untuk mendukung meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan dorongan terhadap individu untuk dapat membuat sesama karyawan merasa puas bekerja diperusahaan.
 3. Pengujian hipotesis juga membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung, pengaruh tersebut memerlukan mediasi kepuasan kerja. Meningkatkan kinerja karyawan harus memperhatikan faktor pendukung, dalam hal ini adalah kepuasan kerja. Artinya dengan pelaksanaan komunikasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, tidak akan terwujud jika tidak ditopang oleh indikator-indikator kepuasan kerja yang baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, berikut beberapa kesimpulan yang dapat diambil:

1. Komunikasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Hubungan baik antara atasan dan bawahan, adanya umpan balik, iklim komunikasi yang mendukung serta perspektif organisasi yang terarah dapat menambah kepuasan kerja karyawan lebih optimal. Dalam perusahaan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung telah mampu mengkomunikasikan pekerjaan terhadap karyawannya sehingga membuat karyawan merasa puas dengan adanya peran komunikasi yang efektif dan perhatian dari perusahaan.
2. Komunikasi dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Bila komunikasi efektif dapat terwujud maka

- produktifitas karyawan akan semakin tinggi. Dengan komunikasi yang efektif karyawan tidak akan mengalami kebingungan dalam melaksanakan SOP yang dibuat oleh perusahaan sehingga kinerja yang dihasilkan semakin baik. Karyawan akan merasa dilibatkan dengan adanya komunikasi dua arah yang terstruktur dan umpan balik yang dihasilkan dari komunikasi dua arah tersebut, baik antar atasan, antar bawahan, ataupun antara atasan dan bawahan.
3. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung dikarenakan semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan dan dapat memicu karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal.
 4. Kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi komunikasi dan kinerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Jadi pimpinan sebaiknya tidak hanya mengkomunikasikan perintah-perintah pekerjaan saja kepada karyawan bawa-hannya, informasi berupa gaji, penghargaan, kesempatan promosi juga harus dikomunikasikan secara terbuka. Dengan adanya keterbukaan informasi tersebut maka karyawan merasa puas terhadap sistem kelola perusahaan dan secara tidak langsung akan mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan tersebut.
- Lebih lanjut, perusahaan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung terlebih dahulu memberikan dan menciptakan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan kata lain, perusahaan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung memperhatikan dan fokus pada kepuasan kerja karyawan dengan memberikan penghargaan, menciptakan kondisi kerja yang baik, lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan gaji yang sesuai dengan apa yang telah karyawan lakukan pada perusahaan.

Daftar Pustaka

- Ali, Akbar and Haider, Jahanzaid. 2012. Impact of internal organizational communication on employee job satisfaction – Case of some

- Pakistani Bank, *Global Advanced Research journal of management and Business Studies*. Vol 1(x), pp 038-044
- Akkirman, Ali D dan Harris, Drew L. 2005. *Organizational Communication Satisfaction In The Virtual Workplace. Journal of Management Development* vol.24 no.5. Diakses 2015.
- Arifa, S. L. 2013. Audit Operasional Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Pabrik Kertas Pt. Setia Kawan Makmur Sejahtera). *Skrripsi*. Malang: Program Strata 1 Uni-versitas Brawijaya.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* Jakarta: Rineka Cipta.
- Bayangkara, IBK. 2011. *Audit Manajemen (Prosedur dan Implementasi)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton, W. C., Ziegler, R. E., and Kell W. G. 2006. *Modern auditing jilid 1 dan 2* (Edisi 7). (Alih bahasa Ichsan, S. B., Herman, B.). Jakarta: Erlangga.
- Bernardin and Russel. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.10, No.2.
- Brunetto, Yvonne dan Far-Wharton, Rod. 2004. Does The Talk Affect Your Decision To Walk: A Comparative Pilot Study Examining The Effect of Communication Practices on Employee Commitment Post-Managerialism. *Journal of Management Decision*, (online). Vol 42 no.3. Diakses 2015.
- Carriere, Jules and Bourque, Christopher. 2009. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction, *Journal of career Development International*. Vol 14, No 1, pp 29-49.
- Dharma, Surya dan Sunatrio, Yuanita. 2002. *Human Resource Scorecard: Suatu Model Pengukuran Kinerja Sumberdaya Manusia*. Jogjakarta: Amara Books.
- Djati, S. Pantja. Dan Adiwijaya Michael. 2010. Pengukuran Kinerja Personil Perwira, Bintara, dan PNS pada Polwitabes Surabaya. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 1 No. 1. 26-45.
- Dessler, G. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia jilid 2* (Edisi Indonesia). (Terjemahan Mulan, B). Jakarta: Prenhallindo.
- Effendy, Onong Uchjana. 2009. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Roesdakarya.
- Flippo, Edwin B. 2009, *Manajemen Personalia*, Jilid I. Jakarta: Erlangga
- Gibson, James L. Ivancevich, John M, et al. 2012. *Organization Behavior Structure Processes. Eight Edition*. Boston: Richard D Irwin Inc Homewood.
- Gitusudarmo, Indriyo & Sudita, I Nyoman. 2008. *Perilaku Keorganisasian Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Goris, J.R., Vaught, Bobby C., dan Petit Jr, John D. 2007. *Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated Regression. The Jurnal Of Management Development*. Vol. 26, No. 8, pp. 737-52.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima.)* Semarang: Universitas Diponegoro
- Gray, Judy and Laidlaw, Heather. 2002. Part-Time Employment And Communication Satisfaction In An Australia Retail Organization. *Journal Of Employee Relations*, (online). Vol. 24 no 2. Diakses 2015
- Gordon E. 2005. *Forms of Market Orientation in UK Companies. Journal of Management Studies*, Vol 32:1, January.
- Gumilar, Eko A. 2010. *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. X*. Jakarta: UIN Jakarta Press.
- Halawet, Sonya. 2007. Pengaruh Komunikasi Efektif antara Atasan Dan Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Unit bengkel Jasa Pemeliharaan Kilang PT. PERTAMINA UP V Balikpapan, Kalimantan Timur). *Tesis*. Universitas Brawijaya.
- Handoko, T. Hani. 2013. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.

- Hardjito, Dydiet. 2001. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Gramedia.
- Hariyanti dan Primawesri, Intan. 2011. Pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap Kinerja Pesawat dengan komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Thesis*. STIE AUB Surakarta dan Universitas Setia Budi Surakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia Edisi Kedua*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jogiyanto. 2011. *Structural Equation Modeling*. Konsep dan Aplikasi Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Kumari, Neeraj. 2011. Job Satisfaction of the employees at the Workplace, *European Journal of Business and Management*, (online). Vol 2, no,4 (www.iis.org). Diakses 2015.
- Luthan, Fred. (2011). *Organizational Behavior*. Twelfth Edition. NY : McGraw-Hill/Irwin
- Lewis, 2004, *Kinerja organisasi* : Yogyakarta : UGM
- Machfoedz, Mahmud. 2002. *Dasar-dasar Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi Edisi Kedelapan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munandar, A. S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI Press).
- Newstrom, John W. & Keith Davis. 2004. *Perilaku dalam organisasi Edisi ke 7*. Jakarta: ERLANGGA.
- Nimran, Umar. 2009. *Perilaku Organisasi Edisi Revisi*. Surabaya: CV Citra Media Karya Anak Bangsa.
- Nitisemito, Alex S. 2006. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumberdaya Manusia) Edisi Kedua*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Novita, Nita., Salim, Ubud., dan Troena, Eka Afnan. 2002. *Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi Efektif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Tetap PT. Tambang Batubara Bukit Asam)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. 2013. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Patricia, Helen. 2007. Audit Operasional atas Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia pada PT. ABC. Skripsi Universitas Bina Nusantara. Diunduh dari <http://library-binus.ac.id/eColls/eThesis>. Pada 2015.
- Pearce, C. Gleen., dan Segal, Gerald J. 2004. *Effects of Organizational Communication Satisfaction on Job Performance and Firm Growth in Small Business*. SBIDA. No. 98 sbi. 178.
- Pramono, Yogi. 2012. Audit Manajemen Sebagai Upaya untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. *Skripsi*. Malang: Program Strata 1 Universitas Brawijaya.
- Purwanto, Sony B. 2012. Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Thesis*. Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang.
- Pushpakumari, M.D. 2008. *The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis*.
- Rachmadi, M. 2010. Analisis Pengaruh Motivasi, Partisipasi, dan Komunikasi terhadap kinerja Karyawan pada PT Bank Riau di kantor Cabang Pasar Pusat Pekanbaru. *Thesis*. Fakultas Ekonomi dan sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Redding, Senbern, Muhammad, 2001. *Komunikasi Organisasi*, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung, 2001:65
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organizational Behavior 10th Edition*, Pearson education international. New Jersey: Prentice hall.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sapoetra, Yudistira. 2013. Pengaruh Strategi Komunikasi Terhadap Kinerja Individu Dan Kepuasan Kerja (Studi Pada: Kepolisian

- Resort Malang Kota). *Tesis*. Malang: Pascasarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Sari, Intan. 2009. Audit Manajemen atas fungsi personalia pada PT. Panca Usaha Plywood (PANPLY). Skripsi Politeknik Negeri Padang. Diunduh dari <http://perpustakaan.poliupg.ac.id/psview.php?id=6e842677&page=14>. Pada 2015.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Method for Business: Metode Penelitian untuk Bisnis*, Edisi Empat Buku 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Soetjipto, Budi. 2002. *Paradigma Baru-Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Amara Books.
- Sudiro, Achmad dan Sumanang, Nona F. A. Pengaruh Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Produksi (Studi Pada PT Tirta Investama Pandaan). *Tesis*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Tegus & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Supriyono. 1990. *Pemeriksaan Manajemen*. Yogyakarta: UGM Press.
- Susilo, Willy. 2002. *Audit SDM Panduan Komprehensif Auditor & Praktisi Manajemen SDM serta Pimpinan Organisasi / Perusahaan*. Jakarta: PT Vorqistatama Bina-mega.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Thoha, Miftah. 2002. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar & Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tourani, A dan Sadegh R. 2012. Effect Of Employees' Communication And Participation On Employess's Job Satisfaction: An Empirical Study On Airline Companies In Iran, *International Conference on Economics, Trade, and Development*. Vol 36. Press. Singapore.
- Trijaya. 2012. Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Tesis. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1992. *Management Audit*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Undang-Undang Republik Indonesia No 13, Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- Undang-Undang Republik Indonesia No 1, Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja.
- Valoka, Maria dan Bouradas, Dimitris. 2006. Antecedent And Cosequences Of Organizational Silnce: An Empirical Investigation. *Journal Of Employee Relations*, (online). Vol. 27 no.5. Diakses 2014.
- Wibowo, Eduardus T. 2005. Manajemen Audit atas Fungsi Personalia pada PT. Intraco Penta Tbk. Skripsi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta. Diunduh dari <http://lib.atmajaya.ac.id>. Pada 28 agustus 2014.
- Widjaja, Florentina. 2007. Pemeriksaan Operasional atas fungsi Personalia pada PT. Profit Booster Indonesia. Skripsi Universitas Kritis Wacana Jakarta. Diunduh dari <http://www.ukrida.ac.id/jkunukr/s1/ek>. Pada 28 Agustus 2014.
- Wursanto. 2009. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Yiantony, Sherly S. 1999. Penerapan Audit Operasional atas Fungsi Personalia pada PT Surya Sakti Utama di Surabaya. Skripsi Universitas Petra Christian. Diunduh dari <http://repository.petra.ac.id/5091>. Pada 28 agustus 2014.