

**PENGARUH MOTIVASI, KOMUNIKASI, DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI  
(Studi Empiris Pada PD BPR Bank Bapas 69 Mertoyudan Magelang)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh:  
**Ayu Diana Putri**  
NIM. 15.0101.0115

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2019**

**PENGARUH MOTIVASI, KOMUNIKASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI  
(Studi Empiris Pada PD BPR Bank Bapas 69 Mertoyudan Magelang)**

**SKRIPSI**



**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Magelang**

Disusun Oleh:  
**Ayu Diana Putri**  
NIM.15.0101.0115

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2019**

# SKRIPSI

## PENGARUH MOTIVASI, KOMUNIKASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi Empiris Pada PD BPR Bank BAPAS 69 Mertoyudan Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Ayu Diana Putri

NPM 15.0101.0115

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal 15 Agustus 2019

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Dra. Marlina Kurnia, MM

Pembimbing I

Pembimbing II

Tim Penguji

Drs. Hamron Zubadi, M.Si

Ketua

Dra. Marlina Kurnia, MM

Sekretaris

Mulato Santosa, S.E., M.Sc

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal, 22 AUG 2019

Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ayu Diana Putri

NIM : 15.0101.0115

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH MOTIVASI, KOMUNIKASI, DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Empiris Pada PD BPR Bank BAPAS 69 Magelang)**

adalah benar-benar hasil karya Saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya ini tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 19 Juli 2019

Pembuat Pernyataan,



Ayu Diana Putri

NIM. 15.0101.0115

## RIWAYAT HIDUP

**Nama** : Ayu Diana Putri  
**Jenis Kelamin** : Perempuan  
**Tempat, Tanggal Lahir** : Kebumen, 05 November 1997  
**Agama** : Islam  
**Status** : Belum Menikah  
**Alamat Rumah** : Seneng 2 Banyurojo, Rt 04/Rw 03,  
Mertoyudan Magelang  
**Alamat Email** : [Ayu05diana@gmail.com](mailto:Ayu05diana@gmail.com)  
**Pendidikan Formal** :  
**SD** ( 2003 – 2009) : SD Kartika XII-1 Kabupaten Magelang  
**SMP** (2009 - 2012) : SMP Negeri 8 Kota Magelang  
**SMA** (2012 - 2015) : SMK Negeri 3 Kota Magelang  
**Perguruan Tinggi** (2015 -2019) : S1 Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Magelang  
**Pengalaman Organisasi** : Divisi Komvis Himpunan Mahasiswa  
Manajemen (HMM)

Magelang, 02 Agustus 2019  
Peneliti

Ayu Diana Putri  
NIM. 15.0101.0115

## **MOTTO**

*“Semua orang tidak perlu menjadi malu karena pernah berbuat kesalahan, selama ia menjadi lebih bijaksana daripada sebelumnya.”*

*(Alexander Pope)*

*“dan Dia memberinya rezeki dari arah yang tidak disangka-sangkanya. Dan barang siapa bertawakal kepada Allah, niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)nya. Sungguh, Allah telah mengadakan ketentuan bagi setiap sesuatu.”*

*(Qs. At Talaq:3)*

*“Maka sesungguhnya setelah kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya setelah kesulitan ada kemudahan.”*

*(Qs. Al Insyirah:5-6)*

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan Karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul **“PENGARUH MOTIVASI, KOMUNIKASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Empiris Pada PD BPR Bank BAPAS 69 Kabupaten Magelang)**

Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Ir. Eko Muh. Widodo, MT selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Ibu Dra. Marlina Kurnia, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang, sekaligus Dosen Pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
3. Bapak Muhdiyanto, S.E, M.Si selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Bapak Mulato Santosa, SE., Msc selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
5. Bapak Drs. Dahli Suhaeli. Mm selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta Staff Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah membekali ilmu dan melayani dengan baik.

7. Kedua orang tua saya yaitu Bapak Eddy Riyanto dan Ibu Saniyah yang senantiasa memberikan dukungan baik moril maupun materi serta doa yang tiada henti sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh keluarga saya yang selalu memberikan semangat dan mendoakan saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Sahabatku Ditya, Dewi, Tiwi, Ninda, Nafisa, Hascaya, Erika serta teman-teman Manajemen angkatan 2015 yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, semangat mengejar impian dan semoga setiap harapan dapat tercapai. Amiin.
10. Seluruh teman-teman yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah hadir dan menjadi bagian dalam hidup saya.
11. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat serta karunia-Nya dalam setiap perbuatan baik yang kita lakukan. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Magelang, 02 Agustus 2019

Peneliti

Ayu Diana Putri

NIM 15.0101.0115

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Lembar Pengesahan .....	ii
Surat Pernyataan.....	iii
Riwayat Hidup .....	iv
Motto.....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
Abstrak .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
A. Telaah Teori .....	10
1. Teori Atribusi .....	10
2. Kinerja Karyawan .....	11
3. Kepuasan Kerja .....	14
4. Motivasi.....	17
5. Komunikasi .....	21
6. Komitmen Organisasi.....	25
B. Penelitian Terdahulu .....	28
C. Perumusan Hipotesis .....	33
D. Model Penelitian .....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>45</b>
A. Populasi dan Sampel .....	45
B. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel .....	46
C. Jenis dan Sumber Data .....	46

D. Teknik Pengumpulan Data .....	46
E. Definisi Operasional.....	47
F. Metode Analisis Data .....	49
G. Pengujian Hipotesis.....	50
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	53
A. Deskripsi Responden.....	53
1. Responden Menurut Jenis Kelamin .....	53
2. Responden Menurut Pendidikan Terakhir .....	54
3. Responden Menurut Usia.....	54
4. Responden Menurut Masa Kerja.....	55
A. Data Deskriptif .....	55
B. Analisis Deskriptif Penelitian.....	58
C. Uji Instrumen.....	60
D. Pengujian Hipotesis.....	63
E. Pembahasan.....	73
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	86
A. Kesimpulan.....	86
B. Keterbatasan Penelitian.....	88
C. Saran.....	88
DAFTAR PUSTAKA .....	90
LAMPIRAN.....	94

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Absensi Karyawan pada Bulan Juli-Desember Tahun 2018 .....	1
Tabel 4.1	Responden Menurut Jenis Kelamin .....	53
Tabel 4.2	Responden Menurut Pendidikan Terakhir .....	54
Tabel 4.3	Responden Menurut Usia.....	54
Tabel 4.4	Responden Menurut Masa Kerja .....	55
Tabel 4.5	Jawaban Responden Pada Variabel Motivasi .....	56
Tabel 4.6	Jawaban Responden Pada Variabel Komunikasi.....	56
Tabel 4.7	Jawaban Responden Pada Variabel Komitmen Organisasi .....	57
Tabel 4.8	Jawaban Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja.....	57
Tabel 4.9	Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Karyawan .....	58
Tabel 4.10	Statistik Deskriptif .....	59
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi .....	61
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi .....	61
Tabel 4.13	Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi.....	61
Tabel 4.14	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja .....	61
Tabel 4.15	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan .....	62
Tabel 4.16	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	62
Tabel 4.17	Hasil Uji-F Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	63
Tabel 4.18	Hasil Uji-F Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....	63
Tabel 4.19	Hasil Uji-t terhadap Kinerja Karyawan .....	64
Tabel 4.20	Hasil Uji-t terhadap Kepuasan Kerja .....	66
Tabel 4.21	Hasil Koefisien Determinasi Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	67
Tabel 4.22	Hasil Koefisien Determinasi Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....	68
Tabel 4.23	Analisis Jalur Model 1 .....	69
Tabel 4.24	Analisis Jalur Model 2 .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	44
Gambar 4.1 Model Penelitian .....	72

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	100
Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian.....	100
Lampiran 3 Frekuensi Jawaban Responden.....	103
Lampiran 4 Tabel t.....	121
Lampiran 5 Tabel f.....	122

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH MOTIVASI, KOMUNIKASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Oleh:**

**Ayu Diana Putri**

15.0101.0115

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi, komunikasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PD BPR BAPAS 69 Magelang. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 219 karyawan. Sampel dalam penelitian diambil sebanyak 80 karyawan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode analisis data yang digunakan yaitu uji data, uji F (*goodness of fit*), uji t, koefisien determinasi, dan analisis jalur. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

***Kata kunci : Motivasi, Komunikasi, Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, Kinerja Karyawan.***

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Persaingan yang sangat ketat di era globalisasi saat ini membuat banyak perusahaan harus mengoptimalkan kinerja perusahaan untuk dapat bersaing dan bertahan dalam pasar bisnis. Meningkatnya kinerja perusahaan ditandai dengan tercapainya visi misi maupun tujuan organisasi. Untuk itu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan mempunyai kinerja yang baik sehingga dapat mengerjakan tugas dan bertanggungjawab. Karyawan yang merupakan pelaksana kegiatan dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan kualitas kerjanya.

PD BPR Bank Bapas 69 Kabupaten Magelang merupakan salah satu perbankan yang melakukan kegiatan usaha secara komersial. PD BPR Bank Bapas 69 sebagai penghimpun dana masyarakat dituntut untuk menunjukkan kualitas kinerja yang baik. Kinerja dapat dilihat melalui tingkat ketidakhadiran karyawan pada setiap bulannya. Berikut data absensi karyawan pada enam bulan terakhir di Bank Bapas 69 Mertoyudan Magelang:

**Tabel 1.1**  
**Absensi Karyawan pada Bulan Juli-Desember Tahun 2018**

Bulan	Jumlah Absensi Tahun 2018			Total	Jumlah Karyawan
	Sakit	Dokter	Cuti		
Juli	15	16	69	100	208
Agustus	13	27	51	91	208
September	26	39	54	119	208
Oktober	34	26	51	111	208
November	22	25	106	153	208
Desember	29	24	42	95	208

*Sumber: Data Internal Bank Bapas 69*

Berdasarkan tabel absensi karyawan dari bulan Juli 2018 sampai dengan bulan Desember 2018, tingkat absensi karyawan terus meningkat dan ketidakhadiran terbanyak terjadi pada bulan September, Oktober, dan November, dimana pada bulan tersebut lebih sedikit hari libur dibandingkan dengan bulan Desember. Tingginya tingkat absensi dapat menghambat produktifitas kerja karyawan dan juga berdampak pada penurunan kinerja.

Peningkatan kinerja karyawan sangat penting dilakukan untuk dapat cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan. Terlebih lagi dalam dunia perbankan yang merupakan perusahaan penghimpun perekonomian masyarakat untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat yang lebih baik. Karyawan perbankan dituntut untuk terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Karyawan yang merasa tidak senang terhadap pekerjaan yang dilakukan, atau pendapatan yang didapat tidak sesuai dengan yang dikerjakan, serta berbagai hal lainnya yang membuat ketidaknyamanan dalam bekerja akan berdampak pada semangat kerja yang menurun dan kepuasan kerja yang rendah.

Menurut Mangkunegara (2011: 9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, beberapa diantaranya seperti kepuasan kerja, motivasi, komunikasi

organisasi, dan komitmen organisasi sangat penting untuk dicermati lebih lanjut.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja dapat dirasakan oleh masing-masing individu terhadap pekerjaannya sesuai dengan standar kriteria kepuasan yang ditetapkannya. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2012: 117). Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan prestasi yang lebih baik, sebaliknya karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan menimbulkan berbagai masalah dalam perusahaan sehingga menurunkan kinerja karyawan yang berakibat pada tidak tercapainya tujuan perusahaan. Untuk mendapatkan kepuasan kerja dan tercapainya tujuan organisasi, perusahaan perlu memotivasi karyawan dalam bekerja supaya lebih berkonsentrasi pada target perusahaan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan (Samsudin, 2010: 281). Sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan karyawan sehingga dapat memotivasi dalam bekerja demi tercapainya tujuan perusahaan. Pemberian dukungan kerja dengan berbagai hadiah menjadikan karyawan bekerja lebih giat dan akan berpengaruh terhadap produktifitas

kerja. Imbalan yang berupa materi dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan menciptakan kepuasan dalam bekerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja bisa berasal dari komunikasi. Setiap aspek dalam kehidupan selalu menggunakan komunikasi sebagai perantara penyampaian informasi. Proses komunikasi adalah usaha menyampaikan suatu gagasan untuk menerima umpan balik dari gagasan yang kita sampaikan (Nurudin, 2016: 118). Komunikasi menolong seseorang untuk memahami maksud dan pikiran seseorang. Di dalam perusahaan, komunikasi dilakukan untuk membantu perusahaan dalam menyampaikan maksud dan tujuan perusahaan. Komunikasi yang lancar memudahkan karyawan dalam menjalankan tugas, sehingga dapat mempengaruhi kinerja.

Komitmen organisasi juga termasuk faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2012: 249). Komitmen organisasi sangat penting terjadi di dalam perusahaan, karena karyawan dengan komitmen yang tinggi akan menciptakan kinerja yang kompeten.

Perusahaan dengan komitmen yang kuat dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu, aspek penting dari kesuksesan perusahaan juga dapat dilihat melalui kinerja karyawannya. Tetapi fenomena yang sering dihadapi di Bank Bapas 69 Kabupaten Magelang, yaitu masih banyak karyawan yang tidak masuk kerja dikarenakan sakit, pergi ke dokter, sering

mengambil cuti dengan berbagai alasan, serta masih ada karyawan yang keluar atau pindah pekerjaan. Masalah tersebut sangat penting untuk diperhatikan lebih lanjut. Perusahaan perlu memotivasi karyawan supaya lebih bersemangat dalam bekerja sehingga karyawan akan merasa puas dan mempunyai loyalitas tinggi kepada perusahaan. Motivasi yang diberikan melalui komunikasi yang baik dapat mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Karmita (2015) mengenai “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gita (2016) mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan terdapat kesenjangan antara peneliti yang satu dengan yang lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuniasih (2016) mengenai “Pengaruh Penempatan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah (2016) yaitu “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja” menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut

menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara peneliti yang satu dengan yang lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Jatmiko (2015) “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Mekta (2017) mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga terdapat kesenjangan hasil antara peneliti yang satu dengan peneliti yang lain.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan yang terjadi dari permasalahan diatas, dapat diambil judul “Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja ?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?
4. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan ?

5. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja ?
6. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?
7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ?
8. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja ?
9. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?
10. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan ?
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja ?
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?
4. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan ?
5. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja ?
6. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?

7. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ?
8. Untuk menganalisis dan menguji komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja ?
9. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?
10. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ?

#### **D. Kontribusi Penelitian**

1. Bagi akademis

Penelitian ini dapat berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan serta dapat digunakan sebagai acuan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh motivasi, komunikasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat bermanfaat menambah pengetahuan penulis terutama dalam pengelolaan SDM tentang kinerja karyawan.

3. Bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam mengatasi permasalahan-permasalahan kinerja karyawan serta dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab I akan menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, dan kontribusi penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab II menjelaskan tentang teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian berupa: telaah teori, penelitian terdahulu, perumusan hipotesis, dan model penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab III membahas mengenai metode penelitian yang dilakukan berupa: populasi dan sampel, variabel penelitian dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional, metode analisis data, pengujian hipotesis.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab IV akan membahas tentang analisis data berupa: deskripsi responden, data deskriptif, uji instrumen, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

### **BAB V PENUTUP**

Bab V memuat hasil kesimpulan dan saran kepada pihak yang terkait dengan tujuan penelitian yang dilakukan serta keterbatasan penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Telaah Teori**

##### **1. Teori Atribusi**

Teori Atribusi (*Attribution Theory*) adalah teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi mempelajari proses bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan, atau sebab perilakunya (Lubis, 2011). Teori Atribusi dikembangkan oleh Heider (1958) yang berpendapat bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal (*internal forces*) yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang misalnya kemampuan, pengetahuan atau usaha, dan kekuatan eksternal (*external forces*) yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar misalnya kesulitan dalam pekerjaan atau keberuntungan, kesempatan dan lingkungan.

Penyebab perilaku seseorang dalam persepsi sosial disebut *dispositional attributions* dan *situasional attributions*. *Dispositional attributions* merupakan penyebab internal yang menunjuk pada aspek perilaku individual yang ada dalam diri seseorang, misalnya kepribadian, persepsi diri, kemampuan, dan motivasi. Sedangkan *situasional attributions* merupakan penyebab eksternal yang mengacu pada lingkungan sekitar yang dapat memengaruhi perilaku, misalnya kondisi sosial, nilai-nilai sosial, dan pandangan masyarakat.

Aspek internal maupun eksternal dapat mempengaruhi kinerja seseorang, contohnya dalam menentukan bagaimana sikap atasan terhadap bawahan dan dapat berpengaruh terhadap kepuasan seseorang terhadap pekerjaan. Alasan penggunaan teori atribusi untuk mengetahui perilaku individu di perusahaan dalam lingkup internal seperti pengaruh motivasi, komunikasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **2. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011: 67). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Rivai, 2011: 604).

Dari berbagai pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan berhubungan dengan apa yang didapatkan dari pekerjaan yang dilakukan individu dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang dapat mencapai target yang telah ditetapkan dan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik serta memperoleh hasil yang memuaskan dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan tersebut baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2012: 67) yaitu:

(1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*).

(2) Faktor motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Dessler (2010: 322) penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Widodo (2015: 136) mengutip pendapat Dessler, ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

- (1) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, ketrampilan, dan penerimaan kaluaran.
- (2) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- (3) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.

- (4) Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu.
- (5) Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Menurut Setiawan (2014: 147) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- (1) Ketepatan penyelesaian tugas  
Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- (2) Kesesuaian jam kerja  
Kesediaan karyawan dalam memenuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- (3) Tingkat kehadiran  
Jumlah ketidak hadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- (4) Kerjasama antar karyawan  
Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- (5) Kepuasan kerja  
Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

### 3. Kepuasan Kerja

Menurut Siagian (2013: 295) mengatakan bahwa “kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya”. Sedangkan Bangun (2012: 327) menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah ketika seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan”. Dapat dikatakan kepuasan kerja adalah apa yang dirasakan oleh setiap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Besar kecilnya kepuasan yang dirasakan oleh masing-masing individu berbeda sesuai dengan standar yang ditetapkan pada diri mereka.

Menurut Gilmer (1996) dalam Sutrisno (2014: 77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah

(1) Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

(2) Kemauan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

(3) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasannya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

(4) Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

(5) Pengawasan

Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

(6) Faktor instrinsik dan pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

(7) Kondisi kerja

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

(8) Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

(9) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

#### (10) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Priansa (2016: 292) mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari beberapa aspek yaitu:

##### (1) Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan.

##### (2) Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding

##### (3) Supervisi (hubungan dengan atasan)

Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai (*employee centered*) dari pada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (*job centered*).

(4) Prosedur dan peraturan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

(5) Rekan kerja

Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

#### **4. Motivasi**

Menurut Handoko (2011: 252) mengatakan “motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”. Menurut Mangkunegara (2014: 61) “motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Dari pengertian tersebut dapat dikatakan motivasi merupakan dukungan yang timbul untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang termotivasi oleh beberapa faktor akan merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga berpengaruh pada kinerja yang diciptakan.

Teori-teori motivasi menurut Hasibuan (2010: 103) dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

(1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pekerjaannya semakin baik. Teori-teori kepuasan ini antara lain:

- (a) Teori Motivasi Klasik Taylor. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.
- (b) Teori Maslow. Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang.
- (c) Teori Mc Clelland, teori ini mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu: kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan.

(2) Teori Proses

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Teori yang tergolong ke dalam teori proses diantaranya:

- (a) Teori Harapan (*Expectancy*), teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu: harapan, nilai, dan pertautan.
- (b) Teori Keadilan, keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengukuran mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.
- (c) Teori Pengukuhan, teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

Menurut Sunyoto (2013: 13) terdapat tujuh faktor-faktor motivasi, antara lain:

(1) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

(2) Prestasi kerja

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang.

(3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karir terletak pada masing-masing pekerja. Semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

(4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan.

(5) Tanggung jawab

Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

(6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

(7) Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut hierarki teori kebutuhan Maslow dalam Rivai (2014: 840) indikator motivasi, antara lain:

- (1) Kebutuhan Fisiologis. Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan

untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

- (2) **Kebutuhan Rasa Aman.** Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.
- (3) **Kebutuhan Sosial.** Kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- (4) **Kebutuhan Penghargaan.** Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.
- (5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri.** Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

## **5. Komunikasi**

Menurut DeVito (2011: 24) mengatakan “komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (*noise*), terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik”.

Dapat dikatakan komunikasi adalah penyampaian suatu informasi yang diberikan oleh pengirim kepada penerima baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tujuan tertentu sehingga akan timbul reaksi untuk memahami dan menanggapi. Komunikasi yang dilakukan diperusahaan dapat mempengaruhi kinerja setiap individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mulyana (2014: 69) mengutip pendapat Lasswel (1960) unsur-unsur komunikasi antara lain:

- (1) Sumber (*source*) adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber disini bisa jadi seorang individu, kelompok, organisasi, bahkan negara.
- (2) Pesan adalah apa yang dikomunikasikan dari sumber kepada penerima.
- (3) Saluran atau media adalah alat atau wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada penerima.
- (4) Penerima (*receiver*) sering juga disebut sebagai sasaran atau tujuan, penyandi balik (*decoder*), ataupun khalayak (*audience*), yakni orang yang menerima pesan dari sumber.
- (5) Efek yaitu apa yang terjadi pada penerima setelah menerima pesan komunikasi tersebut.

Menurut Mulyana (2013: 184) mengatakan bahwa komunikasi formal dibedakan menjadi empat, antara lain:

(1) Komunikasi Ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Komunikasi ke bawah mempunyai fungsi pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi, dan evaluasi.

(2) Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan (Muhammad, 2014: 116).

(3) Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi (Muhammad, 2014: 121).

(4) Komunikasi Lintas-Saluran (*Diagonal Communication*)

Komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain. Komunikasi ini merupakan komunikasi yang memotong jalur vertikal dan horizontal. Sebagai contoh, anggota staf junior dapat langsung pergi ke atasannya, dan telepon, email atau mengunjungi tekhnikal senior di area lain untuk mendapatkan informasi.

Menurut Suratno yang dikutip dalam Sumaki (2015: 542) menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat komunikasi organisasi, antara lain:

- (1) Pemahaman. Pemahaman yaitu kemampuan bagi *receiver* (penerima informasi) dalam mengolah informasi yang dia terima dari *sender* (pengirim informasi) dengan cermat dan dapat mengerti maksud dari informasi tersebut.
- (2) Kesenangan. Selain tingkat kemampuan untuk mengolah informasi, komunikasi dikatakan berhasil jika ketika berkomunikasi dapat membuat perasaan kedua belah pihak merasa nyaman. Karena selain untuk menyampaikan informasi komunikasi juga bisa menjadi sarana untuk menjalin sebuah hubungan baik itu interaksi ataupun pengenalan satu sama lain.
- (3) Pengaruh pada sikap. Komunikasi bisa dikatakan mempengaruhi sikap ketika seseorang yang telah menerima informasi dan mengerti akan maksud dari informasi mampu untuk mengubah sikapnya sesuai dengan yang dimaksud dalam informasi. Hal ini bertujuan untuk mengubah sikap seorang anggota organisasi yang dinilai kurang bagus.
- (4) Hubungan yang semakin baik. Dalam sebuah komunikasi yang terjadi bisa menjadi salah satu faktor penguat hubungan antar anggota. Komunikasi tidak hanya bertujuan untuk memberikan informasi atau arahan saja, tapi dengan komunikasi yang baik akan tercipta suatu

hubungan antar kedua belah pihak. Ketika terjadi komunikasi yang baik, maka hubungan interpersonal dalam anggota juga akan baik.

- (5) Tindakan. Dalam komunikasi mengandung informasi yang bertujuan bagi seseorang untuk melakukannya. Biasanya komunikasi ini bersifat arahan atau pemberian instruksi. Jika komunikasi berjalan dengan baik maka seseorang yang menjadi penerima akan melakukan sebuah tindakan sesuai dengan seperti yang dimaksudkan dalam informasi. Namun apabila komunikasi tidak berjalan dengan bagus maka terkadang tindakan yang dilakukan tidak sesuai dengan informasi yang diberikan. Hal ini tentunya akan merugikan organisasi itu sendiri.

## **6. Komitmen Organisasi**

Griffin (2013: 73) mengemukakan bahwa “komitmen organisasi (*organizational commitmen*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya”. Sedangkan menurut Luthans (2012: 249) mengatakan bahwa komitmen organisasional adalah “sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan”. Kinicki (2014: 165) mengatakan bahwa “komitmen organisasi sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya”.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat diartikan bahwa komitmen organisasi adalah keterkaitan individu dan organisasi dengan penuh kepercayaan dan peduli pada tujuan dan kesuksesan perusahaan serta mempunyai keyakinan untuk mempertahankan posisi dalam perusahaan tersebut. Dengan adanya komitmen organisasi yang kuat akan membuat kinerja karyawan meningkat.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut McShane dan Von Glinow yang dikutip oleh Wibowo (2015: 433) antara lain:

(1) *Justice and support* (keadilan dan dukungan)

Hal ini lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajibannya pada pekerja dan tinggal dengan nilai-nilai humanitarian seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan dan integritas moral. Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.

(2) *Shared values* (nilai bersama)

Menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi.

(3) *Trust* (kepercayaan)

Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan resiko. Kepercayaan berarti

menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok. Untuk menerima kepercayaan, maka kita juga harus menunjukkan kepercayaan.

(4) *Organizational comprehension* (pemahaman organisasional)

Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik.

(5) *Employee involvement* (pelibatan pekerja)

Pelibatan pekerja meningkatkan komitmen dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi. Pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi. Pelibatan pekerja juga membangun loyalitas karena memberikan kekuasaan ini menunjukkan kepercayaan organisasi pada pekerjanya.

Menurut Allen dan Meyer (1997) dalam Darmawan (2013: 182), menyatakan bahwa terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasional beserta indikator, yaitu :

(1) Komitmen afektif

Merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

(a) Keinginan berkarir di organisasi.

(b) Rasa percaya terhadap organisasi.

(2) Komitmen kontinuitas

Komitmen berkelanjutan yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

(a) Keinginan bertahan dengan pekerjaannya.

(b) Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.

(3) Komitmen normatif

Merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

(a) Kesetiaan terhadap organisasi.

## **B. Penelitian Terdahulu**

1. Sagung Binda Karmita, I Wayan Gede Supartha, Putu Saroyini Priantini (2015)

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan penempatan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan menggunakan metode analisa PLS (*Partial Least Square*). Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional stratified random sampling*. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, penempatan karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Roberta Gita, dan Ahyar Yuniawan (2016)

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menggunakan sumber data primer melalui kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling sensus. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda.

Hasil penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan budaya organisasi juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Ni Made Nurcahyani, dan I.G.A Dewi Adnyani (2016)

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveing menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Teknik sampel yang digunakan adalah sampel jenuh.

Hasil dari penelitian ini yaitu kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

4. Yuyun Yuniasih, dan Syarah Mulialestari (2016)

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh penempatan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan metode penelitian yang digunakan adalah penelitian survey, sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara dan studi dokumentasi. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Liner Berganda.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Penempatan dan Komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Staff Pegawai Non Manajer di Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk. Kota Tasikmalaya.

5. Dimas Okta Ardiansyah (2016)

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja merupakan penelitian *explanatory* yang bertujuan untuk menguji pengaruh peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan. 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 kuesioner. 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.

6. Izaz Dany Afianto dan Hamidah Nayati Utami (2017)

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan metode survey. Populasi penelitian ini yaitu karyawan divisi marketing yang berjumlah 67 orang dan diambil semua sebagai sampel. Pengumpulan data menggunakan angket dan dianalisis menggunakan teknik statistik inferensial analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh signifikan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

7. Heru Kuncorowati, S.E. MM, dan Heru Noor Rokhmawati, S.E. MM, (2018)

Penelitian yang dilakukan mengenai the influence of communication and work discipline on the employee performance menyatakan

komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Selanjutnya 76,6% dari kinerja karyawan dipengaruhi oleh komunikasi dan disiplin kerja dan 23,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

8. Enggar Dwi Jatmiko, Bambang Swasto, Gunawan Eko N, (2015)

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan menggunakan jenis penelitian survei yang bersifat penjelasan (*explanatory research*). Dari hasil analisis statistik bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, serta variabel motivasi dan variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

9. Hendrawan Qonit Mekta dan Siswanto (2017)

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner dan teknik analisis data menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda menyatakan bahwa hasil penelitian tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

10. Yudi Supiyanto (2015)

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan menggunakan teknik sampling gabungan teknik Area Sampling dan Random Sampling Sederhana dan analisis data menggunakan teknik *Path Analysis* dengan model *trimming* menunjukkan bahwa kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

11. Waluya Winarja, Akhmad Sodikin, dan Djoko Setyo Widodo (2018)

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui *the effect of organizational commitment and job pressure to job performance through the job satisfaction* yang menggunakan teknik pengambilan sampel dengan sampel jenuh dan analisis data menggunakan analisis jalur menyatakan hasil penelitian bahwa variabel komitmen organisasi dan stres kerja mempengaruhi variabel kinerja karyawan secara simultan, komitmen organisasi mempengaruhi terhadap kinerja karyawan secara parsial. Variabel tekanan kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial. Variabel kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan dalam komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

### C. Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang, besar kecilnya pengaruh motivasi kerja pada kinerja

seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan (Uno: 2012; 71). Setiap individu mempunyai tingkat motivasi yang berbeda sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Untuk itu pemimpin perlu mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan termotivasi. Apabila seseorang karyawan mempunyai keinginan yang harus segera terlaksana maka mereka akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja kerjanya yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Teori motivasi konvensional yang diungkapkan Taylor termasuk ke dalam *content theory*, beranggapan bahwa seseorang akan meningkatkan kinerja jika timbul keinginan untuk memenuhi kebutuhannya. Seseorang akan termotivasi untuk melakukan apa yang diperintahkan pimpinan apabila mendapat hadiah dari apa yang dikerjakan. Sehingga semakin besar hadiah yang diberikan maka semakin besar pula semangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan Karmita (2015) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jatmiko (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

## 2. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan (Samsudin, 2010: 281). Menurut Hasibuan (2013: 143) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Seorang pemimpin dituntut untuk mengerti keinginan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Perlu diidentifikasi apa yang menjadi faktor kepuasan kerja sehingga hal tersebut dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Teori motivasi berprestasi yang diungkapkan oleh McClelland mengatakan bahwa terdapat tiga komponen dasar untuk memotivasi orang bekerja yaitu *need of achievement* (prestasi), *need of affiliation* (afiliasi), *need of power* (kekuasaan). Ketiga komponen tersebut merupakan poin penting yang mendorong seseorang untuk dapat mencapai prestasi kerja. Sehingga apabila karyawan dapat mencapai prestasi kerja yang diinginkan maka karyawan akan merasa senang dan puas dengan apa yang dikerjakannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Karmita (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sependapat dengan penelitian Nurcahyani (2016) dimana motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

## **H<sub>2</sub>. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

### 3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Dalam Robbins (2015: 170) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Ganjaran tersebut dapat memunculkan motivasi dalam diri seseorang.

Teori pengharapan dari Victor menjelaskan bahwa motivasi yang mendorong seseorang untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi ini dapat dilakukan dengan cara bekerja lebih keras untuk meningkatkan kinerja. Hasil peningkatan kinerja ini akan mendapat imbalan berupa promosi jabatan, gaji yang lebih besar, dan lain sebagainya yang membuat karyawan akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

## **H<sub>3</sub>. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan**

#### 4. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan

Muhammad (2009: 67) mengutip pendapat Goldhaber (1986) mengenai komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau berubah-ubah.

Teori Atribusi dikembangkan oleh Heider (1958) yang berpendapat bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal (*internal forces*) yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang misalnya kemampuan, pengetahuan atau usaha. Komunikasi merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Pentingnya komunikasi dalam suatu perusahaan akan menciptakan hubungan yang saling terbuka dan memudahkan dalam penyelesaian masalah antar sesama rekan kerja maupun antara pimpinan dan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi yang terjalin dengan baik akan berdampak pada kinerja karyawan yang meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah (2016) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kuncorowati (2018) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

#### **H<sub>4</sub>. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

##### 5. Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja

Komunikasi adalah proses pertukaran informasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang akan saling memberikan pengertian yang mendalam (Komala, 2009: 73). Hasil studi Schuler dan Blank mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja.

Seseorang yang cenderung tidak senang dengan situasi kerjanya akan mengatakan kurang puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Penyebab ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya bisa dikarenakan dua hal yaitu pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaan, dan kedua apabila terjadi hubungan yang kurang baik antar sesama rekan kerja. Faktor tersebut berkaitan dengan masalah komunikasi yang dihadapi (Muhammad, 2009:7).

Hasil penelitian yang dilakukan Ardiansyah (2016) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Afianto

(2017) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

#### **H<sub>5</sub>. Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

#### 6. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Sutrisno (2014: 77) mengutip pendapat Gilmer (1996) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kesempatan untuk maju, kemauan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek social dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Untuk itu komunikasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat memunculkan kepuasan kerja sehingga apabila karyawan merasa puas dalam bekerja, kinerja karyawan juga akan ditingkatkan.

Hasil penelitian yang dilakukan Ardiansyah (2016) menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

#### **H<sub>6</sub>. Kepuasan kerja memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan**

## 7. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi (Umam, 2010: 259).

Teori atribusi *Dispositional attributions* merupakan penyebab internal yang menunjuk pada aspek perilaku individual yang ada dalam diri seseorang, misalnya kepribadian, persepsi diri, kemampuan, dan motivasi. Komitmen merupakan persepsi diri mengenai rasa percaya karyawan terhadap perusahaan yang menjadikan karyawan akan bekerja secara sungguh-sungguh demi tercapainya visi misi organisasi serta berusaha keras untuk mempertahankan posisi didalam perusahaan. Sehingga akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan karena dengan sendirinya karyawan akan memperbaiki kinerjanya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jatmiko (2015) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Winarja (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H<sub>7</sub>. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

## 8. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

Komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2012: 249). Loyalitas karyawan dapat dilihat dari tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan dengan komitmen tinggi akan merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Tetapi karyawan dengan komitmen yang rendah cenderung tidak puas dengan pekerjaan yang dikerjakan sehingga akan menurunkan kinerja dan berdampak pada kehadiran dan keluar pekerjaan.

Hasil penelitian yang dilakukan Supiyanto (2015) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Winarja (2018) yaitu komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

### **H<sub>8</sub>. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

## 9. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Priansa (2014: 291) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak

suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Seseorang yang merasa suka terhadap pekerjaannya akan mendapat kepuasan kerja dalam perusahaan. Kepuasan kerja tersebut berkaitan dengan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Sehingga semakin kuat komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Winarja (2018) menunjukkan bahwa Variabel kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan dalam komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H<sub>9</sub>. Kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

10. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Siagian (2013: 295) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Pekerjaan yang menyenangkan akan menambah semangat dalam bekerja sehingga kebutuhan karyawan akan mudah terpenuhi.

Teori pemenuhan kebutuhan dari Schaffer yang mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Kebutuhan karyawan yang tercukupi merupakan

salah satu hadiah yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi. Sehingga rasa puas yang didapatkan karyawan dengan terpenuhinya kebutuhan akan mempengaruhi kinerja dalam bekerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Karmita (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

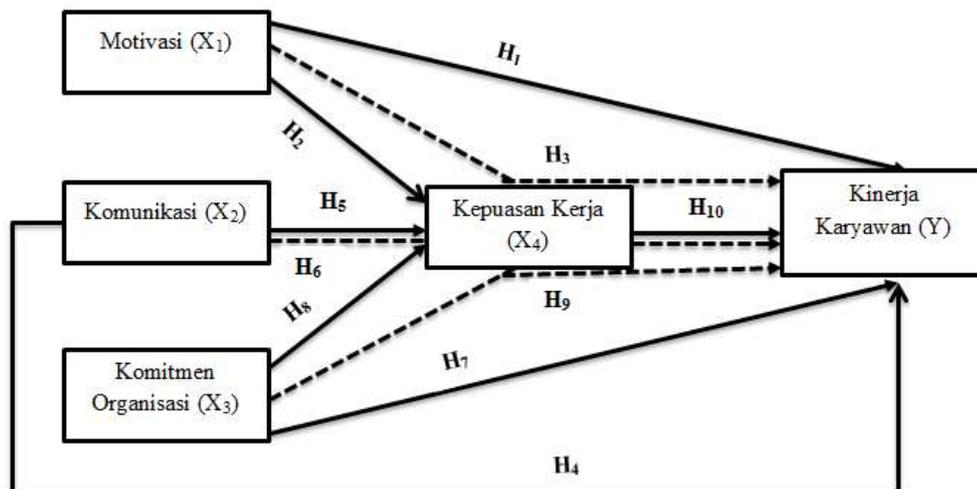
**H<sub>10</sub>. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

#### **D. Model Penelitian**

Berdasarkan telaah teori mengenai kinerja karyawan, kepuasan kerja, motivasi, komunikasi, dan komitmen organisasi sebagaimana yang telah dijabarkan, serta dari penjelasan rumusan hipotesis tersebut, maka dibuat kerangka pikir penelitian untuk dapat memberikan gambaran mengenai keterkaitan antar variabel yang diteliti.

Berikut model kerangka pikir penelitian mengenai pengaruh motivasi, komunikasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi yang ditunjukkan pada gambar model 2.1 yang menjelaskan bahwa variabel motivasi, komunikasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung memberikan dampak terhadap kinerja karyawan:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir**



Keterangan:

—→: Berpengaruh Langsung    - - - -> : Berpengaruh Tidak Langsung

H1. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

H4. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H5. Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H6. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

H7. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H8. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H9. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

H10. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2017: 80) definisi populasi “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PD BPR Bank Bapas 69 Kabupaten Magelang sebanyak 219 karyawan.

Menurut Sugiyono (2017: 81) definisi sampel “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Teknik pengambilan sampel yang digunakan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan metode *non probability sampling*. “*Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu” (Sugiyono, 2017: 85). Kriteria responden yang akan diambil sebagai sampel, seperti berikut:

1. Karyawan yang telah bekerja di bank Bapas 69 minimal 2 tahun bekerja.
2. Merupakan karyawan tetap.
3. Lulusan minimal SMA/SMK atau sederajat.

Berdasarkan kriteria tersebut maka diambil sampel sebanyak 80 responden.

## **B. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel**

Penelitian ini menggunakan variabel bebas (*independen*) antara lain motivasi kerja, komunikasi, dan komitmen organisasi. Sedangkan variabel terikat (*dependen*) yaitu kinerja karyawan. selain itu menggunakan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja.

## **C. Jenis dan Sumber Data**

### **1. Data Primer**

Data yang diperoleh secara langsung dari responden atau objek yang diteliti atau ada hubungannya dengan objek yang diteliti (Sanusi, 2011: 51). Teknik pengumpulan data primer ini melalui penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden dengan tujuan untuk memperoleh jawaban dari pertanyaan yang diberikan.

### **2. Data Sekunder**

Data yang lebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang atau instansi di luar peneliti sendiri, walaupun yang dikumpulkan itu sesungguhnya adalah data yang asli (Sanusi, 2011: 51). Data sekunder dalam penelitian ini yaitu data dokumen yang berisi laporan tertentu pada Bank Bapas 69 Kabupaten Magelang.

## **D. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa angket yang berisi beberapa pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Pertanyaan yang tercantum dalam kuesioner merupakan pertanyaan yang memuat pengaruh motivasi, komunikasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan bank Bapas 69.

Kuesioner tersebut diukur menggunakan skala Likert satu sampai lima (*five point likert scale*) atau dengan kata lain jawaban dari responden akan dibatasi dengan pilihan jawaban yang sudah ditentukan. Berikut skala Likert tersebut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

#### **E. Definisi Operasional**

##### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah persepsi responden terhadap hasil kerja yang dicapai dalam suatu perusahaan sesuai dengan kewajiban masing-masing demi tercapainya tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Ketepatan penyelesaian tugas.
- b. Kesesuaian jam kerja.
- c. Tingkat kehadiran.
- d. Kerjasama antar karyawan.
- e. Kepuasan kerja.

##### **2. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah persepsi responden mengenai perasaan puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Gaji.
- b. Tunjangan tambahan.

- c. Supervisi (hubungan dengan atasan).
- d. Prosedur dan peraturan kerja.
- e. Rekan kerja.

### 3. Motivasi

Motivasi adalah persepsi responden mengenai dorongan yang muncul pada diri seseorang dalam menjalankan pekerjaannya serta bertekad kuat untuk berpartisipasi penuh demi tercapainya tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis.
- b. Kebutuhan rasa aman.
- c. Kebutuhan sosial.
- d. Kebutuhan penghargaan.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri.

### 4. Komunikasi

Komunikasi adalah persepsi responden mengenai pengutaraan informasi dari sumber kepada penerima untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang dengan maksud tertentu. Indikator yang digunakan untuk mengukur komunikasi sebagai berikut:

- a. Pemahaman.
- b. Kesenangan.
- c. Pengaruh pada sikap.
- d. Hubungan yang semakin baik.
- e. Tindakan.

## 5. Komitmen Organisasi

Komitmen adalah persepsi responden tentang keputusan seseorang dalam mempertahankan jabatan di perusahaan dan mengutamakan tanggung jawab dalam pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi sebagai berikut:

- a. Keinginan berkarir di organisasi.
- b. Rasa percaya terhadap organisasi.
- c. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya.
- d. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.
- e. Kesetiaan terhadap organisasi.

## F. Metode Analisis Data

### 1. Uji Validitas

Menurut Ghazali (2018: 51) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukuran validitas dalam penelitian ini dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). CFA digunakan untuk menguji apakah suatu indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi variabel. Jika masing-masing indikator memiliki loading factor yang tinggi, maka indikator tersebut dikatakan valid. Jika masing-masing indikator memiliki loading factor yang tinggi, maka indikator tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2013). Analisis faktor seperti CFA membutuhkan terpenuhinya serangkaian

asumsi. Asumsi pertama ialah korelasi antar variabel harus cukup kuat, hal ini dapat dilihat dari nilai *Kaiser-Mayer-Olkin* (KMO)  $>0,5$ . Serta signifikansi dari Barlett's Test  $<0,05$ . Kemudian melihat *Measure of Sampling Adequacy* (MSA)  $> 0,5$  untuk memastikan variabel masih bisa diprediksi dan dianalisis lebih lanjut. Analisis faktor dapat menentukan seberapa besar faktor yang nantinya terbentuk mampu menjelaskan variabel (Ghozali, 2013).

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2018: 45) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan *one shot* dimana pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain. Reliabilitas diukur menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.70$  (Nunnally 1994 dalam Ghozali, 2018).

## G. Pengujian Hipotesis

### 1. Uji F (*Goodness of fit*)

Uji F dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, pada penelitian ini lebih difokuskan untuk menguji *goodness of the model*

(baik dan buruknya model). Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% dan derajat kebebasan  $k-1$  dan  $n - k$  (Ghozali, 2009).

## 2. Uji t (parsial)

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji t. Dengan ketentuan jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dan nilai signifikansi  $<$  0,05 ( $\alpha=5\%$ ), maka variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis dengan uji t yaitu untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah atau sendiri-sendiri, dalam hal ini dilakukan dengan uji statistic melalui uji t (Ghozali, 2009).

## 3. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji ini digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan variabel independen secara keseluruhan terhadap naik turunnya (variasi) nilai variabel dependen. Nilai koefisien determinasi mempunyai rentang antara 0 sampai 1. Apabila nilai  $R^2$  semakin mendekati 1 maka semakin kuatnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dan jika  $R^2$  semakin kecil bahkan mendekati nol, maka dapat disimpulkan semakin kecil pula pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2009).

## 4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ghozali (2018: 245) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis

regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Apa yang dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. Persamaan yang digunakan yaitu sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung:

$$Y = b_{1x1} + b_{2x2} + b_{3x3} + b_{1M1}$$

- b. Pengaruh tidak langsung:

$$Z = b_{1x1} + b_{2x2} + b_{3x3} + Y$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

M = Kepuasan kerja

b = Koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Motivasi

X<sub>2</sub> = Komunikasi

X<sub>3</sub> = Komitmen organisasi

Z<sub>1</sub> = Kepuasan kerja

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi, komunikasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja, serta peran kepuasan kerja sebagai mediasi dalam hubungan motivasi, komunikasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang diperoleh dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PD BPR BAPAS 69 Magelang. Tingginya motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak dapat mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PD BPR BAPAS 69 Magelang. Semakin tinggi motivasi yang tertanam dalam diri karyawan tidak dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PD BPR BAPAS 69 Magelang, tidak mampu mempengaruhi motivasi untuk meningkatkan kinerja.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD BPR BAPAS 69

Magelang. Semakin baik komunikasi yang terjalin dalam perusahaan, maka dapat menurunkan kinerja.

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PD BPR BAPAS 69 Magelang. Semakin komunikasi terjalin dengan baik dan lancar dalam perusahaan maka tingkat kepuasan kerja karyawan semakin meningkat.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi komunikasi terhadap kinerja. Adanya kepuasan kerja sebagai penghubung antara komunikasi terhadap kinerja membuat kinerja karyawan pada PD BPR BAPAS 69 Magelang meningkat.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PD BPR BAPAS 69 Magelang. Semakin tinggi komitmen karyawan pada perusahaan maka kinerja karyawan semakin meningkat.
8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PD BPR BAPAS 69 Magelang. Tingginya komitmen karyawan dalam perusahaan membuat kepuasan kerja semakin menurun.
9. Hasil penghitungan menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PD BPR BAPAS 69 Magelang dalam bekerja tidak mampu menguatkan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

10. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD BPR BAPAS 69 Magelang. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang akan terbentuk.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan, diantaranya sebagai berikut:

1. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini hanya terdiri dari empat variabel yaitu motivasi, komunikasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Sedangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sangat luas dan tidak hanya menyangkut variabel tersebut.
2. Responden dalam mengisi pernyataan kuesioner yang diberikan terkadang kurang teliti.
3. Sampel yang diambil hanya sebanyak 80 responden dari 219 populasi.

## **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian maka saran yang ingin disampaikan sebagai berikut:

1. Perusahaan lebih menggali lagi apa yang menjadi motivasi bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya serta faktor-faktor yang dapat membuat karyawan merasa puas dalam bekerja.
2. Berkaitan dengan tingkat efektivitas komunikasi organisasi perusahaan, sebaiknya perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk

mengkomunikasikan apa yang menjadi masalah serta dapat menjadi mediator bagi kedua belah pihak yang bersangkutan.

3. Hasil olah data pada variabel komitmen organisasi, hasil paling rendah yaitu karyawan tidak ingin menghabiskan karir di dalam perusahaan tersebut, sehingga perusahaan perlu menyemangati karyawan dalam bentuk perhatian maupun bonus agar kinerja tidak menurun.
4. Lebih memperbanyak referensi penelitian dan memperdalam teori yang mendukung topik penelitian supaya mendapat model penelitian yang lebih baik.
5. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya perlu menambahkan atau memperbaiki setiap pernyataan yang digunakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Afianto, Izaz Dany, dan Hamidah Nayati Utami. 2017. Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. (Online), Vol. 50, No. 6. (<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2081>), (diakses 11 April 2019).
- Ardiansyah, Okta Dimas. 2016. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja pada PT. Setia Kawan makmur Sejahtera. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. (Online). Vol. 3, No.1 (<http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm/article/view/70>), (diakses 30 Maret 2019).
- Arfan, Lubis Ikhsan. 2011. *Akuntansi Keperilakuan, Cetakan Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- B Uno, Hamzah. 2012. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Darmawan. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kesepuluh). Jakarta Barat: PT Indeks.
- Devito, Joseph A. 2011. *Komunikasi Antar Manusia*. Pamulang-Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
- Edy Sutrisno. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Jakarta: Pranada Media Group.
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PUSTAKA BELAJAR.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Edisi Kesembilan. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Gita, Robertus, dan Ahyar Yuniawan. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. (Online). Vol. 13, No. 2. (<https://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo/article/view/13407>), diakses 11 April 2019.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jatmiko, Dwi Enggar, Bambang Swasto, dan Gunawan Eko N. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. (Online). Vol. 21, No. 1. ([http://administrasi\\_bisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/832](http://administrasi_bisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/832)), diakses 30 Maret 2019.
- Karmita, Sagung Binda, I Wayan Gede Supartha, dan Putu Saroyini Priantini. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja dan Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *E-jurnal Ekonomi dan Bisnis*. (Online). Vol. 4, No. 12. (<https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/16213>), diakses 11 April 2019.
- Komala, Lukiati. 2009. *Ilmu Komunikasi Perspektif, Proses, dan Konteks*. Bandung: Widya Padjadjaran.
- Kuncorowati, Heru SE. MM, dan Heru Noor Rokhmawati SE. MM. 2018. The Influence of Communication and Work Discipline on the Employee Performance. *Journal of Arts, Science & Commerce*. (Online). Vol. IX, Issue 2. ([http://www.researchersworld.com/vol9/issue2/Paper\\_02.pdf](http://www.researchersworld.com/vol9/issue2/Paper_02.pdf)), diakses 1 April 2019.
- Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi edisi 10*. Yogyakarta: ANDI.

- Mekta, Qonit Hendrawan, dan Siswanto. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Profita. (Online)*. Vol. 5, No. 2. (<http://journal.student.uny.ac.id/ojs/index.php/profita/article/view/9702/0>), diakses 30 Maret 2019.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhammad, Arni. 2014. *Komunikasi Organisasi*. Edisi I. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. 2013. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2014. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Cetakan ke 18. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurchayani, Ni Made, dan I.G.A. Dewi Adnyani. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E-jurnal Manajemen Unud. (Online)*. Vol. 5, No. 1. (<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/16159>), diakses 11 April 2019.
- Nurudin. 2016. *Ilmu Komunikasi dan Populer*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Priansa, Donni juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, Donni juni. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Puspitawati, N. M. D. 2013. *Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Layanan Hotel Bali Hyatt Sanur*. Tesis Program Magister Manajemen. Denpasar: Universitas Udayana.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi ke 6. Depok: PT. Raja Grafindo.
- Robbins, S.P dan Judge T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, Ferry dan Dewi, Kartika. 2014. Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Berkas Anugrah. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Volume 3; (147).
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumaki, Windy J., Rita N. Taroreh & Djurwati Soepeno. 2015. Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenngo Area Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Vol. 15, No. 05; (538-549).
- Sunyoto, Danang. 2013. *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Supiyanto, Yudi. 2015. Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Koperasi. *Jurnal Economia Review of Bussines and Economics Studies*. (Online). Vol. 11, No. 2. (<https://journal.uny.ac.id/index.php/economia/article/view/8281>), diakses 30 Maret 2019.
- Umam, Khaeruk. 2010. *Perilaku Organisasi*. Cetakan 1. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Wibowo. 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Winarja, Waluya, Akhmad Sodikin, dan Djoko Setyo Widodo. 2018. The Effect of Organizational Comitment and Job Pressure to Job Performance through the Job Satisfaction in Employees Directorate Transformation Technology Communication and Information Indonesia. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*. (Online). Vol. 4, Issue 2. ([https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3130643](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3130643)), diakses 1 April 2019.
- Yuniasih, Yuyun dan Syarah Mulialestari. 2016. Pengaruh Penempatan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen*. (Online). Vol. 2, No. 2. (<http://jurnal.unsil.ac.id/index.php/jem/article/view/316>), diakses 30 Maret 2019.