

**ANALISIS KOMUNIKASI ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR DARI PENGARUH KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. BUMI MENARA INTERNUSA SURABAYA**

Oleh: Bambang Setyadharma, SE., M.Ak. \*)

**ABSTRAKSI**

*Berdasarkan ulasan masalah kinerja, kepuasan kerja dan komunikasi, dapat dibuktikan bahwa interaksi antara kinerja dan komunikasi organisasi (dalam hal ini sebagai variabel moderator) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terkait topik penelitian yaitu: Analisis Komunikasi Organisasi Sebagai Variabel Moderator Pengaruh Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Bumi Menara Internusa Surabaya ”.*

*Hipotesa pertama yang menyatakan bahwa kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa Surabaya, dapat diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan oleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 66,394 dengan  $p\text{-value} < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar 8,148 dengan  $p\text{-value} < 0,05$ . Hipotesa kedua yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan atas pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa, dapat diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan oleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 74,809 dengan  $p\text{-value} < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar 6,021 dengan tingkat signifikansi  $p\text{-value} < 0,05$ .*

**Keyword: Komunikasi Organisasi, Kinerja dan Kepuasan Kerja**

**PENDAHULUAN**

**LATAR BELAKANG MASALAH.**

Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusialah yang paling penting dan sangat menentukan, Gomes (2003 : 2). Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya, satu – satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa dan karsa. Semua itu merupakan keunikan yang dimiliki oleh sumber daya manusia, dimana keunikan tersebut tidak bisa atau tidak mudah untuk ditiru. Semua potensi yang dimiliki sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Betapapun bagusya perumusan tujuan dan rencana organisasi, agaknya hanya akan sia – sia belaka jika untuk sumber daya manusianya tidak

---

\*) Staf Pengajar FE Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

diperhatikan, apalagi kalau ditelantarkan. Maka sudah seharusnya suatu organisasi tidak hanya menekankan dan memperhatikan kinerja karyawannya saja, tetapi juga harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan

Hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja merupakan salah satu perdebatan yang terbesar di dalam pusat penelitian organisasi. Kreitner dan Kinichi (2003:275) menyatakan “Beberapa orang, seperti Herzberg berpendapat bahwa kepuasan mengarah pada prestasi yang tinggi sementara beberapa orang lainnya bertahan bahwa prestasi yang tinggi mengarah pada kepuasan”. Pernyataan bahwa prestasi yang tinggi mengarah pada kepuasan, didukung oleh Robbins (2003:183). Dia menyatakan “ Studi yang dikendalikan untuk kemungkinan ini menyatakan kesimpulan yang lebih sah (valid) adalah bahwa produktivitas membimbing ke kepuasan, bukannya sebaliknya. Jika karyawan melakukan suatu pekerjaan dengan baik, secara intrinsik karyawan merasa senang mengenai hal itu. Lagi pula, dengan mengandaikan bahwa organisasi mengganjar produktivitas, produktivitas yang lebih tinggi seharusnya meningkatkan penguatan verbal, tingkat gaji dan promosi. Ganjaran selanjutnya menaikkan tingkat kepuasan karyawan dengan pekerjaan itu”.

Sebagaimana pendapat Robbins, Handoko (2000:195) juga mempunyai pendapat yang serupa “Dalam banyak kasus, memang sering ada hubungan positif antara kepuasan tinggi dan prestasi kerja tinggi, tetapi tidak cukup kuat dan berarti (signifikan). Ada juga karyawan dengan kepuasan kerjanya yang tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi & tetap hanya sebagai karyawan rata – rata”.

Sementara adapula yang berpendapat bahwa kinerja berpengaruh lemah terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Schwab dan Cummings 1970, dikutip oleh Fitriana (2003:30) bahwa “Pengaruh yang lemah antara kinerja terhadap kepuasan kerja, serta beraneka ragamnya hasil penelitian dikarenakan pengaruh dari moderator organisasi atau individu”. Penelitian terakhir menunjukkan bahwa komunikasi organisasi merupakan salah satu variabel moderator yang dapat digunakan untuk mempengaruhi hubungan kinerja dan kepuasan kerja, pernyataan ini muncul karena Schwab dan Cummings menyatakan bahwa “Variable yang secara berbeda mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja akan menjadi moderator pengaruh kinerja dan kepuasan kerja”.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet atau berantakan (Muhammad, 2004)

Pincus 1986, dikutip oleh Fitriani (2003:2) menemukan hubungan positif antara komunikasi dan kinerja, tetapi hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja lebih kuat, terutama komunikasi atasan, iklim dan personal feedback. Bila seseorang merasa tidak senang dengan situasi kerjanya, biasanya mereka mengatakan bahwa dia tidak puas dengan pekerjaannya, tetapi sungguhpun demikian untuk mengatasi rasa ketidakpuasan kerja tersebut dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang cukup kepada karyawan sehingga mereka dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan merasa puas dengan hasil yang dilakukannya. Pernyataan ini sesuai dengan

pendapat Muhammad (2004:79), bahwa “Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya. Hal yang pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaannya. Hal yang kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Atau dengan kata lain ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan masalah komunikasi”.

Sementara Robbins (2002:146) mengemukakan pendapatnya tentang hubungan komunikasi dan kinerja, dia menyatakan bahwa “Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada dibawah standart.

### **RUMUSAN MASALAH.**

1. Apakah kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa Surabaya ?
2. Apakah komunikasi organisasi sebagai variabel moderator mempunyai pengaruh yang signifikan dari pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa Surabaya?

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **PENGERTIAN KINERJA.**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* ( prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang ). Menurut Mangkunegara (2004:67), kinerja adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan Nawawi (2000:234) berpendapat bahwa “Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik atau material maupun non fisik atau non material dalam tenggang waktu tertentu”

#### **FAKTOR-FAKTOR PENGUKURAN KINERJA.**

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Dalam hal ini terdapat sifat-sifat atau kriteria paling umum yang bisa dinilai dari karyawan yang bekerja pada bagian produksi, Manullang (2004:141) yaitu :

1. Kualitas kerja (*Quality of work*)
2. Kuantitas kerja (*Quantity of work*)
3. Pengetahuan akan pekerjaan (*Knowledge of job*)
4. Kemandirian (*Dependability*)
5. Kerjasama (*Cooperation*)
6. Kemampuan beradaptasi (*Adaptability*)
7. Kehadiran (*Attendance*)
8. Pengetahuan serbaguna (*Versatility*)

- 9. Pemeliharaan (*House keeping*)
- 10. Keselamatan (*Safety*)

Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, maka para karyawan, penyelia mereka, departemen SDM dan akhirnya organisasi akan merasa diuntungkan dan benar-benar dapat menikmati manfaatnya. Adapun manfaat atau fungsi dari adanya penilaian kinerja karyawan, menurut Handoko (2000:135) adalah : Perbaikan prestasi kerja, Penyesuaian – penyesuaian kompensasi, Keputusan – keputusan penempatan, Kebutuhan – kebutuhan latihan dan pengembangan, Perencanaan dan pengembangan karier, Penyimpangan – penyimpangan proses staffing, Ketidak-akuratan informasional, Kesalahan – kesalahan desain pekerjaan, Kesempatan kerja yang adil, Tantangan – tantangan eksternal

## **KEPUASAN KERJA**

### **Pengertian Kepuasan Kerja**

Moorse, dikutip Panggabean (2004:128), menyatakan “Pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh”. Orang yang paling merasa tidak puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak namun mendapatkan yang paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.

Keith Davis dikutip oleh Mangkunegara (2004:117) berpendapat bahwa “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*”. Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Dia juga mengutip pendapat dari Wexley dan Yuki yang menyatakan bahwa kepuasan kerja “*is the way an employe feels about his or her job*” adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

### **Teori – Teori Kepuasan Kerja**

Berikut ini beberapa teori kepuasan kerja yang dikutip oleh Mangkunegara (2004:120) dari beberapa ahli yaitu :

- a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)
- b. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)
- c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fullfillment Theory*)
- d. Teori Pandangan Kelompok (*Social reference group theory*).
- e. Teori Dua Faktor dari Herzberg.
- f. Teori Pengharapan (*Exceptancy Theory*)

### **Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.**

Berikut ini peneliti ingin mengambil salah satu pendapat ahli Kreitner and Kinichi (1998) yang dikutip Panggabean (2004:129) menyatakan bahwa aspek – aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas :

- 1. Pekerjaan
- 2. Gaji
- 3. Promosi
- 4. Penyelia
- 5. Rekan kerja

### **Pengukuran Kepuasan Kerja**

Menurut Pangabean (2004:131) bahwa untuk mengukur setiap konsep yang bersifat kuantitatif digunakan sejumlah pertanyaan yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Alat ukur yang dapat digunakan berupa :

- *The Brayfield – Rothe Index* (BRI) yang digunakan Brayfield – Rothe.
- *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang digunakan oleh Weiss et.al (1967).
- *The Job Descriptive Index* (JDI) yang dikembangkan oleh Smith dan Hulin (1969).
- *Pay Satisfaction Questionnaire* (PSG) oleh Heneman dan Schwab (1985)
- *Job Diagnostic Survey* (JDS) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1974)

Berikut ini adalah pengukuran kepuasan kerja *Minnesota satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis dan England, dikutip oleh Mangkunegara (2004:127), terdiri dari item-item sebagai berikut:

1. Dapat bekerja terus sepanjang waktu.
2. Kesempatan mengerjakan pekerjaan sendiri.
3. Kesempatan mengadakan pekerjaan yang berlainan dari waktu ke waktu.
4. Kesempatan bekerja kelompok.
5. Cara pemimpin menghadapi pekerjaannya.
6. Kecakapan pengawas membuat keputusan.
7. Dapat mengerjakan sesuatu sesuai dengan pendapatnya.
8. Cara pekerjaan memberikan kepastian kerja.
9. Kesempatan mengerjakan sesuatu bagi orang lain.
10. Kesempatan memerintah pekerjaan kepada orang lain.
11. Kesempatan mengerjakan sesuatu yang menggunakan kemampuannya.
12. Cara policy perusahaan diterapkan.
13. Upah dan jumlah pekerjaan yang dikerjakan.
14. Kesempatan promosi dalam pekerjaan.
15. Kebebasan menggunakan hasil keputusan sendiri.
16. Kesempatan menggunakan metode sendiri dalam mengerjakan pekerjaannya.
17. Kondisi-kondisi kerja.
18. Cara teman kerjanya bekerjasama.
19. Hadiah yang diterimanya bila pekerjaan dapat dilakukan dengan kerja.
20. Perasaan berprestasi yang diperoleh dari pekerjaannya.

Bila diklasifikasikan ke dalam aspek-aspek yang menyebabkan kepuasan kerja menurut Kreitnet dan Kinicki item dapat dialokasikan sbb :

1. Pekerjaan dari item (1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17 dan 20).
2. Gaji terdiri dari item (13 dan 19).
3. Promosi terdiri dari item (14).
4. Rekan kerja terdiri dari item (4 dan 18).
5. Penyalia terdiri dari item (5, 6 dan 12).

## **KOMUNIKASI**

Menurut Muhammad (2004:4), bahwa komunikasi adalah “Pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara sipengirim dan sipenerima pesan untuk mengubah tingkah laku”. Perubahan tingkah laku maksudnya yaitu perubahan yang terjadi di dalam diri individu dalam aspek kognitif, afektif atau psikomotor. Sedangkan Handoko (2000:272) mendefinisikan bahwa komunikasi adalah “Proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya”.

### **Komunikasi Organisasi**

Tampaknya para ahli belum mempunyai persepsi yang sama mengenai komunikasi organisasi. Berikut persepsi para ahli tersebut, (Muhammad, 2004:65) :

1. Reeding dan Sanborn  
Menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks.
2. Katz dan Kahn  
Menyatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi.
3. Zelko dan Dance  
Menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal.
4. Thayer  
Komunikasi organisasi adalah arus data yang akan melayani komunikasi organisasi dan proses interkomunikasi dalam berbagai cara.
5. Greenbaum  
Menyatakan bahwa bidang komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi.

Komunikasi tidak akan dilakukan oleh seorang individu atau kelompok bila tidak mempunyai beberapa fungsi utama dalam sebuah kelompok organisasi. Menurut Robbins (2002:146), fungsi utama komunikasi dalam sebuah kelompok organisasi, di bagi menjadi empat yaitu : Kendali, Motivasi, Pernyataan emosi dan Informasi. Komunikasi di dalam sebuah organisasi harus memungkinkan terjadinya komunikasi ke arah yang berbeda-beda. Dalam struktur organisasi terdapat berbagai macam posisi atau kedudukan, masing-masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya. Purwanto (2003:27), membagi arah komunikasi menjadi empat yaitu : Komunikasi dari atas ke bawah, Komunikasi dari bawah ke atas., Komunikasi horizontal dan Komunikasi diagonal

Sebagaimana yang telah diuraikan diatas, komunikasi sangatlah penting dan vital dalam sebuah organisasi. Tetapi organisasi sering tidak efektif dengan adanya kekuatan-kekuatan dari luar yang menghambatnya. Draft (2003:156), membagi hambatan-hambatan terhadap komunikasi yang efektif menjadi dua kelompok yaitu :

1. Hambatan–hambatan individu:

- Hambatan interpersonal
- Memilih saluran atau media yang salah
- Semantik
- Kekonsistenan

2. Hambatan–hambatan organisasi:

- Perbedaan status dan kekuasaan
- Perbedaan antardepartemen dalam bentuk mencampuri kebutuhan dan tujuan dalam komunikasi.
- Arus komunikasi dapat tidak cocok dengan tugas tim atau tugas dari organisasi.
- Ketidakhadiran saluran formal mengurangi efektivitas komunikasi.

**Pengukuran Komunikasi Organisasi**

Pengukuran komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini, menggunakan tujuh dimensi komunikasi yang digunakan oleh Roberts dan O'Reilly (1974), dikutip oleh Fitriani (2003:26) yaitu :

1. Kepercayaan pada pemimpin
2. Penerimaan pengaruh dari pimpinan
3. Akurasi informasi.
4. Keinginan untuk berinteraksi.
5. Kepuasan dengan komunikasi.
6. Beban informasi (kelebihan dan kekurangan)
7. Arah komunikasi (*up ward, down ward dan lateral*)

Pengukuran ini dipilih karena sudah menunjukkan hubungan dengan kinerja.

- Kepercayaan pada pimpinan, pengaruh pimpinan, akurasi informasi, keinginan untuk berinteraksi dan kepuasan komunikasi berhubungan dengan kinerja (Caldwell dan O'Reilly, 1983 ; O'Reilly dan Roberts, 1977 dalam Fitriani, 2003:26).
- Kelebihan komunikasi mempunyai hubungan negatif dan kekurangan informasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja (O'Reilly, 1980 ; O'Reilly dan Roberts, 1977 dalam Fitriani, 2003:26).
- Komunikasi *up ward dan down ward* menunjukkan hubungan positif, sedangkan komunikasi lateral menunjukkan hubungan negatif dengan kinerja (O'Reilly dan Roberts, 1977 ; Schuler, 1977 dalam Fitriani 2003:26).

**ANALISA KOMUNIKASI ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR DARI PENGARUH KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN.**

Hasil penelitian tentang hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja sangat beranekaragam. Banyak sekali literatur yang mengindikasikan tentang hal ini, salah satunya Schwab dan Cummings (1970), dikutip oleh Fitriani (2003:30) menyatakan bahwa “Pengaruh yang lemah antara kinerja terhadap kepuasan kerja serta beraneka

ragamnya hasil penelitian dikarenakan pengaruh dari moderator organisasi atau individu". Akibatnya harus ada pendekatan moderator untuk meneliti pengaruh antara kinerja terhadap kepuasan kerja.

Komunikasi organisasi adalah salah satu variabel yang mungkin mempengaruhi hubungan kinerja dan kepuasan kerja. Hal ini muncul karena Schwab dan Cummings (1970) dikutip oleh Fitriani (2003:30), mengemukakan bahwa "Variabel yang secara berbeda mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja akan menjadi moderator pengaruh kinerja dan kepuasan kerja". Banyak peneliti yang menyebutkan bahwa komunikasi organisasi berhubungan dengan kinerja maupun kepuasan kerja (Jain, 1973 ; Muchinsky, 1977 ; O'Reilly, 1980 ; Pincus, 1986 dalam Fitriani, 2003:30) maka dapat diduga bahwa komunikasi organisasi akan menjadi moderator pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja.

## **HIPOTESA**

- 1. Kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa Surabaya.**
- 2. Komunikasi organisasi sebagai variabel moderator mempunyai pengaruh yang signifikan dari pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa Surabaya.**

## **METODA PENELITIAN**

### **SAMPEL**

Seluruh anggota populasi adalah 810 orang. Besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 15% dari seluruh anggota populasi yaitu 120 orang responden. Teknik sampling yang digunakan adalah proporsional random sampling

### **Variabel Bebas (kinerja)**

Penilaian kinerja karyawan ini digunakan faktor-faktor pengukur kinerja menurut Manullang (2004:141), yaitu:

1. Kualitas kerja (*Quality of work*)
2. Kuantitas kerja (*Quantity of work*)
3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*Knowledge of job*)
4. Kemandirian (*Dependability*)
5. Kerjasama (*Cooperation*)

### **Variabel Terikat (kepuasan kerja)**

Faktor-faktor pengukur kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinichi (dalam Pangabean 2004:129) yaitu : Pekerjaan, Gaji dan Upah, Promosi, Penyelia atau pengawasan dan Rekan kerja

### **Variabel Moderator (komunikasi organisasi)**

Untuk menilai komunikasi organisasi digunakan indikator menurut Roberts dan O'Reilly (dalam Fitriani 2003:26) yaitu : Kepercayaan pada pimpinan,



Penerimaan pengaruh dari pimpinan, Akurasi informasi, Keinginan untuk berinteraksi, Kepuasan dengan komunikasi, Kelebihan informasi, Arah komunikasi.  
Dari indikator – indikator tersebut diskoring menurut skala likert.

## TEKNIK ANALISA

### Uji Validitas dan Reliabilitas

#### a. Uji Validitas

Cara mengukur validitas dalam penelitian ini menggunakan konsistensi internal (*internal consistency*) yaitu dengan metode korelasi *product moment* Person. Jika hasil korelasi antara tiap-tiap pertanyaan dengan skor total menunjukkan hasil yang signifikan (signifikansi < 0,05 dan korelasi > 0,4), maka item pernyataan tersebut valid yang berarti memiliki validitas konstruk (Djamaludin Ancok dalam Singarimbun, 1995:132). Jika ada item pertanyaan yang belum valid, maka pertanyaan itu dibuang (tidak valid) atau gugur.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran apabila dilakukan dua kali pengukuran atau lebih terhadap objek dan alat pengukuran yang sama. Nasir (2003:161), menyatakan bahwa suatu alat ukur disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu mantap, dalam pengertian bahwa alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*). Jika koefisien *cronbach alpha* sebesar 0,7 atau lebih, maka instrumen itu dapat diterima atau reliable tetapi apabila sebaliknya *cronbach alpha* lebih kecil dari 0,7 maka pernyataan tersebut ditolak atau tidak reliabel, Sekaran (1992) dikutip oleh Mudrajat (2003:81).

## MODEL ANALISA

### 1. Hipotesa 1

Menggunakan persamaan regresi moderasi tahap satu untuk mengetahui pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y, yang diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = \text{ }_0 + \text{ }_1X_1 + e$$

Keterangan :

- Y : Kepuasan kerja ( variabel terikat )
- $\text{ }_0$  : Konstanta
- $\text{ }_1$  : Koefisien regresi variabel bebas
- X<sub>1</sub> : Kinerja karyawan ( variabel bebas )
- e : Koefisien pengganggu.

Model ini digunakan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## 2. Hipotesa 2

Menggunakan persamaan regresi moderasi tahap tiga untuk mengetahui pengaruh variabel moderator dari pengaruh variabel X terhadap variabel Y, yang dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 \cdot X_2) + e$$

Keterangan :

Y : Kepuasan kerja ( variabel terikat )

$\beta_0$  : Konstanta

$\beta_{1,2,3}$  : Koefisien regresi variabel bebas

$X_1$  : Kinerja ( variabel bebas )

$X_2$  : Komunikasi organisasi ( variabel moderator )

$X_1 X_2$  : Interaksi antara kinerja karyawan dan komunikasi organisasi

e : Koefisien pengganggu.

Model ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh interaksi antara kinerja karyawan dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### PENGUJIAN VALIDITAS.

Setelah dilakukan pengujian, item kuesioner variabel bebas (kinerja) yang telah memenuhi syarat validitas adalah kuesioner no : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, dan 10. Untuk kuesioner no 11 tidak memenuhi syarat validitas dan selanjutnya tidak diikutsertakan dalam uji reliabilitas.

Sedangkan untuk variabel terikat (kepuasan kerja), kuesioner yang dinyatakan valid adalah kuesioner no : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 dan 18. Untuk kuesioner no 19 dinyatakan tidak valid dan tidak diikutsertakan dalam uji reliabilitas. Pada variabel moderator (komunikasi organisasi), kuesioner yang memenuhi syarat validitas adalah kuesioner no : 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, dan 16. Untuk kuesioner no : 6, 13, 14, 15, dan 17 karena tidak valid maka tidak diikutkan dalam uji reliabilitas.

### PENGUJIAN RELIABILITAS

Untuk pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner kinerja dapat diperoleh nilai koefisien *chonbach alpha* sebesar 0,9223. Sedangkan untuk pernyataan dalam kuesioner kepuasan diperoleh nilai koefisien *chonbach alpha* sebesar 0,9183. Untuk pernyataan dari kuesioner komunikasi organisasi diperoleh nilai koefisien *chonbach alpha* sebesar 0,9299. Dengan demikian butir-butir pernyataan pada ketiga kuesioner tersebut dapat dipercaya ketepatannya.

### PENGUJIAN HIPOTESA 1.

Diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 8,148 dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

kepuasan kerja pada karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa. Sehingga hipotesa satu diterima kebenarannya.

### **PENGUJIAN HIPOTESA 2.**

Diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 74,809 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar 6,021 dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi sebagai variabel moderator mempunyai pengaruh yang signifikan dari pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa. Sehingga hipotesa dua dapat diterima.

### **PEMBAHASAN**

Analisis model regresi moderasi tahap satu pada hipotesa satu adalah: Besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,411. Hal ini berarti kepuasan kerja pada karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa Surabaya dipengaruhi oleh kinerja karyawan sebesar 41,1% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar kinerja sebesar 58,9%.

Sedangkan besarnya koefisien korelasi ( $R$ ) adalah 0,641. Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kinerja dengan kepuasan kerja sebesar 64,1%. Koefisien tersebut juga menunjukkan kuatnya hubungan antara kinerja terhadap kepuasan kerja. Pembuktian hipotesis pertama terbukti dari hasil uji  $t$  yang telah dilakukan, dimana  $t_{hitung}$  sebesar 8,148 dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa, diterima kebenarannya.

Analisis model regresi moderasi tahap kedua pada hipotesa pertama adalah: Besarnya koefisien korelasi ( $R$ ) adalah 0,770. Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat kuat antara kinerja dan komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji  $F$  dan uji  $t$  yang telah dilakukan, dimana  $F_{hitung}$  sebesar 68,431 dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar 6,472 dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ .

Analisis model regresi moderasi tahap tiga pada hipotesa dua adalah: Besarnya nilai koefisien determinasi adalah 0,707. Hal ini berarti 70,7 % kepuasan kerja karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa Surabaya dipengaruhi oleh kinerja, komunikasi organisasi dan interaksi antara kinerja dan komunikasi organisasi. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 29,3 % diluar variabel yang diteliti. Penelitian ini memperkuat pendapat Schwab dan Cummings (1970), dalam Fitriani (2003:30), bahwa "Pengaruh yang lemah antara kinerja terhadap kepuasan kerja, serta beraneka ragamnya hasil penelitian dikarenakan pengaruh dari moderator organisasi atau individu". Dia menambahkan bahwa "variabel yang secara berbeda mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja akan menjadi moderator pengaruh kinerja dan kepuasan kerja". Dan penelitian terakhir menunjukkan bahwa komunikasi organisasi merupakan salah satu variabel moderator yang dapat digunakan untuk mempengaruhi hubungan kinerja dan kepuasan kerja.

Sedangkan koefisien korelasi ( R ) adalah sebesar 0,841. Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat kuat antara kinerja, komunikasi organisasi dan interaksi antara kinerja dan komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja. Pembuktian hipotesa kedua terbukti dari hasil uji F dan uji t yang telah dilakukan, dimana  $F_{hitung}$  sebesar 74,809 dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar 6,021 dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi sebagai variabel moderator mempunyai pengaruh yang signifikan dari pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa Surabaya.

Dari pembuktian hipotesa dapat dilihat bahwa hasil akhir dari penelitian ini sama dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Nany Fitriani dengan judul Analisis Komunikasi Organisasi Sebagai Moderator Dari Pengaruh Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Bagian Unit Terminal Peti Kemas PT. Pelindo tiga Surabaya, yang menyebutkan bahwa kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komunikasi organisasi memoderatori pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja.

## SIMPULAN DAN SARAN

### SIMPULAN

1. Hipotesa pertama yang menyatakan bahwa kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa Surabaya, dapat diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan oleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 66,394 dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar 8,148 dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ .
2. Hipotesa kedua yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dari pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan harian tetap bagian produksi PT. Bumi Menara Internusa, dapat diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan oleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 74,809 dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar 6,021 dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ .

### SARAN

1. Selain kinerja yang baik mempengaruhi kepuasan karyawan, kinerja yang baik juga akan banyak memberikan keuntungan bagi perusahaan. Untuk itu diharapkan pihak perusahaan selalu memperhatikan kinerja karyawannya dengan cara memberikan motivasi kepada karyawan baik secara moril maupun materiil.
2. Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk memiliki saham perusahaan sehingga akan memotivasi karyawan untuk “memberikan yang terbaik” pada perusahaan karena mereka juga ikut memiliki perusahaan tersebut.
3. Mengingat PT. Bumi Menara Internusa Surabaya merupakan perusahaan yang cukup besar maka perlu diadakan pertemuan bulanan atau dua mingguan tiap departemen untuk membahas berbagai permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan dan membahas saran karyawan pada pimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Cooper, Donald. R dan Emory, C. William. 1998. *Metode Penelitian Bisnis*. Jilid 1. Edisi Kelima. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Draft, Richard L. 2003. *Manajemen*. Jilid 2. Edisi Kelima. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Fitriani, Neny. 2003. *Analisis Komunikasi Organisasi Sebagai Moderator dari Pengaruh Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Bagian Unit Terminal Peti Kemas PT Pelindo III Surabaya*. Skripsi. Surabaya: Fakultas Ekonomi. Universitas Airlangga.
- Gibson, James L dan Ivancevich. 1990. *Organisasi ( Perilaku, Struktur, Proses )*. Jilid 2. Edisi Kelima. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Terjemahan. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Handoko, T Hani. 2000. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Keempatbelas. Yogyakarta: Balai Penerbit Fakultas Ekonomi ( BPFE ).
- 2000. *Manajemen*. Edisi Kedua. Cetakan Keenambelas. Yogyakarta: Balai Penerbit Fakultas Ekonomi ( BPFE ).
- Kreitner, Robert & Kinicki Angelo. 2003. *(Perilaku Organisasi)*. Buku Satu. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kuswadi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Kerja*. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Alex Media Komputindo.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M dan Manullang Marihot Amh. 2004. *Manajemen Personalialia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Penerbit Gajah Mada University Press.
- Mangkuprawira, Tb Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mudrajat, Kuncoro. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Malthis, Robert L dan Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Muhammad, Arni. 2004. *Komunikasi Organisasi*. Cetakan Keenam. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara..
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: Penerbit Gajah Mada University Press.

- Narbuko, Cholid dan Achmadi, Abu. 2004. *Metode Penelitian*. Cetakan Keenam. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Nasir, Mohammad. 2003. *Metode Penelitian*. Cetakan Kelima. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Purwanto, Djoko. 2003. *Komunikasi Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku organisasi ( Konsep, Kontroversi, Aplikasi )*. Jilid 1. Cetakan Kedelapan. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- 2002. *Prinsip – Prinsip Perilaku Organisasi*). Edisi Kelima. Terjemahan Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi ( STIE ).
- Suharyadi & Purwanto. 2004. *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Buku Dua. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.