

# **LAPORAN PENELITIAN**



## **DETERMINASI KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN PT PUTRA MAHKOTA GANDA MEKAR**

**Team Penelitian**

**Rosmegawati, SE., MM**

**M. Jon Tasrif, SE., MM**

**Amy Prihandani (21620845)**

**Anju Priansin (21620869)**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS BOROBUDUR**

**JAKARTA, 2020**

**LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN  
LAPORAN AKHIR PENELITIAN**

1	Judul Penelitian	Determinasi Kepuasan kerja serta Dampaknya pada Kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar
2	Ketua Peneliti :	
	a. Nama	Rosmegawati, SE., MM
	b. NIDN	
	c. Jenis Kelamin	Perempuan
	d. Pangkat/Golongan/NIP	
	e. Jabatan Fungsional	
	f. Fakultas/Program Studi	Fakultas Ekonomi
	g. Bidang Ilmu yang diteliti	Manajemen
3	Jumlah Tim Peneliti	2 (dua) Orang
4	Lokasi Penelitian	Jakarta
5	Jangka Waktu Penelitian	6 (enam ) Bulan
6	Biaya diperlukan	Rp. 45.000.000,-
7	Sumber Dana	Perguruan Tinggi


Jakarta, 12 Oktober 2020

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Borobudur




(Prof. Dr. Wahyu Muti, SE., MM)



Peneliti,



Rosmegawati, SE., MM

Mengetahui,  
Lembaga Penelitian & Pengabdian  
Universitas Borobudur

Ketua,

Prof. Dr. H. Darwati Susilastuti, MM

## **KATA PENGANTAR**

**Puji syukur kepada Allah SWT berkat Rahmat, Hidayah, dan Karunia-Nya kepada kita semua sehingga dapat menyelesaikan penelitian dengan judul judul**

**Judul Penelitian : Determinasi Kepuasan kerja serta Dampaknya pada Kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar ..**

**Laporan penelitian ini disusun sebagai memenuhi kewajiban Dosen Dan Mahasiswa pada Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Borobudur.**

**Penulis menyadari dalam penenelitian ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih kepada:**

- 1. Prof .Dr Muhamaad Halilintar SE MM,Selaku Ketua Yayasan Pendidikan Borobudur 1971.**
- 2.Prof. Ir. H. Bambang Bernanthos, M.Sc Selaku Rektor Universitas Borobudur.**
- 3.Prof. Dr. Wahyu Murti, S.E, M.M, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Univeritas Borobudur**
- 4.Dr. Hj. Yolanda, S.E, M.M. Selaku Ketua LPPM Universitas Borobudur.**

**5. Prof. Dr. Cicih Ratnasih, MM Selaku Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Borobudur.**

**.Penulis menyadari penelitian ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya laporan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan dapat dikembangkan lebih lanjut.**

**Jakarta, 31 Desember 2020**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
D. Rumusan Masalah .....	15
F. Kegunaan Penelitian .....	17
<b>BAB II KAJIAN TEORITIS</b>	
A. Landasan Teori .....	19
B. Penelitian Terdahulu .....	52
C. Kerangka Pemikiran .....	56
D. Hipotesis .....	64
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Waktu dan Tempat Penelitian .....	66
B. Populasi, Sampel dan Sampling .....	67
C. Desain Penelitian .....	68
D. Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	69
E. Teknik Pengumpulan Data .....	71
F. Teknik Pengukuran Variabel .....	72
G. Teknik Analisis Data .....	73
H. Uji Hipotesis .....	77
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI</b>	
A. Deskripsi Obyek Penelitian .....	86
B. Karakteristik Responden.....	89
C. Analisis Statistik Deskriptif .....	93
D. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas .....	98

E. Pengujian Asumsi Klasik .....	100
F. Uji Hipotesis .....	103
G. Pembahasan Hasil Penelitian .....	113

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	121
B. Saran .....	122

**DAFTAR PUSTAKA**

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya, kinerja yang dicari oleh Perusahaan adalah seseorang yang tergantung dari kemampuan, motivasi dan dukungan individu yang diterima (Mathis and Jakson, 2017; 89).

Kesuksesan suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Sumber daya terpenting bagi suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang yang telah memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usaha mereka pada organisasi (Handoko, 2017 : 133).

Sebagai perusahaan infrastruktur yang bergerak dalam bidang industri beton dan jasa kontruksi PT Putra Mahkota Ganda Mekar sangat menyadari peran penting dari sumber daya manusia sebagai Modal Capital di dalam perusahaan sebagai bentuk keseriusan dalam memperkuat keberadaan dalam dunia kontruksi, maka perusahaan PT Putra Mahkota Ganda Mekar menuntut setiap karyawannya untuk lebih aktif dan produktif dalam setiap tugas yang diemban.

Sesuai undang – undang nomor 21 Tahun 2000 dan UU 12/2013, setiap pekerja berhak untuk mengembangkan potensi kerja, memperoleh kesempatan untuk mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya. Di dalam point tersebut juga tercantum hak bagi seorang buruh untuk memperoleh perlindungan atas kesusilaan dan moral, kesehatan dan keselamatan, serta perlakuan yang sesuai dengan martabat dan harkat manusia, serta nilai – nilai agama.

Motivasi adalah hal yang menjadi pondasi bagi seseorang untuk memasuki organisasi, alasannya tidak lain adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Jadi untuk mencapai tujuan perusahaan maka pihak manajemenlah yang menjadi faktor kunci dalam memberikan motivasi agar bisa menjadi daya dorong yang efektif dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja.

Insentif merupakan bentuk rangsangan atau dorongan yang baik dalam melakukan pekerjaan, Seperti halnya dengan PT Putra Mahkota Ganda Mekar dengan adanya insentif diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan, menurunkan tingkat absensi maupun perputaran tenaga kerja, sehingga hal tersebut dapat mendorong pegawai bekerja dengan lebih giat, semangat dan penuh rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

**Tabel : 1.1**  
**Presentase Insentif PT Putra Mahkota Ganda Mekar**  
**Tahun 2015 – 2019**

Tahun	jumlah Karyawan	Total Biaya Intensif	Pertumbuhan (%)
2015	152	Rp. 41.000.000	-
2016	148	Rp. 30.000.000	36,6
2017	140	Rp. 34.000.000	-11,76
2018	146	Rp. 14.000.000	14,2
2019	143	Rp. 15.500.000	9,53

*Sumber: PT Putra Mahkota Ganda Mekar*



Pada tabel 1.1 di atas merupakan perkembangan presentase insentif selama 5 tahun dari tahun 2015 sampai tahun 2019. Dapat diketahui pada tahun 2019 telah terjadi penurunan insentif dikarenakan jumlah produksi mengalami penurunan yang signifikan setiap tahunnya. Pada tahun 2016 sebesar 36,6%, tahun 2017 sebesar -11,76%, tahun 2018 sebesar 14,2%, dan pada tahun 2019 telah terjadi penurunan biaya insentif secara signifikan yaitu sebesar 9,53% biaya insentif.

Dari data insetif di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif pada PT Putra Mahkota Ganda Mekar tidak stabil, hal ini menunjukkan motivasi kerja menurun adanya ketidakpuasaan karyawan yang berpengaruh pada kinerja perusahaan. Berkaitan dengan adanya komunikasi yang terjadi antara karyawan dengan pimpinan merupakan sarana penting bagi pemimpin untuk memberikan motivasi yang terarah dengan tujuan memberikan efek kenyamanan karyawan agar dalam bekerja dapat memberikan efek yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan untuk berkembang, Untuk mencapai suatu sumber daya manusia yang berkualitas tidaklah lepas dari motivasi seseorang untuk bekerja. Tanpa motivasi yang positif kualitas itu sendiri tidak akan tercapai.

Menurut AA Anwar Prabu Mangkunegara (2019:145) Komunikasi dalam penelitian ini adalah proses interaksi antara pemimpin dan karyawan dalam hal penyampaian perintah, informasi, saran dan tujuan perusahaan yang bersifat lisan maupun tulisan yang bertujuan agar tidak terjadi kesalahan – kesalahan dalam pekerjaan dan tercipta lingkungan yang baik antara pemimpin dan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk

itu kami sajikan data komunikasi internal dalam bentuk rapat yang diselenggarakan perusahaan dengan intensitas kehadiran para karyawan perusahaan tersebut, data diambil dan dikhususkan pada bagian corporate planing maka hasil yang dapat disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 1.2**  
**Frekuensi Rapat Kehadiran Pimpinan**  
**PT Putra Mahkota Ganda Mekar**  
**Tahun 2015 - 2019**

Tahun	Jumlah Karyawan	Frekuensi Rapat	Jumlah Kehadiran Karyawan	Pertumbuhan (%)
2015	152	6	45	13
2016	148	6	38	15,7
2017	140	6	43	13,9
2018	146	6	32	18,3
2019	143	6	34	17,6

*Sumber: PT Putra Mahkota Ganda Mekar*

Berdasarkan tabel di atas, jumlah rapat kehadiran karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar tiap tahunnya mengalami penurunan dengan kenaikan pada angka pertumbuhan, hal ini dapat menggambarkan adanya komunikasi yang kurang baik dan menyebabkan menurunnya kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting dimiliki oleh orang dalam bekerja. Tingkat kepuasan yang tinggi akan mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai

yang belaku didalam dirinya. Rendahnya kepuasan kerja dari karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan gejala dari kurang stabilnya perusahaan tersebut bentuk yang paling extrim dari ketidak puasaan tersebut adalah pemogokan kerja, tingkat ketidakhadiran meningkat, dan tingkat keluarnya karyawan dari perusahaan tinggi.

Sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang tidak dapat diabaikan suatu organisasi, karena menjadi perencana dan pelaku aktif dari suatu aktivitas organisasi, bahkan menempati posisi amat strategis dalam mewujudkan proses dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Seperti pendapat Malaya S.P Hasibuan (2013:10), karyawan adalah kekayaan yang dimiliki perusahaan karena keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi karyawan berperan aktif dalam menetapkan, rencana, system, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan penulis di Mekar PT Putra Mahkota Ganda Mekar, penulis menemukan fenomena yang menyangkut kepuasan kerja karyawan yang cukup menarik untuk diteliti. Diantaranya masih adanya tingkat absensi yang cukup tinggi. Tentunya dengan tingkat absensi yang cukup tinggi yang disebabkan oleh kurangnya kepuasan kerja yang dialami para karyawan yang disebabkan beberapa aspek. Berikut tabel absensi karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar 2015 – 2019.

**Tabel 1.3**  
**Presentase Tingkat Absensi Karwayan**  
**PT Putra Mahkota Ganda Mekar**  
**2015 – 2019**

Tahun	Jumlah karyawan	Jumlah ketidakhadiran	Presentase Ketidakhadiran
2015	152	12	26%
2016	148	15	23%
2017	140	10	13%
2018	146	20	28%
2019	143	16	11,8%

*Sumber: PT Putra Mahkota Ganda Mekar*

Seperti yang terlihat pada tabel diatas, tingkat absensi PT Putra Mahkota Ganda Mekar dalam 5 tahun terakhir berfluktuatif dan memiliki kecenderungan meningkat. terutama pada periode tahun 2015–2019 dimana persentase ketidakhadiran karyawan lebih dari 20%. Tingkat ketidakhadiran karyawan yang paling tinggi terjadi pada tahun 2018 yang mencapai persentase 28%, sedangkan standar yang ditetapkan oleh perusahaan terhadap jumlah kehadiran karyawan perbulannya tidak boleh kurang dari 80%.

Hal ini mengharuskan manajer untuk memperbaiki tingkat absensi karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan. Salah satunya dengan meningkatkan kepuasan kerja yang diperoleh para karyawan. Selain itu tingkat kepuasan dapat dilihat dari tingkat turn over karyawan yang terjadi pada PT Putra Mahkota Ganda Mekar pada 5 tahun terakhir seperti pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1.4**  
**Data Turnover PT Putra Mahkota Ganda Mekar**  
**Periode 2015 - 2019**

No	Tahun	Jumlah karyawan awal	Jumlah karyawan yang keluar	Jumlah karyawan yang diterima	Jumlah karyawan akhir	Turnover = (Karyawan keluar-yang diterima)	Pertumbuhan (%)
						(karyawan awal + karyawan akhir)	
1	2015	178	16	10	152	0,23	-
2	2016	173	20	5	148	0,6	-0,38
3	2017	162	10	12	140	0.45	1,7
4	2018	158	4	8	146	-2	-
5	2019	144	3	9	143	0,20	16

*Sumber: PT Putra Mahkota Ganda Mekar*

Dari data tersebut menunjukkan turnover Karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar selama 5 Tahun kebelakang, Pada tahun 2015 ke Tahun 2016 jumlah karyawan keluar paling besar dari 2015 s/d 2019 yakni 20 karyawan, pada tahun tersebut banyaknya karyawan yang pensiun sehingga angka keluar karyawan paling banyak, pada tahun 2015 – 2019 PT Putra Mahkota Ganda Mekar merekrut 12 karyawan, jumlah yang banyak di 5 tahun terakhir.

Berdasarkan data tingkat absensi dan tingkat turnover diatas terungkap bahwa tingkat absensi dan tingkat turnover karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar tahun mengalami kenaikan, maka dapat diindikasikan telah terjadi masalah rendahnya kepuasan kerja dari para karyawannya. Berikut ini adalah data produktifitas perusahaan PT Putra Mahkota Ganda Mekar tahun 2015 – 2019:

**Tabel 1.5**  
**Produktivitas Karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar**  
**Tahun 2015 – 2019**

No	Tahun	Pendapatan	Jumlah karyawan	Produktivitas karyawan	Pertumbuhan (%)
1	2015	325,000,000	152	4,850,746,27	-
2	2016	443,000,000	148	6,611,940,30	-2,6
3	2017	473,000,000	140	7,290,769.23	<b>-9,3</b>
4	2018	576,500,000	146	8,869,230.77	<b>-1,7</b>
5	2019	498,000,000	143	7,545,454.55	<b>17,5</b>

*Sumber :www.PT Putra Mahkota Ganda Mekar.co.id*

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan mengalami kenaikan dari tahun 2015-2019, pada tahun 2018-2019 produktifitas karyawan mengalami penurunan dari 8,869,230.77 menjadi 7,545,454.55 .Tahun 2019 juga menjadi titik tahun dimana karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar menyentuh angka terbanyak yakni 143 karyawan dengan jumlah produktifitas sebesar dengan angka presentase 17,5%.

Dapat di tarik kesimpulan dari semua tabel data yang di sajikan bahwa kinerja merupakan hasil dan prilaku kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas . Berdasarkan uraian diatas, maka penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul

**“ Pengaruh Motivasi dan Komunikasi karyawan terhadap Kepuasan kerja serta Dampaknya pada Kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar “.**

**1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar ?
2. Apakah komunikasi karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar ?
4. Apakah motivasi berpengaruh langsung pada komunikasi PT Putra Mahkota Ganda Mekar ?
5. Apakah komunikasi karyawan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja PT Putra Mahkota Ganda Mekar ?
6. Apakah motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar ?
7. Apakah komunikasi karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar melalui kepuasan kerja ?

### **1.3.Kegunaan Penelitian**

Dari setiap penelitian yang dilakukan, tentunya dapat memberikan manfaat bagi objek, peneliti dan khususnya komponen yang terlibat di dalamnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi:

a. Akademi

Penelitian ini dapat digunakan untuk menambah wawasan mengenai pengaruh faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dan juga dapat dijadikan acuan yang nantinya dapat diteliti oleh penelitian selanjutnya, karena nilai kesempurnaannya belum maksimal dan dapat membantu akademik sebagai referensi.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan



organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Hasibuan (2014:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Schuler, et al (dalam Sutrisno 2014:6) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2013:2) MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat menurut ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2018:21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta perpedoman pada batas upah minimum pemerintah dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsisten.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsisten.

j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Putusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### 2.1.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis (2016:34) menyebutkan bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia ada tujuh, yaitu:

a. Perencanaan dan Analisis SDM

Manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan dimasa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM.

b. Kesetaraan kesempatan kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen sumber daya manusia.

c. Pengangkatan pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan para pekerja, analisis pekerjaan merupakandasar untuk fungsi pengangkatan pegawai. Kemudian, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat dipersiapkan untuk digunakan ketika merekrut para pelamar untuk lowongan pekerjaan. Proses seleksi

berhubungan dengan pemilihan individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi tersebut.

d. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan sumber daya manusia meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Perencanaan karier menyebutkan arah dan aktivitas untuk karyawan individu ketika mereka berkembang didalam organisasi tersebut.

e. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

f. Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai keselamatan dan

kesehatan telah menjadi organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

g. Hubungan karyawan dan buruh/manajemen

Hubungan antar para manajer dan karyawan Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan mengupdate kebijakan dan prosedur sumber manusia sehingga para manajer dan karyawan bersama-sama tahu apa yang diharapkan.

## **2.2 Motivasi**

Peranan manusia dalam mencapai tujuan tersebut sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia bekerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

### **2.2.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin yaitu *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan kepada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di bawah ini merupakan pengertian dari motivasi yang diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut :

Veithzal Rivai (2015;455), mengatakan bahwa pengertian motivasi kerja adalah sebagai berikut : “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”. Merihot (2003;321), mengatakan bahwa pengertian motivasi adalah sebagai berikut : “Faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras”. Mathis (2016:89), mengatakan bahwa pengertian motivasi kerja adalah sebagai berikut :”Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan”.

Ketiga pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan adalah dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan. Pencapaian tujuan tersebut dapat berupa uang, keselamatan, penghargaan, dan lain-lain. Dengan demikian, kekayaan, rasa aman (keselamatan), status, dan segala macam tujuan lain hanya merupakan hiasan semata-mata untuk mencapai tujuan akhir setiap orang, yaitu menjadi dirinya sendiri.

### **2.2.2 Tujuan Motivasi**

Ada beberapa tujuan daripada motivasi yang dikemukakan oleh Suwatno (2017;147) yaitu :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.



4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja karyawan.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.

Dari tujuan tujuan motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peranan yang sangat penting bagi karyawan dan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### **2.2.3 Jenis-jenis Motivasi**

Suwatno (2015;146), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

#### **1. Motivasi Positif**

Motivasi positif yaitu motivasi yang diberikan manajer untuk memotivasi atau merangsang karyawan bawahan dengan memberikan hadiah kepada yang berprestasi, sehingga meningkatkan semangat untuk bekerja.

#### **2. Motivasi Negatif**

Motivasi negatif yaitu motivasi yang diberikan manajer kepada karyawan bawahan agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh dengan

memberikan hukuman. Hal ini dalam jangka waktu pendek akan meningkatkan semangat kerja karena karyawan takut mendapat hukuman. Namun dalam jangka waktu panjang hal tersebut akan menimbulkan dampak kurang baik.

Penggunaan kedua jenis motivasi tersebut harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi masalah ialah kapan motivasi positif dan motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya

#### **2.2.4 Aspek-aspek Yang Mempengaruhi Motivasi**

Veithzal Rivai (2015:456), mengatakan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut :

1. Rasa aman dalam bekerja.
2. Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif.
3. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
4. Penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.

Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik dan menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, output yang diharapkan, serta bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja karyawan. Ketiga aspek diatas digunakan penulis dalam melakukan penelitian sebagai indikator dari motivasi kerja karyawan.

### **2.2.5 Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja**

Anwar P. Mangkunegara (2015;100), mengatakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

#### 5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin

### **2.2.6 Model-model Motivasi**

Veithzal Rivai (2017;470), mengatakan bahwa model-model motivasi adalah sebagai berikut :

#### 1. Model Tradisional

Model tradisional ini digunakan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

#### 2. Model Hubungan Manusiawi

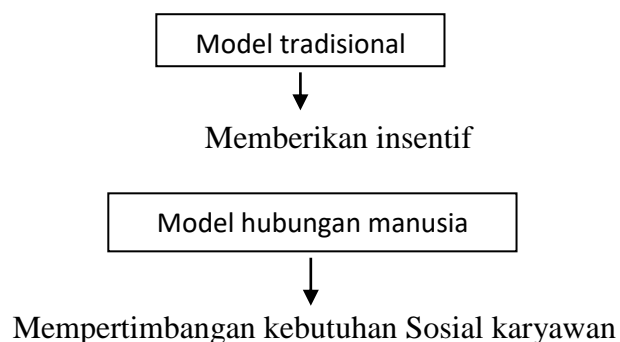
Model hubungan manusiawi yaitu para manajer dianjurkan untuk bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.

### 3. Model Sumber Daya Manusia

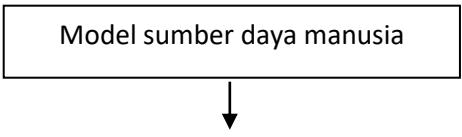
Model Sumber Daya Manusia yaitu karyawan mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

Untuk memperjelas model motivasi diatas, maka dibuat gambar 2.1 tentang konsep model motivasi, sebagai berikut :

Gambar 2.1 Konsep Model Motivasi



Model sumber daya manusia



Menawarkan tanggung jawab yang bertambah

*sumber : Manajemen Sumber Daya Manusia, Malayu S.P.Hasibuan (2018;147)*

Penjelasan gambar 2.1, yaitu bahwa konsep model motivasi terdiri dari model tradisional yang memberikan insentif, dan model hubungan manusia dengan mempertimbangkan kebutuhan sosial karyawan, sedangkan model sumber daya manusia dengan menawarkan tanggung jawab yang bertambah.

### **2.2.7 Teknik Pengukuran Motivasi Kerja**

Kekuatan motivasi tenaga kerja untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin sebagai upayanya dalam mengukur seberapa jauh seorang karyawan bekerja keras, upaya ini mungkin menghasilkan kinerja yang baik atau sebaliknya. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2017;175), mengatakan bahwa ada dua faktor yang dapat mengubah motivasi menjadi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Tenaga kerja harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi tidak mungkin menghasilkan kinerja yang baik.
2. Persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah menjadi kinerja.

Salah satu cara untuk mengukur motivasi tenaga kerja adalah dengan menggunakan teori pengharapan (*expectation theory*). Teori pengharapan adalah sesuatu yang bermanfaat untuk mengukur sikap para individu guna membuat suatu

permasalahan motivasi. Pengukuran semacam ini dapat membantu manajemen tenaga kerja dalam memahami mengapa tenaga kerja terdorong bekerja atau tidak, apa yang memotivasinya diberbagai bagian dalam perusahaan dan seberapa jauh berbagai cara pengubahan dapat efektif memotivasikan kinerja / prestasi

### **2.2.8 Metode Motivasi**

Suwatno (2014;148), menyatakan bahwa terdapat dua buah metode dari motivasi, yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung.

#### a) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Yaitu motivasi baik secara materiil maupun non materiil yang diberikan langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan tercapainya kepuasan. Pemberian motivasi langsung ini bisa dalam bentuk ucapan, pujian, tunjangan hari raya, bonus ataupun bintang jasa.

#### b) Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Yaitu pemberian motivasi dalam bentuk fasilitas-fasilitas pendukung dalam menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas agar karyawan senang, betah dan bersemangat dalam bekerja. Misalnya dengan menyediakan mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang nyaman dan tenang, penempatan yang tepat, dan lain-lain, sehingga dapat merangsang karyawan untuk bekerja dengan semangat dan meningkatkan produktivitas kerja.

### **2.2.9 Teori-teori Motivasi**

Veithzal Rivai (2015:458), mengatakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut :

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis meliputi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum dan perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah. Rasa aman meliputi: kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya pertentangan dan lingkungan hidup. Kepemilikan sosial meliputi: kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan diri meliputi: kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain. Aktualisasi diri meliputi: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian terhadap sesuatu.

2. Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*)

*McClelland theory of needs* memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.



- b. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- c. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing

### 3. Teori X dan Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y.

Teori X (negatif) merumuskan asumsi-asumsi sebagai berikut :

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

### 4. *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan

penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.

- b. *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan social dan pengakuan.
- c. *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow (2017).

## **2.3 Komunikasi**

Komunikasi merupakan aktivitas yang selalu dilakukan oleh individu, untuk lebih memahaminya maka peneliti memaparkan tentang komunikasi dalam sub bab-sub bab berikut ini.

### **2.3.1 Pengertian Komunikasi**

Organisasi ataupun perusahaan pasti memiliki sumber daya manusia untuk menjalankan kegiatannya, agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan baik maka diperlukan hubungan yang baik antar anggota organisasi maupun perusahaan tersebut. Hubungan baik tersebut dapat terjadi dengan adanya komunikasi.

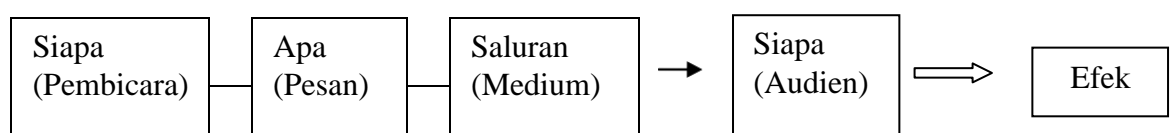
Bovee and Thil dalam Pratminingsih (2016: 2) kata komunikasi berasal dari bahasa latin *communicare* yang berarti memberi, mengambil bagian atau meneruskan sehingga terjadi sesuatu yang umum (*common*), sama atau saling memahami.

### **2.3.2 Unsur-unsur dalam Komunikasi**

Menurut Pratminingsih (2016: 3) unsur-unsur komunikasi adalah sebagai berikut:

1. Sumber informasi (*source*) adalah orang yang menyampaikan pesan. Pada tahap ini sumber informasi melakukan proses yang kompleks yang terdiri dari timbulnya suatu stimulus yang menciptakan pemikiran dan keinginan untuk berkomunikasi, pemikiran ini diencoding menjadi pesan, dan pesan tersebut disampaikan melalui saluran.
2. *Encoding* adalah suatu proses di mana sistem pusat syaraf sumber informasi memetintahkan sumber informasi untuk memilih simbol-simbol yang dapat dimengerti yang dapat menggambarkan pesan.
3. Pesan (*Message*) adalah segala sesuatu yang memiliki makna bagi penerima. Pesan merupakan hasil akhir dari proses *encoding*. Pesan ini dapat berupa kata-kata, ekspresi wajah, tekanan suara, dan penampilan.
4. Media adalah cara atau peralatan yang digunakan untuk menyampaikan pesan kepada penerima. Media tersebut dapat berupa surat, telepon atau tatap muka langsung.
5. *Decoding* adalah proses di mana penerima menginterpretasikan pesan
6. *Feedback* (Umpan Balik) adalah respon yang diberikan oleh penerima pesan kepada pengirim sebagai tanggapan atas informasi yang dikirim sumber pesan. Pesan ini dapat berupa jawaban lisan bahwa si penerima setuju atau tidak setuju dengan informasi yang diterima.
7. Hambatan (*Noise*) adalah berbagai hal yang dapat membuat proses komunikasi tidak berjalan efektif.

### 2.3.3 Model Komunikasi



Gambar 2.2 Model Komunikasi Lasswell dalam Arni (2019: 6)

Lasswell menggunakan lima pertanyaan yang perlu ditanyakan dan dijawab dalam melihat proses komunikasi yaitu:

1. *Who* adalah menunjuk kepada siapa siapa orang yang mengambil inisiatif untuk memulai komunikasi.
2. *Says what* adalah berhubungan dengan isi komunikasi atau apa pesan yang disampaikan dalam komunikasi tersebut.
3. *Through what* adalah melalui media apa. Yang dimaksudkan dengan media adalah alat komunikasi, seperti berbicara, gerakan badan, kontak mata, sentuhan, radio, televisi, surat, buku dan gambar.
4. *To whom* adalah menanyakan siapa yang menjadi audience atau penerima dari komunikasi. Atau dengan kata lain kepada siapa komunikator berbicara atau kepada siapa pesan yang ia ingin disampaikan diberikan.
5. *What effect* adalah efeknya dari komunikasi tersebut.  
Pertanyaan mengenai efek komunikasi ini dapat menanyakan dua hal yaitu apa yang ingin dicapai dengan hasil komunikasi tersebut.

#### **2.3.4 Bentuk-Bentuk Komunikasi**

Menurut Muhammad (2019: 95) pada dasarnya ada dua bentuk dasar komunikasi yang lazim digunakan dalam organisasi, yaitu komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal.

##### **a. Komunikasi Verbal**

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan symbol - simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun secara

tulisan. Komunikasi verbal dapat di bedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tulisan. Komunikasi lisan dapat di definisikan sebagai suatu proses di mana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Sedangkan komunikasi tulisan adalah apabila keputusan yang akan di sampaikan oleh pimpinan itu di sandikan dalam simbol-simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bisa dibaca, kemudian di kirimkan pada karyawan yang di maksud

b. Komunikasi nonverbal

Komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak, dan sentuhan.

### **2.3.5 Format Interaksi Komunikasi**

Muhammad (2019: 158) berdasarkan jumlah interaksi yang terjadi dalam komunikasi, komunikasi tersebut dapat dibedakan atas tiga kategori yaitu :

1. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi di antara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Menurut Thoha (2018: 185) Karakteristik umpan balik komunikasi antar pribadi yang efektif dan tidak efektif dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1.

Karakteristik Umpan Balik Komunikasi Antar Pribadi  
yang Efektif dan Tidak Efektif dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

Umpan Balik yang Efektif	Umpan Balik yang Tidak Efektif
1. Cenderung untuk membantu pegawai	1. Cenderung memperkecil arti peranan pegawai
2. Khusus dan terperinci	2. Bersifat umum
3. Deskriptif	3. Bersifat menilai
4. Bermanfaat	4. Tidak bermanfaat
5. Memperhitungkan waktu	5. Tidak memperhitungkan ketepatan waktu
6. Kesiapan pegawai untuk menerima dan memberikan umpan balik	6. Membuat pegawai bertahan

## 2. Komunikasi Kelompok Kecil

Komunikasi kelompok kecil adalah suatu kumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan

## 3. Komunikasi Publik

Komunikasi publik adalah pertukaran pesan dengan sejumlah orang yang berada dalam organisasi atau yang di luar organisasi, secara tatap muka atau melalui media.

### 2.3.6 Fungsi Komunikasi

Menurut seperti Robbins dan Judge (2018: 5) mengatakan bahwa komunikasi memiliki 4 fungsi yakni :

#### 1. Kontrol

Komunikasi dengan cara-cara tertentu bertindak untuk mengontrol perilaku anggota. Organisasi memiliki hierarki otoritas dan garis panduan formal yang wajib ditaati oleh karyawan.

#### 2. Motivasi

Komunikasi menjaga motivasi dengan cara menjelaskan kepada para karyawan mengenai apa yang harus dilakukan, seberapa baik pekerjaan mereka, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja sekiranya hasilnya kurang baik.

#### 3. Ekspresi emosional

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan sebuah mekanisme fundamental.

#### 4. Informasi

Komunikasi memberikan informasi yang dibutuhkan oleh individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan cara menyampaikan data.

### **2.3.7 Pengelompokkan Komunikasi**

Menurut Guffery dalam Pratminingsih (2016: 12) ditinjau dari segi formalitas, komunikasi organisasional bisa dikelompokkan menjadi komunikasi informal dan formal.

#### 1. Komunikasi Informal

Komunikasi informal merupakan suatu proses komunikasi yang terjadi di antara anggota organisasi tanpa menggunakan jalur komunikasi formal

yang berlaku di organisasi.

## 2. Komunikasi Formal

Komunikasi formal merupakan suatu arus komunikasi yang terjadi secara formal sesuai dengan struktur organisasi. Ditinjau dari arahnya, komunikasi formal bisa dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

### a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi ke bawah merupakan komunikasi yang terjadi antara seseorang dengan bawahannya dalam suatu organisasi. Adapun bentuknya bisa berupa memo, kebijaksanaan, perintah, presentasi, rapat, majalah perusahaan, bulletin dan sebagainya.

### b. Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Komunikasi ke atas merupakan komunikasi dari bawahan ke atasan, dan biasanya dalam laporan, baik tertulis maupun tidak. Menurut Pace dan Faules (2016: 184) komunikasi formal terdiri dari empat arah aliran informasi.

1. Komunikasi ke Bawah

2. Komunikasi ke Atas

3. Komunikasi Horizontal

4. Komunikasi Lintas saluran

### 2.3.8 Hambatan-hambatan Komunikasi

Menurut Singbad dan Bell (Pratminingsih 2016: 8) hambatan dalam proses komunikasi dapat dikelompokkan menjadi hambatan nonverbal dan verbal.

#### 1. Hambatan Nonverbal



a. Perbedaan persepsi

Persepsi merupakan pandangan seseorang terhadap suatu kenyataan

b. Perbedaan kepentingan

c. Perbedaan pengetahuan tentang topik yang dikomunikasikan.

Pengetahuan tentang topik yang dibicarakan antara pengirim berita dan penerima berita hendaklah sama tingkatannya.

d. Keterlibatan emosi

Komunikasi yang baik haruslah bersifat objektif dan rasional, tidak melibatkan emosi pengirim dan penerima yang dapat menimbulkan konflik kepentingan.

e. Kurangnya intropeksi

Agar komunikasi dapat berjalan dengan baik kedua pihak yang berkomunikasi hendaklah selalu melakukan evaluasi diri.

f. Kesalahan dalam menilai penampilan

Seringkali penampilan seseorang mempengaruhi penilaian orang lainnya. Agar komunikasi dapat berjalan dengan efektif maka janganlah penampilan seseorang mempengaruhi informasi yang dikirimnya.

g. Pesan yang disampaikan kurang jelas

Salah satu hal yang sering menyebabkan kegagalan komunikasi adalah penerima pesan tidak mengerti apa maksud informasi yang diterimanya. Untuk itu maka pesan harus dibuat dengan jelas dan disusun dengan sistimatis.

h. Hanya mendengarkan pesan secara pasif

## 2. Hambatan Verbal

Menurut Boove dan Thill (Pratminingsih 2016: 9) ada beberapa hal yang dapat menjadi hambatan verbal, antara lain:

- a. Kesalahan pemilihan kata
- b. Kurangnya perbedaan kosa kata
- c. Kesalahan penulisan atau pengucapan
- d. Perbedaan level antara pengirim dan penerima pesan.

Sedangkan menurut Newstrom dan Davis (Kaswan 2012: 263) terdapat tiga jenis hambatan dalam komunikasi, yaitu:

1. Hambatan personal

Merupakan gangguan komunikasi yang berasal dari emosi seseorang, nilai, dan kebiasaan menyimak buruk.

2. Hambatan fisik

Merupakan gangguan komunikasi yang terjadi pada lingkungan di mana komunikasi itu berlangsung. Gangguan fisik yang khas adalah kebisingan yang mengganggu secara tiba-tiba yang dapat mengaburkan pesan suara.

3. Hambatan semantik

Berasal dari keterbatasan simbol yang kita gunakan dalam berkomunikasi. Simbol biasanya memiliki memiliki aneka makna, dan kita harus memilih satu makna dari sekian banyak. Kadang-kadang kita memilih makna yang salah dan terjadilah kesalahpahaman.

#### **2.4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan karyawan baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dipekerjaannya, maka kedisiplinan karyawan rendah.

Menurut Suwatno (2017:187) kepuasan kerja adalah merupakan suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subyektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multificated* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Sedangkan menurut Keither dan Kinicki (2015:271) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo (2016:299) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2015:117) mengemukakan bahwa "*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*". Artinya bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Wexley dan Yuki dikutip oleh Mangkunegara (2015:117) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah "*is the way an employee feels about his or her job*". Artinya adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Siagian (2016:295) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai

otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja. Situasi lingkungan berbuntut pada tingkat kepuasa kerja yang tinggi, pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasaan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, dan besar kecilnya organisasi.

#### **2.4.1 Variabel Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2015:117-119) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti keluar masuk (*turnover*), tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini menurut beliau sesuai dengan pendapat Keith Davis bahwa “*Job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation and size of the organization in which an employee works*”. Untuk lebih jelasnya variabel – variabel tersebut adalah sebagai berikut

1. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnovernya* lebih tinggi.

2. Tingkat Ketidakhadiran Kerja

Pegawai–pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan pegawai usia yang lebih muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya. Sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai–pegawai menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih merasa puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai–pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide–ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempunyai kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil perusahaann berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dann partisipasi pegawai.

#### 2.4.2. Teori Kepuasan Kerja

Dibawah ini dikemukakan teori – teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2015:120-123), yaitu sebagai berikut :

##### 1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, dan equity – in – equity*. Wexley dan Yuki (2015) mengemukakan bahwa “*Input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*”. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

“*Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job*”. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan oleh pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan “*Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person him self in a previous job*”. *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil perbandingan *input–outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ketidakseimbangan (*inequity*) dapat

menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau (*comparison person* ).

## 2. Teori Perbedaan ( *Discrepancy Person* )

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

## 3. Teori Pemenuhan Kebutuhan ( *Need Multilment Theory* )

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya, makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

## 4. Teori Pandangan Kelompok ( *Social Reference Theory* )

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun



lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

#### 5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penilaian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur, dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka, baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

#### 2.4.3. Survei Kepuasan Kerja

Survei kepuasan kerja adalah suatu prosedur dimana pegawai-pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja.

Survei kepuasan kerja jasa untuk mengetahui moral pegawai, pendapat, sikap, iklim, dan kualitas kehidupan kerja pegawai.

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer dan pemimpin melibatkan diri pada survei,
2. Survei dirancang berdasarkan kebutuhan pegawai dan manajemen secara objektif,
3. Survei diadministrasikan secara wajar,
4. Ada tindak lanjut atau *follow up* dari pemimpin, dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan kesesuaian hasilnya dari pemimpin. Keuntungan dilaksanakannya survei kepuasan kerja di antara lain, kepuasan kerja secara umum, komunikasi, meningkatkan sikap kerja dan untuk keperluan pelatihan (*training*).

Keuntungan survei kepuasan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai di perusahaan. Begitu pula untuk mengetahui ketidakpuasan pegawai pada bagian dan jabatan tertentu, survei juga sangat bermanfaat dalam mendiagnosis masalah masalah pegawai yang berhubungan dengan peralatan kerja.

a. Komunikasi

Survei kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pegawai. Pegawai yang kurang berani

berkomentar terhadap pekerjaannya dengan melalui survei dapat membantu mengkomunikasikan kepada pemimpin.

b. **Menguatkan sikap kerja**

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

c. **Kebutuhan pelatihan**

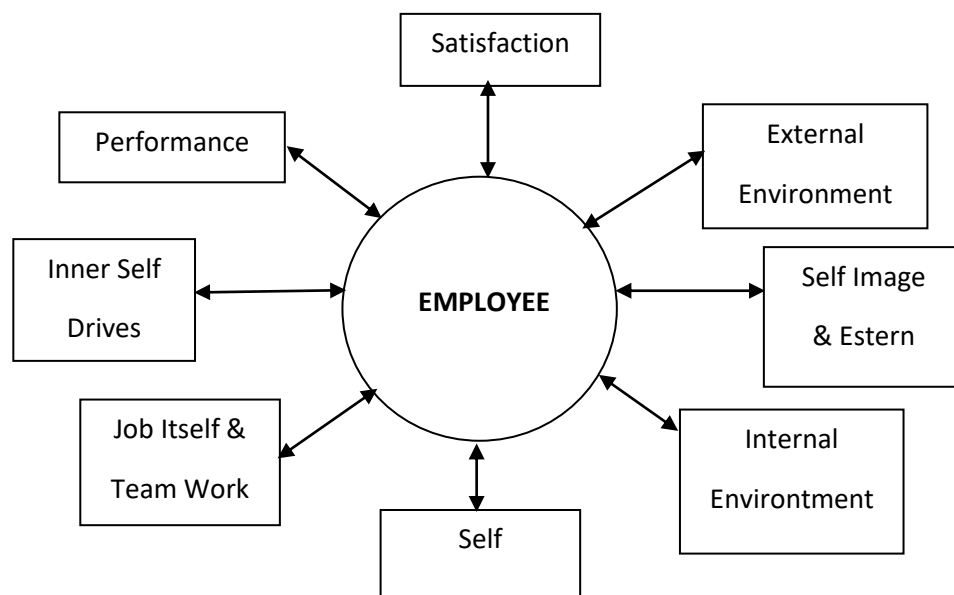
Survei kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu. Dengan demikian kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan bagi bidang pekerjaan pegawai-pegawai peserta pelatihan.

#### **2.4.4. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Rivai (2014:480) adalah bagaimana orang melaksanakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu :

1. Pertama, manusia berhak diperlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.

2. Kedua, perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi–fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit- unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler (1994) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi di bidang karyawan maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat *turnover*, diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji, akan memunculkan perilaku yang sama di kalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan dengan demikian kurang loyal. Selain hal diatas, faktor – faktor berikut ini mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja, yaitu dapat dilihat pada Gambar berikut :



*Gambar 2.3 Reward Performance Model of Motivation*

Dari Gambar 2.3 probabilitas keberhasilan pelaksanaan dipandang oleh seseorang dalam berbagai cara. Sebagai seorang yang akan melakukan kegiatan, para karyawan tersebut akan menilai kemampuannya, baik pengetahuan maupun keterampilan, untuk memperkenalkan apakah ia kan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik atau tidak, sehingga bisa memperoleh imbalan yang diinginkan. Bagaimana dukungan dari atasannya agar ia bisa berhasil, dan sejauhmana kerja sama dengan rekan–rekannya akan membantu keberhasilannya. Atau, sejauhmana ia bisa memperoleh perlengkapan yang diperlukan dan berapa lama waktu yang tersedia untuk menjalankan pekerjaan tersebut apabila nilai manfaat yang akan diperoleh dan probabilitas keberhasilan pekerjaan tampak positif. Karyawan tersebut umumnya memutuskan untuk melakukan kegiatan demi mencapai imbalan yang diinginkan.

Apabila karyawan tersebut menjalankan sesuai dengan yang disyaratkan, maka ia seharusnya menerima hadiah yang dijanjikan. Sewaktu ia menerima imbalan tersebut, motifnya terpuaskan dan kepercayaan dia pada pola yang sama di masa yang akan datang diperkuat. Apakah ia bekerja dengan baik, tetapi menerima imbalan kurang dari yang dijanjikan, ia akan menjadi skeptis untuk masa–masa yang akan datang. Sebaliknya, apabila ia tidak bisa menjalankan dengan baik, dan tidak menerima imbalan, akibatnya mungkin berbeda. Kemungkinan yang pertama, ia menjadi tidak pada dirinya sendiri, mungkin dendam dengan faktor–faktor lainnya yang dirasa menjadi penyebabnya. Ia tidak mau lagi melakukan sesuatu yang sama, jikalau ia tidak merasa mampu seratus persen berhasil.

Kemungkinan lainnya adalah ia meningkatkan usahanya untuk mengatasi kegagalan tersebut. Dengan usaha yang bertambah mungkin ia bisa mengatasi kegagalan di waktu lalunya. Karenanya proses tersebut bisa dimulai kembali. Apabila belum tentu segera terealisasi. Untuk itu individu tersebut akan melakukan evaluasi terhadap kelayakan hadiah. Ia akan membandingkan dengan usaha yang telah dikeluarkan untuk mencapai hadiah tersebut. Setelah itu, apabila ia merasa cukup, maka ia akan menjadi lebih kritis untuk masa yang akan datang. Apabila ia puas sebenarnya proses yang sama akan dilakukannya lagi.

## **2.5 Pengertian Kinerja Karyawan**

Setiap manusia memiliki potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu, tetap perilaku tersebut hanya diaktualisasikan pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku itu disebut kemampuan (ability), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai kinerja (performance).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Robbins (2016) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah apa yang dihasilkan oleh seorang individu. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas.

Gibson menyatakan bahwa ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

1. Faktor Individu

Kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografis.

2. Faktor Psikologis

Persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.

3. Faktor Organisasi

Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

### **2.5.1 Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2016) kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan pemberian balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai alat untuk dapat menerima kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- d. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- e. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

### 2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*abilty*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, (2017:484) yang merumuskan bahwa :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivasion}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} + \text{Knowladge} + \text{Skill}$$

#### a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowladge+Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas 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 the right place, the right man on the right job*)

#### b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

### 2.5.3 Peningkatan kinerja Pegawai

Kinerja karyawan harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai dalam target waktu yang sudah ditentukan. Langkah-langkah dalam



meningkatkan kinerja karyawan memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2011:22-23) dalam rangka peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, yang dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kurang dan tingkat keseriusan, dimana untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain:
  - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
  - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah
3. Mengidentifikasi rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kurang tersebut.
4. Mengembangkan rencana tindakan.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

#### **2.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian ini, dimensi dan indikator kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011:61) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator yaitu:

1. Dimensi Kuantitas

Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

2. Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

3. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Jalinan kerja sama
- b. Kekompakan

4. Dimensi Tanggung jawab

Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Hasil Kerja
- b. Mengambil keputusan

5. Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu:

- a. Kemampuan

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Di bawah ini peneliti akan memberikan kesimpulan hasil penelitian yang pernah dilakukan

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Sumber	Judul	Hasil	Perbedaan
1	Yopi Mulyati Virginia & Cicih Ratnasih  Jurnal Ekonomi Manajemen Vol.5 No 2  Universitas Borobudur  2017	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dan Berimplikasi Pada Kinerja Karyawan  PT. Telkom Indonesia Tbk Wil.Jakarta Timur	Terdapat pengaruh yang signifikan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja  Terdapat pengaruh yang signifikan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  Terdapat pengaruh tidak langsung Stres Kerja Melalui Produktivitas Kerja terhadap kinerja karyawan	Penelitian sebelumnya menggunakan. (Path Analysis)  Penelitian selanjutnya penulis menggunakan variabel motivasi dan komunikasi (Path Analysis)
2	Cicih Ratnasih  Jurnal Manajemen Vol. 1 No 01  Universitas Borobudur  2017	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan dan implikasinya pada kinerja karyawan  PT Permata Bank Tbk	Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan  Terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja	Penelitian sebelumnya menggunakan variabel kepemimpinan dan motivasi (Path Analysis)  Penelitian selanjutnya penulis menggunakan variabel motivasi (Path Analysis)

3	Cicik Ratnasih Jurnal Manajemen Ekonomi Universitas Borobudur 2017	Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin, motivasi dan impikasinya terhadap kinerja Guru	Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan  Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja karyawan	Penelitian sebelumnya menggunakan variabel motivasi dan disiplin (Path Analysis)  Penelitian selanjutnya penulis menggunakan variabel motivasi dan kepuasan kerja (Path Analysis)
4	Mada Adi Wibowo Jurnal Ekonomi Manajemen Volume 9 No 17 Juli 2016 STIE AMA Salatiga	Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Salatiga	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasaan	Dependent : Motivasi  Independen : Kepuasan kerja
5	Anak Agung Gede mahta Suarjana Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan Volume 12 No 1 maret 2016 Kampus Bukit Jimbaran Bali	Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi serta dampaknya terhadap kinerja pegawai PLN Rayon Gianyar	Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja, terhadap kepuasan kerja	Dependent : Motivasi,  Independen : Kepuasan kerja,

## 2.7 Hubungan Antar Variabel

### 2.7.1. Hubungan Motivasi Dengan Kepuasan Kerja

Menurut Mardiana (2019) Motivasi kerja merupakan hal penting dalam kehidupan sebuah perusahaan, sebab dengan motivasi kerja yang optimal akan mampu menghasilkan kinerja yang maksimal.

Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan

bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya

Dapat disimpulkan disini bahwa semakin banyak aspek-aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan motivasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasannya. Sugiati (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### **2.7.2. Hubungan Komunikasi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Sedarmayati (2017) mendefinisikan bahwa komunikasi karyawan maksudnya adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasannya.

Dari dua pengertian tentang komunikasi karyawan dan kepuasan kerja dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa apabila komunikasi karyawan baik dilihat dari perorangan dan kelompok maka semakin tinggi kepuasannya.

Ida Bramasari dan Agus Supriyatno (2016) lingkungan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Komunikasi dalam kepuasan karyawan dikaitkan dengan sejauh mana sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2 : komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### **2.7.3. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan**

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap kinerja, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan.

Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2019: 99) meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Budi Sukarman (2016) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Dari uraian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis :

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **2.7.4. Hubungan komunikasi karyawan Dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins and Judge (2018: 5) “suatu kegiatan mengirimkan pesan atau berita dari pengirim pesan dan diterima oleh penerima pesan sehingga pesan dapat dipahami dan dapat mempengaruhi penerima pesan.

Robbins (2015), mengatakan bahwa kinerja mensyaratkan strategi, lingkungan teknologi dan budaya organisasi bersatu. Organisasi atau perusahaan

yang berhasil atau kinerja tinggi karena mempunyai komunikasi karyawan yang optimal.

Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : komunikasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **2.7.5. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan**

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil jika tidak bisa memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Graen dan Scandura dalam Waridin dan Guritno (2016), mengatakan dalam *transactional theories*, tingkat hubungan antara atasan dan bawahan didasarkan pada adanya pertukaran atau *bargaining* antara pimpinan dan bawahan. Hal ini diindikasikan bahwa kalau seorang bawahan gagal dalam motivasi kerjanya dan kepuasan kerjanya, maka seorang pemimpin melalui perilaku kerjanya harus memberikan kompensasi terhadap kegagalan tersebut. Pemimpin bersikap kepada bawahan kaitannya dengan kegagalan yang dilakukan bawahannya dengan

mengidentifikasi apakah kegagalan disebabkan oleh lingkungan, tugas atau kompetensi dan motivasi dari karyawan.

Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju high performance (Harvey & Brown dalam Anak Agung Gede Mahta Suarjana, 2016). Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H5 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

#### **2.7.6. Hubungan Komunikasi karyawan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Kemampuan karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor secara internal dan eksternal, salah satunya adalah komunikasi karyawan, dimana komunikasi karyawan yang baik maka di harapkan akan menghasilkan karyawan yang berpotensi dan berkualitas (Robbins, 2016).

Reza Amalia (2019) mengatakan kepuasan kerja sangat berkaitan erat antara sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta factor lain. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan komunikasi karyawan yang baik dan dijalankan dengan sesuai akan berdampak positif pada



kepuasan setiap karyawannya dan hal ini juga secara otomatis mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis :

H6 : komunikasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

### **2.7.7. Hubungan motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Sondang siagian, (2013:138), bahwa tingkat motivasi yang tinggi menunjang dalam kinerja pencapaian kinerja karyawan karena dengan tingkat motivasi yang rendah menyebabkan karyawan sulit menyerap informasi yang berhubungan dengan kegiatannya, semakin tinggi motivasi maka akan efisien ia dalam bekerja. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Aries Susanty (2016) mengatakan kepuasan kerja sangat berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta factor lain. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Dengan kepuasan yang telah dicapai pegawai maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai itu sendiri.

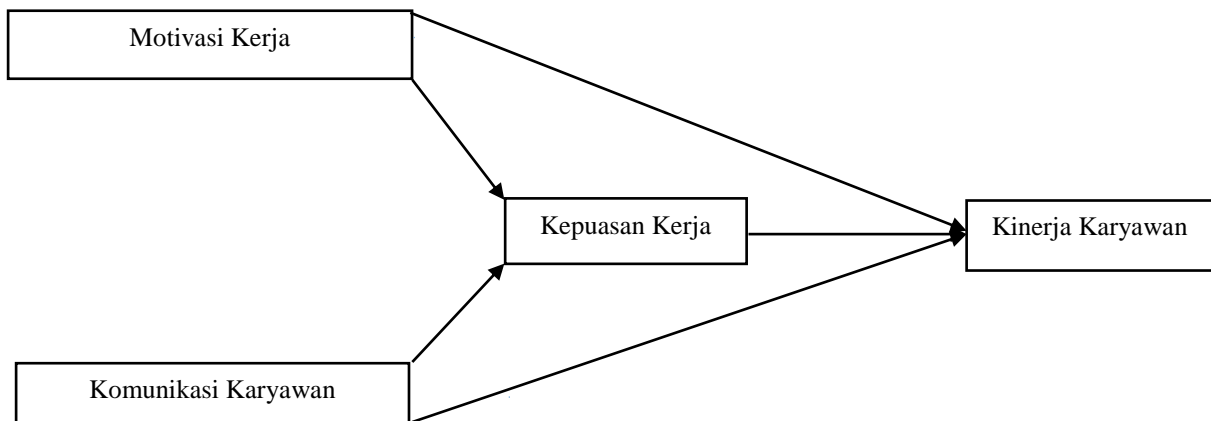
Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis :

H7 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

## 2.8 Kerangka Berpikir

Berdasarkan telaah pustaka dan penjelasan tentang hubungan antar variabel yang dikembangkan diatas maka sebuah model konseptual atau kerangka pemikiran teoritis dapat dikembangkan seperti yang disajikan dalam diagram berikut :

**Gambar 2.5**  
**Kerangka Berpikir**



Keterangan:

$X_1$  : Motivasi kerja

$X_2$  : Komunikasi Karyawan

$Y$  : Kepuasan Kerja

$Z$  : Kinerja Karyawan

## 2.9 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir berikut ini maka akan disajikan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja PT Putra Mahkota Ganda Mekar
- H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara Komunikasi karyawan dengan kepuasan kerja PT Putra Mahkota Ganda Mekar
- H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar
- H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara komunikasi karyawan dengan kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar
- H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar
- H6 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar
- H7 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara komunikasi karyawan dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Waktu Dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT Putra Mahkota Ganda Mekar. Dengan waktu penelitian pada Bulan Februari – Mei berlangsung selama 4 (empat) bulan, Lokasi penelitian ini dipilih dengan pertimbangan bahwa lokasi objek penelitian berlokasi di Jl Raya K.H Noer Ali Kav 47 no 10 Bekasi Barat

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2018) dan menurut Gima Sugiana (2018) populasi adalah sekumpulan dari individu yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah 143 karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar

##### **3.2.2. Sampel**

Dalam menentukan besarnya ukuran sampel penelitian sangat dipengaruhi oleh banyak factor antara lain tujuan penelitian, dan karakteristik populasi. Salah satu metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Sevilla et. al., 2017), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e<sup>2</sup> = Batas Toleransi Kesalahan

Untuk menggunakan rumus ini, pertama ditentukan berapa batas toleransi kesalahan. Batas toleransi kesalahan ini dinyatakan dengan persentase. Semakin kecil toleransi kesalahan, semakin akurat sampel menggambarkan populasi. Misalnya, penelitian dengan batas kesalahan 5% berarti memiliki tingkat akurasi 95%. Penelitian dengan batas kesalahan 2% memiliki tingkat akurasi 98%. Dengan jumlah populasi yang sama, semakin kecil toleransi kesalahan, semakin besar jumlah sampel yang dibutuhkan.

Berdasarkan metode Slovin, maka ukuran sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{143}{1 + 143(0,05)^2} = \frac{143}{1 + 143(0,0025)} = \frac{143}{1,3575} = 105,34 = 105 \text{ (dibulatkan)}$$

Dengan ukuran populasi yang berjumlah 143 dan menggunakan taraf kesalahan sebesar 5 (lima) persen atau 0.05, ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan berjumlah 105 orang.

### **3.3. Variabel Dan Definisi Operasional**

#### **3.3.1. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2017: 95). Variabel dalam penelitian ini terdiri atas 4 variabel yaitu:

1. Variabel Independen/Bebas

Variabel independen/bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjelaskan variabel yang lain ( Husein Umar, 2018 ). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah motivasi dan lingkungan kerja

Masing-masing jawaban atas pertanyaan melalui kuesioner yang terkait dengan variabel diatas akan diberi bobot atau skor dengan menggunakan angka-angka tertentu. Teknik pengukuran skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan skor angka 1 untuk persepsi pernyataan sangat tidak setuju sampai skor angka 5 untuk persepsi pernyataan sangat setuju. Jadi semakin besar angka skala yang dipilih oleh responden, semakin setuju ia akan pernyataan tersebut.

Variabel independen yang dilambangkan dengan ( X ) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif. Variabel X dalam penelitian ini adalah :

X<sub>1</sub> : Motivasi

X<sub>2</sub> : Komunikasi Karyawan

## 2. Variabel Dependen/Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen ( Husein Umar, 2018 ).

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel independen yaitu motivasi dan lingkungan kerja.

Y : Kepuasan Kerja

Z : Kinerja Pegawai

### 3.3.2. Model Penelitian

Penelitian ini merupakan diarahkan untuk meperoleh fakta dari fenomena yang ada dan mencari keterangan secara faktual tentang pengaruh human relation, kondisi lingkungan fisik dan etos kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Putra Mahkota Ganda Mekar.

Jenis data yang digunakan adalah data primer, model dan teknik analisis menggunakan analisis jalur (*path anlysis*). Untuk ketepatan perhitungan sekaligus mengurangi *human error*, digunakan program SPSS.

### 3.3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menurut Supranto (2018) adalah terdiri dari upaya mereduksi konsep dari tingkat abstraksi (tidak jelas) menuju ketinggian yang lebih konkret, dengan jalan merinci atau memecah menjadi dimensi kemudian elemen, diikuti dengan upaya menjawab pertanyaan apa yang terkait dengan elemen-elemen, dimensi dari suatu konsep.

**Tabel 3.1.**  
**Operasional Variabel**

Variabel	Defenisi Konseptual	Indikator	Skala
Motivasi (X <sub>1</sub> )	<p>Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota karyawan mau dan rela menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajiban dalam rangka mencapai tujuan</p> <p>(Menurut Sondang P. Siagian 2018:138),</p>	<p>1. daya dorong 2. kemauan 3. kerelaan 4. membentuk keahlian 5. membentuk Keterampilan 6. tanggung jawab 7. kewajiban 8. tujuan 9. tuntutan</p> <p>(Menurut Sondang P. Siagian 2018:138),</p>	Interval
Komunikasi karyawan (X <sub>2</sub> )	<p>Komunikasi organisasi merupakan “Arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan <i>meaning</i>. atau arti di dalam suatu organisasi”. Dengan kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.</p> <p>Suranto AW (2018)</p>	<p>1. Pemahaman 2. Kesenangan 3. Pengaruh dan sikap 4. Hubungan yang makin baik 5. Tindakan 6. Orientasi Tim 7. Orientasi Individu 8. Agresifitas</p> <p>(Suranto AW 2018)</p>	Interval



Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Skala
Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan kerja didasarkan pada kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan.  (Mas'ud 2018: 67)	1. Kepuasan kerja dengan gaji 2. Kepuasan dengan promosi 3. Kepuasan dengan rekan kerja 4. Kepuasan dengan penyelia 5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri 6. Kepuasan terhadap hasil 7. Kepuasan terhadap pekerjaan 8. Jabatan  (Mas'ud 2018: 67)	Interval
Kinerja Karyawan (Z)	kinerja yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.  (Mangkunegara 2018: 75)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian 6. Kecerdikan 7. Kecermatan 8. Ketepatan  (Mangkunegara 2018: 75)	Interval

### 3.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk memperoleh data penelitian. Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah angket mengenai pengaruh motivasi dan Komunikasi karyawan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Angket adalah sejumlah pernyataan yang diberikan

pada responden untuk memperoleh informasi tentang hal-hal yang ingin diketahui untuk mendapatkan data yang diperlukan.

Pengumpulan data dilakukan dengan seperangkat angket dalam bentuk skala Likert dan kemudian diberikan kepada responden yang secara langsung mengisinya. Responden memilih kategori jawaban sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Untuk menskorskalakategoriLikert, jawaban diberi bobot atau disamakan dengan nilai kuantitatif 5,4, 3, 2, 1.

Pengukuran dengan Skala Likert memiliki kelebihan dalam keragaman skor sehingga responden dalam hal ini dapat mengekspresikan tingkat pendapat mereka bisa mendekati kenyataan yang sebenarnya. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sangat Setuju (SS) : Diberi bobot / skor 5
2. Setuju (S) : Diberi bobot / skor 4
3. Kurang Setuju (KS) : Diberi bobot/ skor 3
4. Tidak Setuju (TS) : Diberi bobot / skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) : Diberi bobot / skor 1

### 3.5. Uji Validitas & Uji Reabilitas

#### 3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrument (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperoleh dengan cara mengkorelasi setiap skor variabel jawaban responden dengan total skor masing-masing variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf signifikan 0,05 dan 0,01. Tinggi rendahnya validitas instrument akan menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Perhitungan validitas dari sebuah instrumen dapat menggunakan rumus korelasi product moment atau dikenal juga dengan korelasi Pearson. Dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dengan keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi

$n$  = Jumlah responden uji coba

$x$  = Skor tiap item

$y$  = Skor seluruh item responden uji coba

Sumber: Saiffudin Azwar (2016).

Untuk menentukan nomor-nomor item yang valid dan yang gugur, perlu dikonsultasikan dengan table r produk moment. Kriteria penilaian uji validitas adalah:

- a. Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka item kuesioner tersebut valid.
- b. Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka dapat dikatakan item kuesioner tidak valid.

Kemudian, untuk menguji signifikan hasil korelasi kita gunakan **Uji t**. Adapun kriteria untuk menentukannya dengan membandingkan nilai *t-hitung* dan *t-tabel*. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka dapat kita simpulkan bahwa butir item tersebut **Valid**. Rumus mencari *t-hitung* yang digunakan adalah:

$$t_{hit} = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r_{xy}^2)}} \quad \text{Sumber: Saiffudin Azwar (2016).}$$

### 3.5.2 Uji Reabilitas

Pengukuran reabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat keandalan instrumen. Saifuddin Azwar (2016), mengatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang diinginkan dapat dipercaya (diandalkan) sebagai alat pengumpul data serta mampu mengungkap informasi yang sebenarnya di lapangan. Uji reliabilitas internal adalah cara menguji suatu alat ukur untuk sekali pengambilan data. Uji reabilitas yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *Alpha Cronbach*. Formula ini digunakan untuk melihat sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda atau konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap suatu fenomena sosial.

Saifudin Azwar (2016), ntuk mengetahui kuesioner tersebut sudah reliabel akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan komputer program SPSS. Kriteria penilaian uji reabilitas adalah:

- a. Apabila hasil koefisien Alpha lebih besar dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut reliabel.
- b. Apabila hasil koefisien Alpha lebih kecil dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

Interprestasi koefisien Reliabilitas (r) untuk uji reliabilitas Guilford dalam Reza (2017)

1. 0, 00 – 0, 20 : Kecil
2. 0, 20 – 0, 40 : Rendah
3. 0, 40 – 0, 70 : Sedang
4. 0, 70 – 0, 90 : Tinggi
5. 0, 90 – 1, 00 : Sangat tinggi

### 3.6. Uji Asumsi Klasik

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, harus terlebih dahulu melalui uji asumsi klasik. Pengujian ini dilakukan untuk memperoleh parameter yang valid dan handal. Oleh karena itu, diperlukan pengujian dan pembersihan terhadap pelanggaran asumsi dasar jika memang terjadi.

Pengujian-pengujian asumsi dasar klasik regresi terdiri dari Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas dan Uji Heteroskedastisitas.

#### 3.6.1 Uji Normalitas Data

Uji Normalitas digunakan untuk mengetahui data terdistribusi dengan normal atau tidak, Analisis parametrik seperti regresi linier mensyaratkan bahwa data harus terdistribusi dengan normal, Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *SPSS for Windows* untuk pengujian terhadap data sampel tiap variabel. Untuk mendeteksi normalitas data melalui output grafik kurva normal *p-p plot*. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal, dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal (Nugroho 2015).

Selain menggunakan grafik *p-plot*, pengujian normalitas data juga bisa menggunakan beberapa metode, antara lain dengan metode *liliefors* untuk menguji data masing-masing variabel.

Metode pengambilan keputusan dengan menggunakan kriteria :

1. Data berdistribusi normal apabila probabilitas  $> 0,05$
2. Data tidak berdistribusi normal apabila probabilitas  $< 0,05$

Sumber: Nugroho (2015)

### 3.6.2 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas, ada beberapa metode diantaranya dengan melihat nilai Tolerance dan VIF.

Menurut Yudiaatmaja dalam Waridin dan Masrukin (2016), untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya multikolinearitas dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Jika nilai  $VIF \leq 10$ , maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas. Kebalikannya, jika nilai  $VIF > 10$  maka dinyatakan terjadi multikolinearitas, VIF ditaksir dengan menggunakan formula  $1 / (1-R^2)$ , Unsur  $(1-R^2)$  disebut dengan *Collinierity Tolerance* yang berarti bahwa jika *Collinierity Tolerance* di bawah 0,1 maka ada gejala multikolinearitas.

### 3.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas pada penelitian. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas, penulis menggunakan Metode uji Spearman's rho.

Uji heteroskedastisitas Spearman's rho mengkorelasikan nilai residual hasil regresi dengan masing-masing variabel independen. Metode pengambilan keputusan pada uji heteroskedastisitas dengan Spearman's rho yaitu :

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

$\rho$  = koefisien korelasi

$b_i$  = selisih peringkat antar kelompok data

$n$  = jumlah kelompok

Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Apabila signifikansi  $< 0,05$  maka terjadi masalah heteroskedastisitas.

### 3.7. Uji Hipotesis

#### 3.7.1 Uji F

Uji F atau dikenal juga sebagai analysis of variance (ANOVA) digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0,005. Jika nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada nilai F menurut tabel maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Rumus yang digunakan yaitu :

$$F = \frac{JK_{\text{reg}}}{k} : \frac{JK_{\text{res}}}{(n-k-1)}$$

Keterangan :

$Jk_{\text{reg}} = a_1 \sum X_{1i} \cdot Y_i + a_2 \sum X_{2i} \cdot Y_i$

$JK_{\text{res}} = \sum (Y_i - \hat{Y})^2$

$K$  = banyaknya variabel

$\hat{Y} = a_0 + a_1 X_{1i} + a_2 X_{2i} + \dots + a_n X_{ni}$

$a_0, a_1, a_2, a_n$  = koefisien persamaan regresi



### 3.7.2. Uji Parsial / Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dilakukan dengan membandingkan antara t hitung dengan t tabel. Untuk menentukan nilai t tabel ditentukan dengan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan  $df = (n-k-1)$  dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel. Kriteria pengujian yang digunakan adalah:

- i. Jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel } (n-k-1)$  maka  $H_0$  ditolak
- ii. Jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel } (n-k-1)$  maka  $H_a$  diterima

Selain itu uji t tersebut dapat pula dilihat dari besarnya probabilitas value (p value) dibandingkan dengan 0,05 (Taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ ). Adapun kriterianya:

- i. Jika  $p \text{ value} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak
- ii. Jika  $p \text{ value} > 0,05$  maka  $H_0$  diterima

### 3.7.3. Uji Mediasi (Uji Sobel)

Dalam menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode pengujian yang disebut dengan Uji Sobel (Ghozali, 2013: 86). Metode pengujian ini dikembangkan oleh Michael E. Sobel pada tahun 1982. Cara pengujiannya adalah dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Z) melalui variabel intervening (Y).

Besaran pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen didapatkan dari hasil perkalian antara pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel mediator (a) dan pengaruh langsung variabel mediator terhadap variabel dependen (b) yang menghasilkan koefisien  $ab$ .

Koefisien  $ab = (c-c')$ , di mana  $c$  merupakan pengaruh X terhadap Z tanpa mengontrol Y dan  $c'$  merupakan pengaruh X terhadap Z setelah mengontrol Y. Setelah mendapatkan nilai standard error dari pengaruh tidak langsung koefisien  $a$  dan  $b$  selanjutnya dilakukan pengujian tingkat signifikansinya dengan menghitung nilai  $t$  dari koefisien  $ab$ . Pengaruh mediasi terjadi jika nilai  $t$  hitung yang didapatkan dari hasil pengujian lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel terpenuhi.

### **3.8 Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis jalur (*path analysis*) dikembangkan pertama kali pada tahun 1920an oleh seorang ahli genetika yaitu Sewall Wright merupakan sebuah teknik yang digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen), Ridwan dan Kuncoro (2017).

Model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak

langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Manfaat lain dari analisis jalur sendiri ialah untuk :

1. Penjelasan (explanation) terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti.
2. Prediksi nilai variabel terikat berdasarkan nilai variabel bebas, dan prediksi ini bersifat kualitatif.
3. Pengujian model, menggunakan teori trimming, baik untuk uji reliabilitas konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru.

Langkah-langkah menguji *path analysis* (Ridwan dan Kuncoro 2017) adalah sebagai berikut :

1. Merancang Model Berdasarkan Teori

Langkah pertama dalam analisis jalur adalah merancang model berdasarkan konsep dan teori. Melakukan pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi analisis jalur yaitu hubungan antar variabel adalah linier dan aditif. Model yang digunakan adalah rekursif yaitu sistem aliran kausal satu arah, sedangkan model respirokal atau aliran kausal yang dua arah (bolak-balik) tidak dapat dianalisis.

2. Pendugaan Parameter atau Perhitungan Koefisien Jalur

Langkah berikutnya dalam analisis jalur adalah pendugaan parameter atau perhitungan koefisien jalur. Untuk pendugaan parameter dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 22.0 for windows*. Perhitungan koefisien jalur diolah dengan menggunakan *software SPSS* versi 22.0. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk

mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel eksogen terhadap endogen.

$$\text{Struktur 1} : Y = \rho_{yx1} X_1 + \rho_{yx2} X_2 + \rho_y \varepsilon_1$$

$$\text{Struktur 2} : Z = \rho_{zx1} X_1 + \rho_{zx2} X_2 + \rho_{zy} Y + \rho_z \varepsilon_2$$

Keterangan :

$\rho$  = koefisien regresi yang distandarkan / koefisien jalur

$\varepsilon$  = pengaruh variabel lain yang tidak diteliti atau kekeliruan pengukuran variabel

### 3. Perhitungan Pengaruh langsung dan Tidak Langsung

Berdasarkan *Summary* dan Koefisien Jalur Sub Struktur 1 dan Sub Struktur 2, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antar variabel.

### 4. Pengujian Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*) adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (*fit*) dengan data atau tidak. Kusnendi (2015: 43) mengatakan bahwa dalam analisis jalur untuk suatu model yang diusulkan dikatakan *fit* dengan data apabila matrix korelasi sampel tidak jauh berbeda dengan matrix korelasi estimasi (*reproduced correlation matrix*) atau korelasi yang diharapkan (*expected correlation matrix*).

Oleh karena itu menurut Bachrudin & Harapan Tobing dalam Frans (2012) rumusan hipotesis statistik kesesuaian model analisis jalur dirumuskan sebagai berikut :

$H_a = R \neq R(0)$  : Matrix korelasi estimasi berbeda dengan matrix korelasi sampel

$H_0 = R = R(0)$  : Matrix korelasi estimasi tidak berbeda dengan matrix korelasi sampel

Kusnendi memberikan petunjuk bagaimana menguji kesesuaian model analisis jalur dengan menggunakan uji statistik kesesuaian model koefisien Q dengan rumus :

$$Q = \frac{1 - R^2_m}{1 - M}$$

Dimana Q = Koefisien Q

$$R^2_m = 1 - (1 - R^2_1) \cdot (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$$

Dalam hal ini, interpretasi terhadap  $R^2_m$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi.

Kemudian dijelaskan bahwa Variabel Y dianggap variabel intervening artinya mampu memoderasi pengaruh variabel  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap Z sehingga pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap Z dapat kuat atau menjadi lemah dan apabila  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap Y dan  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap Z signifikan serta Y terhadap Z signifikan maka variabel Y merupakan variabel intervening, kemudian apabila pengaruh pada salah satu jalannya tidak signifikan sedangkan yang lainnya signifikan maka Y bukan variabel intervening dan apabila hubungan itu semua tidak terjadi signifikansi maka variabel Y akan memperlemah hubungan  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap Z.

### 3.9 Korelasi

Analisi korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara 3 variabel atau lebih. Dalam perhitungan korelasi akan didapat koefisien korelasi yang digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan, arah hubungan dan hubungan tersebut signifikan atau tidak. Untuk mengukur kuat lemahnya suatu hubungan antar 2 variabel, menggunakan patokan dari Sugiyono (2018) dengan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut :

0,00 – 0,199 = sangat rendah

0,20 – 0,399 = rendah

0,40 – 0,599 = sedang

0,60 – 0,799 = kuat

0,80 – 1,000 = sangat kuat

Sumber: Sugiyono (2018)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI DATA**

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

Data yang dikumpul untuk analisis berupa data kuesioner karyawan pada PT Putra Mahkota Ganda Mekar. Hasil pengolahan data berupa informasi untuk mengetahui pengaruh Motivasi dan Komunikasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Dalam model analisis jalur yang digunakan pada penelitian ini terdapat empat variabel masukan, yaitu kinerja karyawan sebagai variabel dependen dilambangkan dengan Z, sedangkan variabel independen Motivasi dilambangkan dengan  $X_1$ , Komunikasi dilambangkan dengan  $X_2$  dan kepuasan kerja dilambangkan dengan Y.

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

PT Putra Mahkota Ganda Mekar merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kontruksi di khususnya pada produksi beton cetak. PT Putra Mahkota Ganda Mekar berkembang menjadi perusahaan yang paling diandalkan untuk kelas nasional dalam bidang beton jadi dan beton cetak di Indonesia. Sebagai salah satu pemasok beton jadi utama tanpa berafiliasi atau disubsidi oleh perusahaan produsen semen atau perusahaan konstruksi.

#### 4.1.2 Karakteristik Responden

Karakteristik dari responden yang digunakan dalam penelitian ini mencakup jenis kelamin, usia, dan pendidikan.

##### 1. Jenis Kelamin Responden

Faktor jenis kelamin perlu mendapat perhatian untuk pembinaan hubungan yang serasi antara anggota dengan anggota lainnya. Di dalam perusahaan, jenis kelamin berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan dan perilaku pegawai. Distribusi responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut :

**Tabel 4.1.**  
**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Wanita	64	39,05
Pria	41	60,95
Total	105	100

Sumber: Pengolahan Data Primer 2020

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian adalah laki-laki yaitu 60,95 persen dan responden perempuan hanya sebesar 39,05 persen.

##### 2. Usia Responden

Usia karyawan perlu mendapat perhatian untuk pembinaan hubungan yang serasi antara perusahaan dengan para karyawannya. Faktor usia dapat menunjang kegiatan perusahaan dalam memberikan kinerja memuaskan untuk kemajuan



perusahaan. Distribusi responden menurut usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 dibawah ini :

**Tabel 4.2**  
**Usia Responden**

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	18 – 22 tahun	17	16,19%
2	23 - 30 tahun	27	25,71%
3	31 - 40 tahun	35	33,33%
4	41 - 50 tahun	26	24,76%
<b>Total</b>		<b>105</b>	<b>100%</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer 2020

Dari keseluruhan responden yang dijadikan subjek penelitian ini didominasi oleh usia 23 – 30 tahun dengan jumlah 27 orang. Responden dengan usia 18 – 22 tahun berjumlah 17 orang. Kemudian responden dengan usia 31 – 40 tahun berjumlah 35 orang dan responden dengan usia 41 – 50 tahun berjumlah 26 orang.

Senada dengan perspektif teori, penambahan usia juga membuat pegawai semakin matang dalam kecerdasan secara emosional. Tingkat kecerdasan emosional bukan hanya bawaan genetik, juga bukan hanya dikembangkan pada masa anak-anak. Beda halnya dengan IQ yang sedikit berubah setelah kita berusia remaja, kecerdasan emosi sangat dapat dipelajari, dan terus berkembang saat kita menjalani hidup dan belajar dari pengalaman. Kata klasik untuk perkembangan kecerdasan emosional adalah kedewasaan (Luthans, 2016:334).

### 3. Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia. Faktor pendidikan pegawai di dalam organisasi berkaitan dengan jenjang karir, tingkat pendapatan dan perilaku pegawai. Distribusi responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3.**  
**Tingkat Pendidikan Responden**

Jenjang Pendidikan	Jumlah	%
SMA	42	40,00%
Diploma III (D-III)	16	15,24%
Strata 1 (S-1)	43	40,95%
Strata 2 (S-2)	4	3,81%
Total	105	100

Sumber: Pengolahan Data Primer 2020

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SMA sebanyak 40 persen, tingkat pendidikan Diploma III memiliki persentase 15,24 persen, tingkat pendidikan Strata 1 memiliki presentase 40,95 persen, dan tingkat pendidikan Strata 2 sebanyak 3,81 persen.

Pada dasarnya tingkat pendidikan berkaitan erat dengan pengembangan intelektual, dimana hal tersebut erat kaitannya dengan meningkatkan aspek pengetahuan yang dimiliki setiap individu. Melalui latar belakang pendidikan meningkatkan pengembangan intelektual, yang akan mempengaruhi kemampuan individu menerima dan mereduksi informasi yang didapatkan.

### **4.1.3 Deskripsi Variabel Independen dan Dependen**

Deskripsi variabel penelitian dilakukan untuk mendapatkan persepsi responden terhadap pernyataan yang diberikan terkait dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis deskriptif dilakukan atas persentase jawaban responden terhadap pernyataan penelitian dengan menggunakan nilai rata-rata (*mean*) dari setiap indikator yang diajukan untuk menggambarkan persepsi seluruh responden. Berdasarkan nilai rata-rata (*mean*) tersebut, selanjutnya dilakukan interpretasi persepsi responden dengan menggunakan kriteria *three-box method* (Ferdinand, 2016), yaitu  $1,0 - 2,3 =$  rendah/ kurang baik,  $2,4 - 3,7 =$  sedang/ cukup baik, dan  $3,8 - 5,0 =$  tinggi/sangat baik. Berdasarkan kriteria tersebut ditentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian.

## 1. Motivasi

Hasil yang didapatkan dari variabel Motivasi ( $X_1$ ) dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Motivasi**

No.	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak ( $f_i$ )	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1.	20-22	11	10,5	10,5
2.	23-25	21	20,0	20,0
3.	26-28	23	21,9	21,9
4.	29-31	33	31,4	31,4
5.	32-34	12	11,4	11,4
6.	35-37	5	4,8	4,8
7.	20-22	11	10,5	10,5
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>	<b>100 %</b>	
Rentang Skor		1 – 5	Jml. Pertanyaan	10
Rentang Nilai		8 – 40	Skor Rata-Rata	28,93
Skor Terendah		20	Range	20
Skor Tertinggi		40	Standar Deviasi	4,072

*Sumber: data yang diolah (2020)*

Jika dilihat pada tabel di atas, sebanyak 55 responden (52,38%) memberikan penilaian pada *Motivasi* dalam kategori di bawah rata-rata. Sedangkan 50 responden lainnya (47,62%) memberikan penilaian pada *Motivasi* dalam kategori di atas rata-rata. PT Putra Mahkota Ganda Mekar sendiri telah melakukan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan variabel ini di antaranya dengan mengadakan program coaching dalam rangka membangkitkan motivasi, melalui hal ini menunjukkan bahwa PT Putra Mahkota Ganda Mekar masih perlu melakukan langkah lainnya dalam mengembangkan *Motivasi* ini pada karyawan

## 2. Variabel Komunikasi (X<sub>2</sub>)

Komunikasi diukur dengan menggunakan kuesioner mengenai penilaian responden terhadap pernyataan yang tertuang didalamnya. Deskripsi variabel Komunikasi pada PT Putra Mahkota Ganda Mekar dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini :

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Variabel Komunikasi**

### 2. Komunikasi

No.	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak (f <sub>i</sub> )	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1.	19-21	3	2,9	2,9
2.	22-24	8	7,6	7,6
3.	25-27	32	30,5	30,5
4.	28-30	25	23,8	23,8
5.	31-33	23	21,9	21,9
6.	34-36	13	12,4	12,4
7.	37-40	1	1,0	1,0
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>	<b>100 %</b>	
Rentang Skor		1 – 5	Jml. Pertanyaan	10
Rentang Nilai		8 – 40	Skor Rata-Rata	28,90
Skor Terendah		19	Range	21
Skor Tertinggi		40	Standar Deviasi	3,869

*Sumber: data yang diolah (2020)*

Jika dilihat pada tabel di atas, sebanyak 43 responden (52,38%) memberikan penilaian terhadap komunikasi dalam kategori di bawah rata-rata. Sedangkan 25 responden (23,81%) memberikan penilaian terhadap komunikasi dalam kategori rata-rata dan 37 responden lainnya (35,24%) memberikan penilaian di atas rata-rata.

### 3. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan kuesioner mengenai penilaian responden terhadap pernyataan yang tertuang didalamnya. Deskripsi variabel kepuasan kerja pada PT Putra Mahkota Ganda Mekar dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini :

**Tabel 4.6**

#### **Deskripsi Kepuasan Kerja**

### 3. Kepuasan Kerja

No.	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak ( $f_i$ )	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1.	19-21	3	2,9	2,9
2.	22-24	16	15,2	15,2
3.	25-27	25	23,8	23,8
4.	28-30	25	23,8	23,8
5.	31-33	15	14,3	14,3
6.	34-36	11	10,5	10,5
7.	37-40	10	9,5	9,5
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>	<b>100 %</b>	
Rentang Skor		1 – 5	Jml. Pertanyaan	10
Rentang Nilai		8 – 40	Skor Rata-Rata	28,99
Skor Terendah		19	Range	21
Skor Tertinggi		40	Standar Deviasi	4,914

*Sumber: Data yang diolah (2020)*

Dari tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa menunjukkan bahwa sebanyak 44 responden (41,90%) memberikan penilaian terhadap kepuasan dalam kategori di bawah rata-rata. Sedangkan 25 responden (23,81%) memberikan penilaian terhadap kepuasan dalam kategori rata-rata dan 36 responden lainnya (34,29%) memberikan penilaian di atas rata-rata.

#### 4. Variabel Kinerja Karyawan (Z)

Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner mengenai penilaian responden terhadap pernyataan yang tertuang didalamnya. Deskripsi variabel kinerja karyawan pada PT Putra Mahkota Ganda Mekar dapat dilihat berikut ini :

**Tabel 4.7**

#### **Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

#### 4. Kinerja Karyawan

No.	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak (f <sub>i</sub> )	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1.	20-22	3	2,9	2,9
2.	23-25	16	15,2	15,2
3.	26-28	27	25,7	25,7
4.	29-31	29	27,6	27,6
5.	32-34	17	16,2	16,2
6.	35-37	9	8,6	8,6
7.	38-40	4	3,8	3,8
<b>Jumlah</b>		<b>105</b>	<b>100 %</b>	
Rentang Skor		1 – 5	Jml. Pertanyaan	10
Rentang Nilai		8 – 40	Skor Rata-Rata	29,44
Skor Terendah		20	Range	20
Skor Tertinggi		40	Standar Deviasi	4,078

*Sumber: Data yang diolah (2020)*

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 46 responden (43,81%) memberikan penilaian terhadap kinerja dalam kategori di bawah rata-rata. Sedangkan 59 responden lainnya (56,19%) memberikan penilaian di atas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang dimiliki oleh para responden terhadap PT Putra Mahkota Ganda Mekar sudah cukup tinggi.

## 4.2. Uji Validitas dan Realibilitas

### 4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah uji untuk mengetahui sampai sejauh mana data yang dikumpulkan dalam suatu kuesioner dapat mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan untuk 105 orang responden.

Untuk menguji *valid* tidaknya suatu data dapat ditentukan dengan nilai  $r$  tabel, untuk jumlah responden 105 orang, dengan tingkat signifikan 5% (0,05) maka didapat nilai  $r_{\text{tabel}} = 0,192$ . Data dinyatakan valid jika  $r$  hitung yang di hasilkan diatas 0,192.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas**

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>				r tabel	Keterangan
	<i>Motivasi</i>	<b>Komunikasi</b>	<b>Kepuasan</b>	<b>Kinerja</b>		
No. 1	0,848	0,602	0,700	0,582	0,192	Valid
No. 2	0,845	0,718	0,895	0,828	0,192	Valid
No. 3	0,841	0,841	0,768	0,848	0,192	Valid
No. 4	0,809	0,828	0,804	0,832	0,192	Valid
No. 5	0,235	0,799	0,817	0,721	0,192	Valid
No. 6	0,609	0,705	0,806	0,529	0,192	Valid
No. 7	0,731	0,769	0,886	0,801	0,192	Valid
No. 8	0,697	0,631	0,903	0,703	0,192	Valid
No. 9	0,737	0,774	0,787	0,819	0,192	Valid
No. 10	0,706	0,735	0,492	0,865	0,192	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer 2020

Sesuai dengan data yang disajikan pada tabel di atas maka seluruh item pernyataan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.



#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran itu tetap konsisten sehingga akan mendapatkan data yang sama jika digunakan lagi untuk mengukur suatu objek. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dengan koefisien *Cronbach Alpha* akan menggambarkan sejauh mana tingkat konsistensi tersebut. Jika nilai koefisien Alfa lebih besar dari 0,70 maka masing-masing item dapat dinyatakan reliabel.

**Tabel. 4.9**

#### **Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Nilai Alpha</b>	<b>Nilai Batas</b>	<b>Status</b>
Motivasi	0,853	0.70	Reliabel
Komunikasi	0,881	0.70	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,931	0.70	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,874	0.70	Reliabel

*Sumber : Data yang diolah (2020)*

Hasil uji Reliabilitas memperlihatkan nilai *Cronbach Alpha* untuk semua variabel di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan indikator yang digunakan oleh semua variabel independen dapat dipercaya atau handal untuk digunakan sebagai alat ukur variabel, sehingga dapat dinyatakan bahwa kuisisioner tersebut reliabel dan dapat disebarkan kepada responden sebagai sumber instrumen penelitian ini, karena tiap-tiap butir menunjukkan hasil yang valid dan reliabel, maka dengan demikian dapat dilakukan analisa selanjutnya.

### **4.3 Uji Asumsi Klasik**

Dalam pengujian asumsi klasik ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dan dihasilkan merupakan data yang valid dan konsisten. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah:

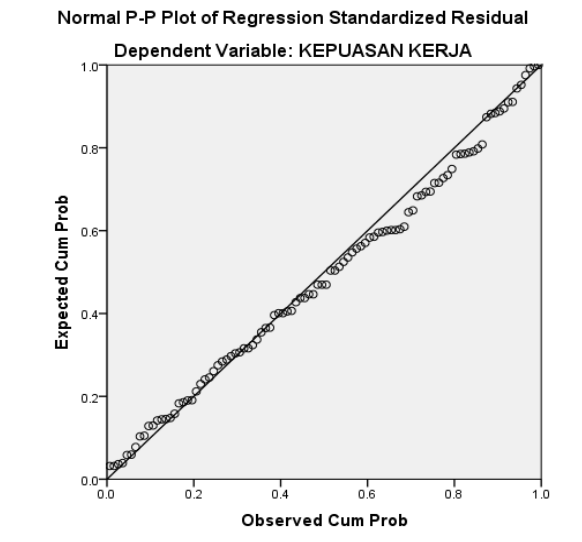
#### **4.3.1 Uji Normalitas**

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data terdistribusi dengan normal atau tidak. Uji ini menggunakan metode liliefors. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan antara signifikansi (Sig.hitung) dan signifikansi (Sig.kriteria = 0,05). Apabila (Sig.hitung) lebih besar daripada (Sig.kriteria = 0,05), maka data dapat dikatakan berdistribusi normal. Sebaliknya, apabila (Sig.hitung) lebih kecil dari (Sig.kriteria = 0,05), maka data dapat dikatakan tidak berdistribusi normal. Selain itu uji ini menggunakan output grafik kurva normal p-p plot untuk mendeteksi normal tidaknya suatu data. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal, dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal (Nugroho,2015).

Berikut ini akan disajikan uji normalitas data dengan menggunakan SPSS 22 dengan penggunaan Metode liliefors dan output grafik kurva normal p-p plot.

1. Hasil uji normalitas variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel  $Y$

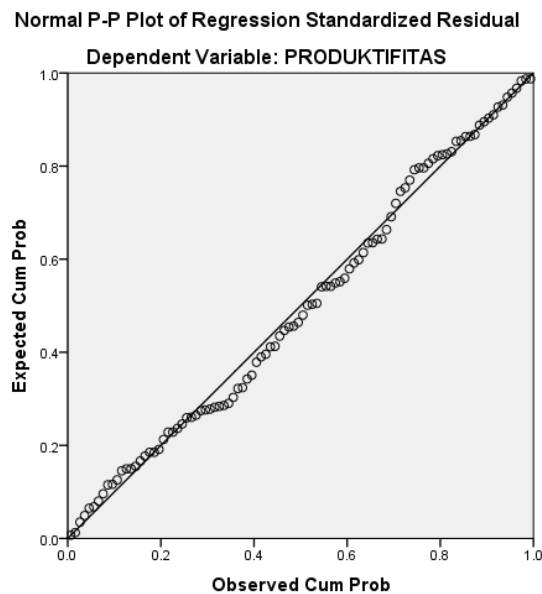
**Gambar 4.1 Normalitas  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$**



Sumber: Pengolahan Data Primer 2020

2. Hasil uji normalitas variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$  terhadap variabel  $Z$

**Gambar 4.2 Normalitas  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Y$  terhadap  $Z$**



Sumber: Pengolahan Data Primer 2020

Hasil pengujian normalitas yang telah disajikan pada gambar 4.1 dan 4.2 membuktikan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah dari garis tersebut. Sehingga dapat dinyatakan jika masing-masing variabel independen telah memenuhi asumsi normalitas.

### 4.3.2 Uji Multikolinearitas

Adalah keadaan dimana antara variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah Multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya Multikolinearitas, kita akan menggunakan Metode melihat nilai **Tolerance** dan **VIF**. Persyaratannya apabila nilai **Tolerance** > **0,1** dan **VIF** < **10** maka **tidak** terjadi multikolinearitas.

1. Hasil uji multikolinearitas variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel Y

**Tabel 4.10**

#### **Uji Multikolinieritas Terhadap Y (*Coefficient Correlations*)**

Variabel	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	VIF
<i>Motivasi</i>	,650	1,538
Komunikasi	,650	1,538

*Sumber : Data yang diolah (2020)*

Dari tabel output diatas diketahui bahwa nilai Tolerance dari variabel independen Motivasi dan Komunikasi dengan nilai VIF 1.538 < 10 dengan tolerance 650 > 0.1 jadi dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi **Tidak terjadi** masalah multikolinearitas.

2. Hasil uji multikolinearitas variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan Y terhadap variabel Z

**Tabel 4.11**  
**Uji Multikolinearitas Terhadap Z**

Variabel	<i>Collinearity Statistics</i>	
	Tolerance	VIF
<i>Motivasi</i>	,458	2,182
Komunikasi	,408	2,449
Kepuasan	,289	3,460

Sumber: Pengolahan Data Primer 2020

Dari tabel 4.11 diatas diketahui bahwa nilai Tolerance dari variabel independen adalah lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF dari variabel independen lebih kecil dari 10 jadi dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi **Tidak terjadi** masalah multikolinearitas.

#### 4.3.3 Uji Heterokedastisitas

Adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah Heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya Heteroskedastisitas, kita akan menggunakan Metode *Spearman's rho*.

1. Hasil uji heteroskedestisitas variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel  $Y$

**Tabel 4.12**

**Uji Heteroskedastisitas Terhadap  $Y$**

		Motivasi (X1)	Komunikasi (X2)	Unstandardized Residual	
Spearman's rho	Motivasi (X1)	Correlation Coefficient	1,000	,645	-,025
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,801
		N	105	105	105
	Komunikasi (X2)	Correlation Coefficient	,645	1,000	,019
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,844
		N	105	105	105
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-,025	,019	1,000
		Sig. (2-tailed)	,801	,844	.
		N	105	105	105

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

Sumber: Pengolahan Data Primer 2020

Metode pengambilan keputusannya jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan residual  $> 0,05$  maka tidak terjadi Heteroskedastisitas, sebaliknya apabila signifikansi  $< 0,05$  maka terjadi Heteroskedastisitas .

Dari tabel output 4.12 diatas diketahui bahwa nilai signifikansi Motivasi **0,801**, Komunikasi **0,844**. Karena nilai signifikansi lebih dari **0,05** jadi dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi **tidak terjadi** masalah Heteroskedastisitas.

2. Hasil uji heteroskedestisitas variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan Y terhadap variabel Z

**Tabel 4.13**  
**Uji Heteroskedestisitas Terhadap Z**

			Motivasi (X1)	Komunikasi (X2)	Kepuasan (Y)	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Motivasi (X1)	Correlation Coefficient	1,000	,645	,734	,015
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,877
		N	105	105	105	105
	Komunikasi (X2)	Correlation Coefficient	,645	1,000	,778	,068
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,493
		N	105	105	105	105
	Kepuasan (Y)	Correlation Coefficient	,734	,778	1,000	,064
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,519
		N	105	105	105	105
	Unstandardi zed Residual	Correlation Coefficient	,015	,068	,064	1,000
		Sig. (2-tailed)	,877	,493	,519	.
		N	105	105	105	105

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

Sumber : Data yang diolah : 2020

Pada tabel 4.13 di atas nilai signifikansi variabel  $X_1$  adalah 0,877 dan nilai signifikansi variabel  $X_2$  adalah 0,493 serta nilai signifikansi variabel Y adalah 0,519. Karena seluruh nilainya berada di atas 0,05 maka berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

#### 4.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah penelitian yang dilakukan akan menolak atau menerima hipotesis. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan uji f, uji t dan uji mediasi sobel.

#### 4.4.1 Uji Hipotesis secara Simultan dengan Uji F

Pengaruh secara simultan variabel motivasi, komunikasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 4.15 Pembuktian hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini dengan melihat dari hasil pengujian dengan menggunakan uji F, dengan ketentuan apabila  $\text{sig} > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh antara motivasi, komunikasi dan kepuasan kerja, secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, dan apabila  $\text{sig} < 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh antara motivasi, komunikasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 4.14**  
**Uji F-Sub Struktur I**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1785,236	2	892,618	125,452	,000
	Residual	725,754	102	7,115		
	Total	2510,990	104			

a. Dependent Variable: Kepuasan (Y)

b. Predictors: (Constant), Motivasi (X2), Komunikasi (X1)

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi, komunikasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasari oleh nilai sig yang dihasilkan berada di bawah 0,05 yaitu 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ).



**Tabel 4.15**  
**Uji F Sub Struktur II**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1305,362	3	435,121	103,530	,000
	Residual	424,486	101	4,203		
	Total	1729,848	104			

a. Dependent Variable: Kinerja (Z)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan (Y), Komunikasi (X2), Motivasi (X1)

Dari hasil uji F yang disajikan pada tabel 4.15 di atas dapat disimpulkan jika motivasi, komunikasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan. Hal ini didasari oleh nilai sig yang dihasilkan berada di bawah 0,05 yaitu 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ).

#### **4.4.2 Uji Hipotesis secara Parsial dengan Uji t**

Pengaruh secara parsial variabel Motivasi, Komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.17. Untuk menguji keberartian atau signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel tidak bebas digunakan uji-t. Dengan kriteria pengujian sebagai berikut bila nilai sig penelitian  $< \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, yang berarti masing-masing variabel independen, secara parsial, berpengaruh nyata terhadap variabel dependen pada tingkat kesalahan  $\alpha = 5\%$ . Sebaliknya bila nilai sig penelitian  $> \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  diterima, yang berarti masing-masing variabel independen secara parsial, tidak berpengaruh nyata terhadap variabel dependen pada tingkat kesalahan  $\alpha = 5\%$ .

**Tabel 4.16**  
**Uji t-Parsial Sub Struktur I**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,898	2,155		-2,273	,025
	Motivasi (X1)	,520	,080	,431	6,532	,000
	Komunikasi (X2)	,652	,084	,513	7,771	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan (Y)

Sumber : Data yang diolah 2020

Dari hasil uji t yang disajikan pada tabel di atas dapat disimpulkan jika:

- a). Motivasi secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan. Hal ini didasari oleh nilai sig yang dihasilkan berada di bawah 0,05 yaitu 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) dengan nilai pengaruh 43,1%
- b) Komuniasi secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan. Hal ini didasari oleh nilai sig yang dihasilkan berada di bawah 0,05 yaitu 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) dengan nilai pengaruh sebesar 51,3%.

**Tabel 4.17**  
**Uji t-Parsial Sub Struktur II**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,903	1,698		2,299	,024
	Motivasi (X1)	,211	,073	,211	2,896	,005
	Komunikasi (X2)	,257	,081	,204	3,159	,002
	Kepuasan (Y)	,414	,076	,445	5,440	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Z)

Sumber : Data yang diolah 2020

Dari hasil tabel 4.18 yang disajikan pada tabel di atas dapat disimpulkan jika:

- a). Motivasi secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini didasari oleh nilai sig yang dihasilkan berada di bawah 0,05 yaitu 0,005 ( $0,005 < 0,05$ ) dengan nilai pengaruh sebesar 21,1%.
- b). Komunikasi secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini didasari oleh nilai sig yang dihasilkan berada di bawah 0,05 yaitu 0,002 ( $0,002 < 0,05$ ) dengan nilai pengaruh sebesar 20,4%.
- c). Kepuasan secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini didasari oleh nilai sig yang dihasilkan berada di bawah 0,05 yaitu 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) dengan nilai pengaruh sebesar 44,5%.

#### 4.4.3 Uji Sobel

Uji Sobel ini dilakukan dengan menggunakan kalkulator Sobel Test milik Daniel Soper.

**Gambar 4.3**  
**Uji Sobel  $X_1$  Terhadap  $Z$  melalui  $Y$**

Input:		Test statistic:	Std. Error:	$p$ -value:
$a$	.580	Sobel test: 3.41555962	0.07047161	0.00063651
$b$	.415	Aroian test: 3.38924903	0.07101868	0.00070084
$s_a$	.083	Goodman test: 3.44249262	0.06992027	0.00057638
$s_b$	.106	<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>	

Dari hasil uji Sobel yang dilakukan didapatkan nilai sebesar 3.4155962. Oleh karena nilai ini lebih besar dari nilai  $t$  tabel berdasarkan jumlah sampel 105 dan taraf signifikansi 5% yang telah ditentukan sebelumnya yaitu 1,92 maka dapat disimpulkan jika variabel Motivasi mampu memediasi hubungan antara variabel Kepuasan terhadap variabel Kinerja.

**Gambar 4.4**  
**Uji Sobel  $X_2$  Terhadap  $Y$  melalui  $Z$**

Input:		Test statistic:	Std. Error:	$p$ -value:
$a$	.360	Sobel test: 2.85938293	0.05224904	0.00424466
$b$	.415	Aroian test: 2.81683142	0.05303832	0.00485
$s_a$	.086	Goodman test: 2.90392297	0.05144765	0.00368519
$s_b$	.106	<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>	

Dari hasil uji Sobel yang dilakukan didapatkan nilai sebesar 2,85938293. Oleh karena nilai ini lebih besar dari nilai  $t$  tabel berdasarkan jumlah sampel 105 dan taraf signifikansi 5% yang telah ditentukan sebelumnya yaitu 1,92 maka dapat disimpulkan jika variabel Komunikasi mampu memediasi hubungan antara variabel kepuasan terhadap variabel Kinerja.

#### 4.5 Analisis Jalur

Pengujian data dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*), yaitu menguji pola hubungan yang mengungkapkan pengaruh variabel atau seperangkat variable terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Hasil analisis jalur dilakukan dengan tahapan sebagai berikut.

1. Langkah pertama dalam analisis jalur adalah merancang model berdasarkan konsep dan teori, secara teoritis sebagai berikut :

- ( $\beta_1$ ). Motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar
- ( $\beta_2$ ). Komunikasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar
- ( $\beta_3$ ). Motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar
- ( $\beta_4$ ). Komunikasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar
- ( $\beta_5$ ). Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar
- ( $\beta_6$ ). Motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar
- ( $\beta_7$ ). Komunikasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT Putra Mahkota Ganda Mekar

Melakukan pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi analisis jalur yaitu hubungan antar variabel adalah linier dan aditif. Model yang digunakan

adalah rekursif yaitu sistem aliran kausal satu arah, sedangkan model respirokal atau aliran kausal yang dua arah (bolak-balik) tidak dapat dianalisis.

2. Langkah berikutnya dalam analisis jalur adalah pendugaan parameter atau perhitungan koefisien jalur. Untuk pendugaan parameter dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 22.0 for windows*. Hasil dari analisis substruktur persamaan disajikan sebagai berikut. Perhitungan koefisien jalur diolah dengan menggunakan *software SPSS versi 22.0*. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel eksogen terhadap endogen. Berikut ini disajikan hasil perhitungan koefisien jalur dalam penelitian ini.

#### A. Menguji Sub Struktur 1

Hasil Pengujian Regresi untuk Sub Struktur I :  $Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \rho_{ye_1}$

**Tabel 4.18**  
**Hasil Analisis Korelasi Sub Struktur I**

		Correlations		
		Motivasi	Komunikasi	Kepuasan
Motivasi	Pearson Correlation	1	,823**	,911**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	105	105	105
Komunika si	Pearson Correlation	,823**	1	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	105	105	105
Kepuasan	Pearson Correlation	,911**	,848**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	105	105	105

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

Sumber : Data yang diolah 2020

Hasil analisis korelasi menunjukkan nilai koefisien korelasi antara Motivasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,911, artinya bahwa hubungan antara Motivasi dengan kepuasan kerja dinyatakan sangat kuat. Nilai koefisien korelasi yang positif menunjukkan arah hubungan antara Motivasi dengan kepuasan kerja adalah searah. Begitu pula dengan hasil analisis nilai koefisien korelasi antara Komunikasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,848, artinya bahwa hubungan antara Komunikasi dengan kepuasan kerja dinyatakan kuat. Nilai koefisien korelasi yang positif menunjukkan arah hubungan antara Komunikasi dengan kepuasan kerja adalah searah.

Uji signifikansi atas besaran korelasi menggunakan t-test menghasilkan probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas ini lebih rendah dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 sehingga  $H_0$  (tidak ada hubungan yang signifikan) ditolak dan  $H_1$  (ada hubungan yang signifikan) diterima.

Dengan demikian hubungan antara Motivasi dengan kepuasan kerja adalah kuat, searah dan signifikan. Serta hubungan Komunikasi dengan kepuasan kerja adalah kuat, searah dan signifikan.

**Tabel 4.19**  
**Uji F-Sub Struktur I**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1785,236	2	892,618	125,452	,000
	Residual	725,754	102	7,115		
	Total	2510,990	104			

a. Dependent Variable: Kepuasan (Y)

b. Predictors: (Constant), Motivasi (X2), Komunikasi (X1)

**Tabel 4.20**  
**Uji t Sub Struktur I**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,898	2,155		-2,273	,025
	Motivasi (X1)	,520	,080	,431	6,532	,000
	Komunikasi (X2)	,652	,084	,513	7,771	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan (Y)

Sumber : Data yang diolah 2020

Kaidah pengujian signifikansi adalah :

- a. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau  $[0,05 \leq \text{Sig}]$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan.
- b. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau  $[0,05 \geq \text{Sig}]$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

(1) Motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan Pada Tabel Coefficients menunjukan uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai *Sig* 0,000, dimana nilai *Sig* 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau  $[0,000 < 0,05]$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.



- (2) Komunikasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan Pada Tabel Coefficients menunjukkan uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai Sig 0,000, dimana nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau  $[0,000 < 0,05]$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, Komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirangkum hasil hubungan klausul X1 dan X2 terhadap Y sebagai berikut :

**Tabel 4.21**

**Rangkuman Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 1**

Pengaruh	Koefisien	Arah	Hasil	Hasil
Antar Variabel	Jalur (Beta)	Hub	Uji F	Uji t
X1 Terhadap Y	0,431	Positif	Signifikan	Signifikan
X2 Terhadap Y	0,513	Positif	Signifikan	Signifikan

Sumber : Data yang diolah 2020

## B. Menguji Sub Struktur 2

Persamaan Sub Struktur 2 :  $Z = \rho_{zx_1} X_1 + \rho_{zx_2} X_2 + \rho_{zy} Y + \rho_{ze_2}$

**Tabel 4.22**

### Hasil Analisis Korelasi Sub Struktur 2

		Correlations			
		Motivasi	Komunikasi	Kepuasan	Kinerja
Motivasi	Pearson Correlation	1	,823**	,911**	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	105	105	105	105
Komunikasi	Pearson Correlation	,823**	1	,848**	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	105	105	105	105
Kepuasan	Pearson Correlation	,911**	,848**	1	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	105	105	105	105
Kinerja	Pearson Correlation	,809**	,680**	,786**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	105	105	105	105

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

Sumber : Data yang diolah (2020)

Hasil analisis korelasi tersebut menunjukkan nilai koefisien korelasi antara Motivasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,809, artinya bahwa hubungan antara Motivasi dengan kinerja karyawan dinyatakan sangat kuat.

Nilai koefisien korelasi yang positif menunjukkan arah hubungan antara Komunikasi dengan kinerja karyawan adalah searah. Hasil analisis nilai koefisien korelasi antara Komunikasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,680, artinya bahwa hubungan antara Komunikasi dengan kinerja karyawan dinyatakan kuat.

Nilai koefisien korelasi yang positif menunjukkan arah hubungan antara

Kepuasan dengan kinerja karyawan adalah searah. Hasil analisis nilai koefisien korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan sebesar 0,789, artinya bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dinyatakan kuat. Nilai koefisien korelasi yang positif menunjukkan arah hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah searah.

Uji signifikansi atas besaran korelasi menggunakan t-test menghasilkan probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas ini lebih rendah dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 sehingga  $H_0$  (tidak ada hubungan yang signifikan) ditolak dan  $H_1$  (ada hubungan yang signifikan) diterima. Dengan demikian hubungan antara kepuasan dengan kinerja karyawan adalah kuat, searah dan signifikan. Kepuasan dengan kinerja karyawan adalah kuat, searah dan signifikan.

**Tabel 4.23**  
**Uji F Sub Struktur II**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1305,362	3	435,121	103,530	,000
	Residual	424,486	101	4,203		
	Total	1729,848	104			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Z)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan (Y), Komunikasi (X2), Motivasi (X1)

**Tabel 4.24**  
**Uji t Sub Struktur II**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,903	1,698		2,299	,024
	Motivasi (X1)	,211	,073	,211	2,896	,005
	Komunikasi (X2)	,257	,081	,204	3,159	,002
	Kepuasan (Y)	,414	,076	,445	5,440	,000

b. Dependent Variable: Kinerja (Z)

Sumber : Data yang diolah 2020

Kaidah pengujian signifikansi adalah :

- a. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau  $[0,05 \leq \text{Sig}]$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan.
  - b. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau  $[0,05 \geq \text{Sig}]$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.
- (3) Motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Putra Mahkota Ganda Mekar Pada Tabel Coefficients menunjukkan uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai *Sig* 0,005, dimana nilai *Sig* lebih kecil dari 0,05 atau  $[0,005 < 0,05]$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- (4) Komunikasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Putra Mahkota Ganda Mekar. Pada Tabel Coefficients menunjukkan uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai *Sig* 0,002, dimana nilai *Sig*

lebih kecil dari 0,05 atau  $[0,002 < 0,05]$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, Komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

(5) Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT.

Putra Mahkota Ganda Mekar Pada Tabel Coefficients menunjukkan uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai Sig 0,000, dimana nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau  $[0,000 < 0,05]$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan.

Jadi, kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirangkum hasil hubungan klausul  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Z sebagai berikut :

**Tabel 4.25**

**Rangkuman Hasil Analisis Jalur Sub Struktur II**

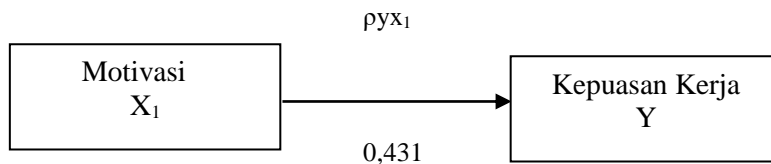
Pengaruh	Koefisien	Arah	Hasil	Hasil
Antar Variabel	Jalur (Beta)	Hub	Uji t	Uji f
$X_1$ Terhadap Z	0,211	Positif	Signifikan	Signifikan
$X_2$ Terhadap Z	0,204	Positif	Signifikan	Signifikan
Y Terhadap Z	0,445	Positif	Signifikan	Signifikan

Sumber : Data yang diolah 2020

3. Langkah selanjutnya yaitu perhitungan langsung dan tidak langsung. Berdasarkan *Summary* dan Koefisien Jalur Sub Struktur1 dan Sub Struktur 2, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut:

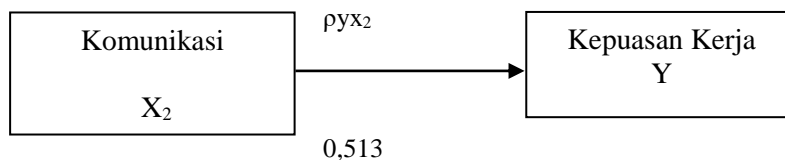
**A. Pengaruh langsung (*Direct effect / DE*)**

- (1). Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Putra Mahkota Ganda Mekar dilihat dari nilai Beta ( $\beta$ ) atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut :



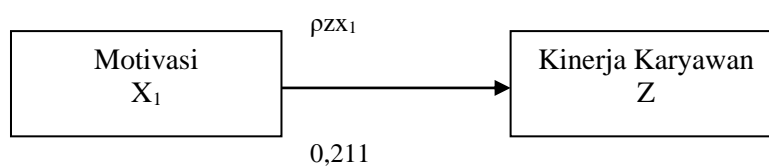
$$\beta_1 = \rho_{yx_1} = \mathbf{0,431}$$

- (2). Pengaruh motivasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Putra Mahkota Ganda Mekar dapat dilihat dari nilai Beta ( $\beta$ ) atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut :



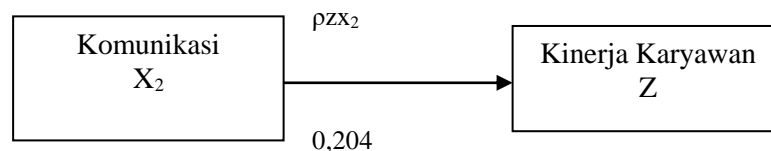
$$\beta_2 = \rho_{yx_2} = \mathbf{0,513}$$

- (3). Pengaruh Langsung komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Mahkota Ganda Mekar dapat dilihat dari nilai Beta ( $\beta$ ) atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut :



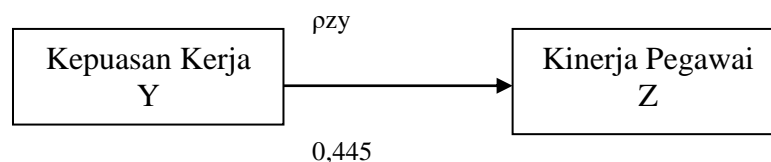
$$\beta_3 = \rho_{zx_1} = \mathbf{0,211}$$

- (4). Pengaruh Langsung Komunikasi terhadap Kinerja karyawan PT. Putra Mahkota Ganda Mekar dapat dilihat dari nilai Beta ( $\beta$ ) atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut :



$$\beta_4 = \rho_{zx_2} = \mathbf{0,204}$$

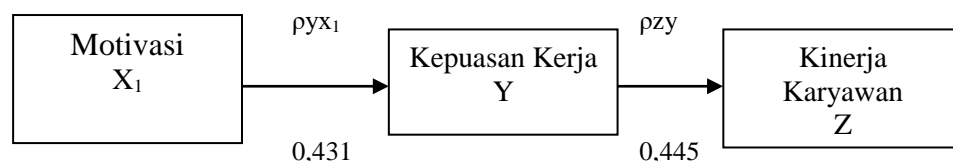
- (5). Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Mahkota Ganda Mekar dapat dilihat dari nilai Beta ( $\beta$ ) atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut :



$$B_5 = \rho_{zy} = \mathbf{0,445}$$

## B. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect* atau IE)

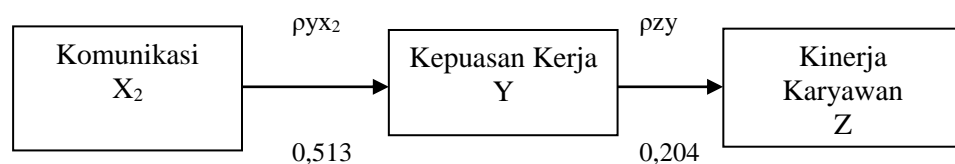
- (6). Pengaruh tidak langsung Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan PT. Putra Mahkota Ganda Mekar dapat dilihat dari nilai Beta ( $\beta$ ) atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut:



$$\beta_6 = \beta_1 \times \beta_4$$

$$\begin{aligned}
&= \rho_{yx_1} \times \rho_{zy} \\
&= (0,431 \times 0,445) \\
&= \mathbf{0,215}
\end{aligned}$$

- (7). Pengaruh tidak langsung Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan PT. Putra Mahkota Ganda Mekar dilihat dari nilai Beta ( $\beta$ ) atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut :



$$\begin{aligned}
\beta_7 &= \beta_2 \times \beta_4 \\
&= \rho_{yx_2} \times \rho_{zy} \\
&= (0,513 \times 0,204) \\
&= \mathbf{0,104}
\end{aligned}$$

4. Langkah berikutnya yaitu pengujian Kesesuaian Model. Uji Kesesuaian model (*goodness of fit test*) adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (*fit*) dengan data atau tidak. Schumacker & Lomax dan Kusnendi (2015:19) mengatakan bahwa dalam analisis jalur untuk suatu model yang diusulkan dikatakan *fit* dengan data apabila matrix korelasi sampel tidak jauh berbeda dengan matrix korelasi estimasi (*reproduced correlation matrix*) atau korelasi yang diharapkan (*expected correlation matrix*). Oleh karena itu menurut Bachrudin & Harapan Tobing (2018:37) rumusan hipotesis statistik kesesuaian model analisis jalur dirumuskan sebagai berikut :



$H_a = R \neq R(0)$  : Matrix korelasi estimasi **berbeda** dengan matrix korelasi sampel

$H_0 = R = R(0)$  : Matrix korelasi estimasi **tidak berbeda** dengan matrix korelasi sampel

Schumacker & Lomax memberikan petunjuk bagaimana menguji kesesuaian model analisis jalur dengan menggunakan uji statistik kesesuaian model koefisien Q dengan rumus :

$$Q = \frac{1 - R^2_m}{1 - M}$$

Dimana Q = Koefisien Q

$$R^2_m = 1 - (1 - R^2_1) \cdot (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$$

Dalam hal ini, interpretasi terhadap  $R^2_m$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi. Berdasarkan Tabel **Model Summary** dibawah ini :

**Tabel 4.26**

R Square Sub Struktur I

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,927 <sup>a</sup>	,860	,856	1,68598

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Komunikasi

b. Dependent Variable: Kepuasan

Data yang diolah 2020

**Tabel 4.27**

**R Square Sub Struktur II**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,819 <sup>a</sup>	,670	,656	2,00127

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Motivasi, Komunikasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Maka total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan :

$$R^2_m = 1 - (1 - R^2_1) \cdot (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$$

$$R^2_m = 1 - (0,860)^2 \cdot (0,670)^2$$

$$R^2_m = \mathbf{0,668}$$

Nilai  $R^2_m$  sebesar 0,668 artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 66,8 % atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 66,8% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan selebihnya, 33,2 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

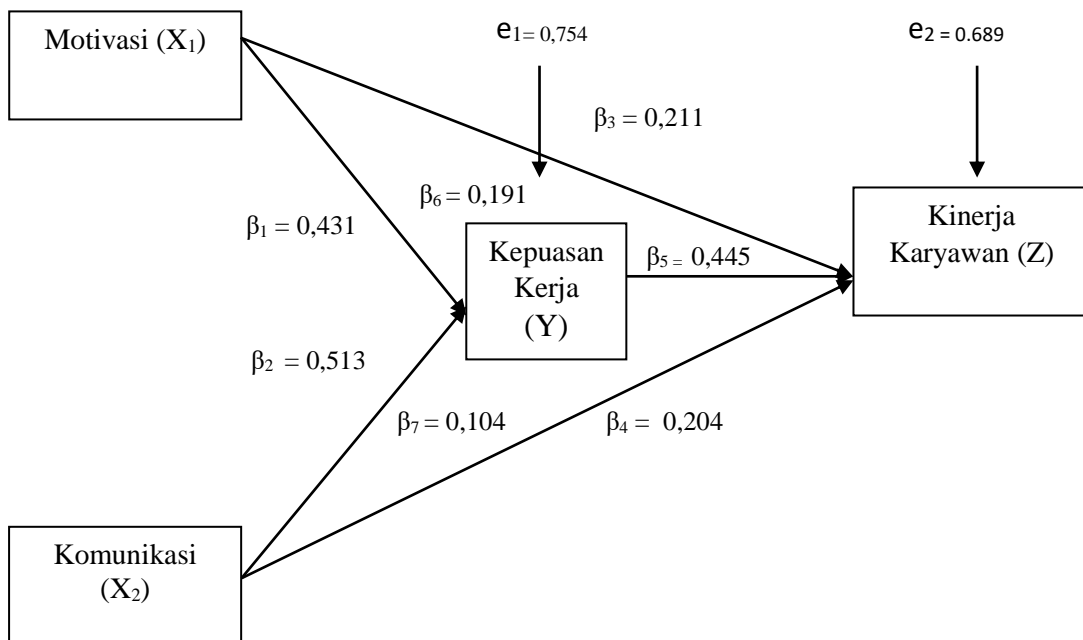
**C. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat.**

Hasil analisis jalur dapat digambarkan secara keseluruhan yang menjelaskan pengaruh motivasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan, dapat disimpulkan dalam tabel serta gambar dibawah ini :

**Tabel 4.28**  
**Koefisien Jalur, Pengaruh langsung & Tidak langsung**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Klausal		
	Langsung	Tdk langsung Melalui Y	Total
X <sub>1</sub> thd Y	0,431	-	0,431
X <sub>2</sub> thd Y	0,513	-	0,513
X <sub>1</sub> thd Z	0,211	0,431	0,191
X <sub>2</sub> thd Z	0,204	0,513	0,104
Y thd Z	0,445	-	0,499
e <sub>1</sub>	0,754	-	0,754
e <sub>2</sub>	0,689	-	0,689

**Gambar 4.7**  
**Hasil Analisis Jalur**



persamaan Analisis Jalur untuk Sub Struktur 1 :

$$Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \rho_{ye_1}$$

$$Y = 0,639 X_1 + 0,507 X_2 + 0, e_1$$

Persamaan Analisis Jalur untuk Sub Struktur 2 :

$$Z = \rho_{zx_1} X_1 + \rho_{zx_2} X_2 + \rho_{zy} Y + \rho_{ze_2}$$

$$Z = 0,561 X_1 + 0,353 X_2 + 0,320 Y + 0, e_2$$

Berdasarkan hasil perhitungan dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Hipotesis pertama bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja diterima. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel  $X_1$  terhadap variabel  $Y$  adalah sebesar **0,431** dengan signifikansi **0,000**. Ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka kepuasan kerja akan semakin baik.
2. Hipotesis kedua bahwa Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja diterima. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel  $X_2$  terhadap variabel  $Y$  adalah sebesar **0,513** dengan signifikansi **0,000**. Ini berarti bahwa semakin tingginya komunikasi maka kepuasan kerja akan semakin baik.
3. Hipotesis ketiga bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel  $X_1$  terhadap variabel  $Z$  adalah sebesar **0,211** dengan signifikansi **0,005**. Ini berarti bahwa semakin baiknya Motivasi yang diberikan maka kinerja karyawan akan semakin baik.
4. Hipotesis keempat bahwa Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel  $X_2$  terhadap variabel  $Z$  adalah sebesar **0,204** dengan signifikansi **0,002**. Ini berarti bahwa semakin baiknya penerapan komunikasi yang baik maka kinerja karyawan akan semakin baik.

5. Hipotesis kelima bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel Y terhadap variabel Z adalah sebesar **0,445** dengan signifikansi **0,000**. Ini berarti bahwa semakin kuat kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan semakin baik.
6. Hipotesis keenam bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel X<sub>1</sub> terhadap variabel Z adalah sebesar **0,191**.
7. Hipotesis ketujuh bahwa Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel X<sub>2</sub> terhadap variabel Z adalah sebesar **0,104**.

#### **4.6 Korelasi**

Berikut ini akan disajikan tabel hasil analisis korelasi antara kinerja karyawan dengan motivasi, komunikasi dan kepuasan kerja, sebagai berikut

**Tabel 4.29**

**Hasil Analisis Korelasi Variabel Motivasi, Komunikasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan**

		Correlations			
		Motivasi	komunikasi	Kepuasan	Kinerja
Motivasi	Pearson Correlation	1	,823**	,911**	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	105	105	105	105
Komunikasi	Pearson Correlation	,823**	1	,848**	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	105	105	105	105
Kepuasan	Pearson Correlation	,911**	,848**	1	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	105	105	105	105
Kinerja	Pearson Correlation	,809**	,680**	,786**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	105	105	105	105

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

Sumber : data yang diolah 2020

Hasil analisis korelasi antara **Motivasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,809** menunjukkan hubungan yang **signifikan dan sangat kuat**. **Komunikasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,680** menunjukkan hubungan yang **signifikan dan kuat**. **Kepuasan kerja dengan kinerja karyawan** menunjukkan hubungan yang **signifikan dan sangat kuat** dengan nilai korelasi **0,786**.

#### **4.7 Interpretasi Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ternyata keseluruhan hipotesis alternatif yang diajukan, secara signifikan dapat diterima. Uraian masing-masing penerimaan seluruh hipotesis yang dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **1. Pengaruh langsung Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara Motivasi terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect* (Beta) sebesar 0,431. Dengan demikian hasil analisis ini memberikan informasi bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kepuasan kerja. Tanda positif menunjukkan bahwa semakin bagus penerapan motivasi yang diberikan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

##### **2. Pengaruh langsung Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif Komunikasi terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect* (Beta) sebesar 0,513. Dengan demikian hasil analisis ini memberikan informasi bahwa komunikasi berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kepuasan kerja. Tanda positif menunjukkan bahwa semakin bagus penerapan komunikasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

##### **3. Pengaruh langsung Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara Motivasi terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect* (Beta) sebesar 0,211. Dengan demikian hasil analisis ini memberikan informasi bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif secara langsung

terhadap kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cicih Ratnasih (2017) dalam jurnal yang berjudul *pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan dan implikasinya terhadap kinerja* membuktikan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh Langsung Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif Komunikasi terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect* (Beta) sebesar 0,204. Dengan demikian hasil analisis ini memberikan informasi bahwa komunikasi berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Tanda positif menunjukkan bahwa semakin besar nilai komunikasi yang ada maka semakin kuat kinerja karyawan.

#### **5. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis dengan analisis jalur menghasilkan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect* sebesar (Beta) 0,445. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin kuat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

#### **6. Pengaruh tidak langsung Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa Motivasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.191.



Nilai ini ternyata lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.211. Artinya, motivasi sudah tepat, tetapi bila melalui kepuasan kerja pengaruhnya lebih kecil yaitu sebesar 0,204 daripada pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 0,211. Hal ini menunjukkan jika Motivasi dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya.

#### **7. Pengaruh tidak langsung Komunikasi terhadap Kinerja**

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa Komunikasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.109. Nilai ini ternyata lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,204. Artinya, Komunikasi yang ada dapat di terapkan dengan baik, tapi bila melalui kepuasan kerja pengaruhnya lebih kecil yaitu sebesar 0,104 daripada pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 0,204. Hal ini menunjukkan jika komunikasi yang diterapkan dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisa secara keseluruhan, penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel (Beta) motivasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar **0,431** dengan signifikansi **0,000**.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur (Beta) variabel komunikasi terhadap variabel kepuasan kerja adalah sebesar **0,513** dengan signifikansi **0,000**.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur (Beta) variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar **0,211** dengan signifikansi **0,001**.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur (Beta) variabel komunikasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar **0,204** dengan signifikansi **0,002**.

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan diterima. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur (Beta) variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar **0,445** dengan signifikansi **0,001**.

6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur (Beta) variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar **0,191**.

7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur (Beta) variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar **0,104**

8. Hasil penelitian menunjukkan hasil koefisien determinasi pada sub struktur 1 yakni sebesar **0,860** atau **86,0%**. Sedangkan sisanya **14,0%** dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

9. Hasil penelitian menunjukkan hasil koefisien determinasi pada sub struktur 2 yakni sebesar **0,670** atau **67,0%**. Sedangkan sisanya **33,0%** dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

## 5.2 Saran-Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka saran yang dapat penulis uraikan adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya manajemen PT. Putra Mahkota Ganda Mekar dapat lebih cermat dalam menerapkan motivasi di perusahaan mereka. Karena apabila motivasi dapat diterapkan dengan baik maka dapat membantu proses pencapaian tujuan perusahaan, sebab penerapan motivasi sangat berpengaruh besar dalam kinerja maupun kepuasan kerja.
2. Sebaiknya manajemen PT. Putra Mahkota Ganda Mekar dapat lebih cermat dalam menerapkan komunikasi yang sesuai dengan perusahaan serta masing-masing individu. Sebab seperti yang terjadi di PT. Putra Mahkota Ganda Mekar dimana karyawan selalu dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang berat serta ritme kerja yang tinggi membutuhkan peran serta pemimpin agar dapat berkomunikasi dengan baik sehingga dapat memperlancar kinerja karyawan dan perusahaan.
3. Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, pimpinan perusahaan hendaknya menjalin komunikasi yang harmonis dengan karyawan, pimpinan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan mereka, sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan tepat.
4. Perusahaan harus sering mengadakan kegiatan yang dapat membangun kebersamaan antar sesama karyawan.

5. Penelitian ini masih dapat dikembangkan dengan penelitian lain dengan mengubah atau menambah variabel bebasnya, sehingga dapat diketahui faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## **6. DAFTAR PUSTAKA**

- 7.
8. A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
9. *Perusahaan cetakan pertama*, penerbit: PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
10. Arikunto, 2017. *Strategi Jitu Menilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*. Penerbit : Andi. Yogyakarta.
11. Azwar, Saifudin., 2016. *Analisis Jalur Konsep dan Aplikasi Program SPSS dan LISRAEL 8*, Penerbit: Jurusan Pendidikan Ekonomi UPI, Bandung.
12. Davis, Keith. 2015. *Human Resources and Personal Management*. New York : Mc Graw Hill,
13. Handoko T. Hani, 2017, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, Penerbit : BPF, Yogyakarta
14. Hasibuan, Malayu, SP. 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, Cetakan ketujuh, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
15. Mulyati, Yopi & Cicih Ratnasih 2017. *Jurnal Ekonomi Manajemen Universitas Borobudur Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dan Berimplikasi Pada Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk Wil. Jakarta Timur. Vol 5 No 2*
16. Malthis, Robert, L dan John H. Jackson, 2019, *Human Resource Management: (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Sepuluh, Terjemahan Diana Angelica, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
17. Mardiana, 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan, Penerbit : Mandar Maju, Bandung
18. Masrukin. 2016. *“Analisis Regresi dengan Menggunakan Aplikasi Komputer Statistik SPSS”*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta

19. Rivai, Veithzal, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktek*, Edisi Pertama, Penerbit : PT. Raja Grafindo, Jakarta.
20. Rivai, Veithzal, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, edisi kedua*, Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta
21. Ratnasih, cicih 2017. *Jurnal Manajemen.pengaruh Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan dan implikasinya pada kinerja karyawan PT Permata Bank Tbk. Vol 1 No 1*
22. Ratnasih, cicih 2017. *Jurnal Manajemen.Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin,motivasi dan impikasinya terhadap kinerja Guru*
23. Siagian, S. P. 2018. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Penerbit: Rineka Cipta, Jakarta.
24. Suwatno. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Edisi Keempat. Penerbit : Alfabeta. Bandung.
25. Suwanto.2017.*Manajemen dan Kompenen Terkait lainnya*. PT. Rafika Aditama.: Bandung
26. Umar, H. 2018. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*,ED.8 Baru. Penerbit PT Raja Grafindo Persada.: Jakarta