I.a.2/c/4

ISSN 0216-2190

# JURNAL RISET BISNIS INDONESIA

Vol. 4, No. 1, Januari 2008

MODEL PENGEMBANGAN PERENCANAAN STRATEGI
*Widodo*

ANALISIS PERAN KOMUNIKASI DAN MOTIVASI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
*Abdul Hakim*

PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI PENGANGKATAN JABATAN STRUKTURAL PNS TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA PNS DI KANTOR KECAMATAN KABUPATEN SEMARANG
*Wuryanti Koentjoro*

PERAN KEPUASAN NASABAH DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN EKSPETASI DAN APLIKASI BAURAN PEMASARAN DENGAN LOYALITAS
*Mulyana dan Sakti Wibowo*

ANALISIS PERSEPSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA PADA PERILAKU EKSTRA PERAN KARYAWAN DI BPS JAWA TENGAH
*Endang Tri Wahyuningsih dan Sri Hindah Pudjihastuti*

PENGARUH ORIENTASI PASAR, ORIENTASI PEMBELAJARAN DAN INOVASI TERHADAP KINERJA PEMASARAN
*Siti Aisiyah Suciningtias dan Marno Nugroho*

PENGARUH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILTY DALAM LAPORAN TAHUNAN PERUSAHAAN TERHADAP INVESTOR (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PMDN DAN PMA)
*Osmad Muthaher*

ANALISIS INVESTASI JALAN LINGKAR SRONDOL-SEKARAN TAHUN 2009 SEBAGAI SALAH SATU BENTUK PENINGKATAN KUALITAS MANAJEMEN PELAYANAN SEKTOR PUBLIK KOTA SEMARANG
*Caroline*

JRBI | Vol. 4 | No. 1 | Halaman 1-143 | Semarang Januari 2008 | ISSN 0216-2190

**PROGRAM S2**
**MAGISTER MANAJEMEN**
**UNISSULA SEMARANG**

Vol. 4, No. 1, Januari 2008 ISSN 0216-2190

# JURNAL RISET BISNIS INDONESIA

## Daftar Isi

MODEL PENGEMBANGAN PERENCANAAN STRATEGI 1 - 12
*Widodo*

ANALISIS PERAN KOMUNIKASI DAN MOTIVASI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN 13 - 28
*Abdul Hakim*

PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI PENGANGKATAN JABATAN STRUKTURAL PNS TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA PNS DI KANTOR KECAMATAN KABUPATEN SEMARANG 29 - 42
*Wuryanti Koentjoro*

PERAN KEPUASAN NASABAH DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN EKSPETASI DAN APLIKASI BAURAN PEMASARAN DENGAN LOYALITAS 43 - 54
*Mulyana dan Sakti Wibowo*

ANALISIS PERSEPSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA PADA PERILAKU EKSTRA PERAN KARYAWAN DI BPS JAWA TENGAH 55 - 88
*Endang Tri Wahyuningsih dan Sri Hindah Pudjihastuti*

PENGARUH ORIENTASI PASAR, ORIENTASI PEMBELAJARAN DAN INOVASI TERHADAP KINERJA PEMASARAN 89 - 114
*Siti Aisiyah Suciningtias dan Marno Nugroho*

PENGARUH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILTY DALAM LAPORAN TAHUNAN PERUSAHAAN TERHADAP INVESTOR (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PMDN DAN PMA) 115 - 128
*Osmad Muthaher*

ANALISIS INVESTASI JALAN LINGKAR SRONDOL-SEKARAN TAHUN 2009 SEBAGAI SALAH SATU BENTUK PENINGKATAN KUALITAS MANAJEMEN PELAYANAN SEKTOR PUBLIK KOTA SEMARANG 129 - 143
*Caroline*

# ANALISIS PERAN KOMUNIKASI DAN MOTIVASI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

**Abdul Hakim**
**Dosen FE Unissula**

***Abstract***

*The aim of this research was to analyse and receive proof emperis the influence of communication and the work motivation on job satisfaction and the achievement of the employee of the Alam Baru Furniture Company. The problem that was promoted in this research was 1) Whether having the influence of communication on the employee's job satisfaction of the Alam Baru Furniture Company? 2) Whether having the influence of the motivation on the employee's job satisfaction of the Alam Baru Furniture Company? 3) Whether having the influence of communication on the achievement of the employee of the Alam Baru Furniture Company? 4) Whether having the influence of the motivation on the achievement of the employee of the Alam Baru Furniture Company? 5) Whether having the influence of job satisfaction on the achievement of the employee of the Alam Baru Furniture Company?*

*This research was carried out against the employee in the Nature company of Baru Furniture Jepara. The data collection was carried out with the questionnaire and the study of the book with the number of samples totalling 175 respondents that 112 female respondents and 63 male respondents. Technically the analysis of the data that was used was with Structural Equation Model (SEM) by using the AMOS program 16,0 because of enabling the combination between the analysis of the factor and the analysis of multiplied regression.*

*Results of the research showed that the communication variable and the influential motivation in a signifkan manner towards job satisfaction. Moreover, communication and the motivation were influential towards the achievement of the employee in the Baru Furniture Jepara. Nature company, this could be proven by seeing the value probability the significance was smaller than standart 0.05.*

**Key word** *: communication, motivation, job satisfaction, and achievement of the employee*

## LATAR BELAKANG MASALAH

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting, dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin. Kompleksitas yang ada dapat menentukan kualitas manusia. Oleh karena itu mengharuskan perusahaan untuk selalu berhati-hati dan memperhatikan setiap aspeknya. Hal ini, sebagaimana yang dikemukakan oleh Rivai (2004) bahwa dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan /sumber daya manusia yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen sumber daya organisasi atau institusi sebagai penggerak dan penentu diharapkan dapat dijadikan sebagai motor bagi sumber daya manusia yang lain. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya.

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesamanya. Dalam kehidupannya manusia sering dipertemukan satu sama lainnya dalam suatu wadah baik formal maupun informal.

Tenaga kerja merupakan salah satu asset perusahaan yang paling utama, oleh karena itu perlu dibina secara baik. Kendala

**Uji Validitas**

**Convergent Validity Variabel Komunikasi**

Item-item atau indicator suatu konstruk laten harus convergen atau share (berbagi) proporsi varian yang tinggi dan ini disebut convergent validity. Untuk mengukur validitas konstruk dapat dilihat dari nilai faktor loadingnya. Syarat yang harus dipenuhi, pertama loading faktor harus signifikan. Oleh karena loading faktor yang signifikan bisa jadi masih rendah nilainya, maka standardized loading estimate harus sama dengan 0,50 atau lebih dan idelanya harus 0,70 (Gozhali, 2007).

Berdasarkan hasil output standardized loading estimate pada variabel komunikasi, secara umum semua loading signifikan secara statistik dan nilai loading sudah diatas 0,50. Hasil lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3**
***CONVERGENT VALIDITY* VARIABEL KOMUNIKASI**

| | | | Estimate |
|---|---|---|---|
| X16 | <--- | Komunikasi | .572 |
| X15 | <--- | Komunikasi | .631 |
| X14 | <--- | Komunikasi | .636 |
| X13 | <--- | Komunikasi | .597 |
| X12 | <--- | Komunikasi | .574 |
| X11 | <--- | Komunikasi | .648 |

Sumber : data primer yang diolah Tahun 2009

**Convergent Validity Variabel Motivasi**

Hasil output standardized loading estimate pada variabel motivasi diketahui secara umum semua loading signifikan secara statistik dan nilai loading sudah diatas 0,50. Lebih jelas hasil pengujian convergent validity untuk variabel motivasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4**
***CONVERGENT VALIDITY* VARIABEL MOTIVASI**

| | | | Estimate |
|---|---|---|---|
| X26 | <--- | Motivasi | .644 |
| X25 | <--- | Motivasi | .676 |
| X24 | <--- | Motivasi | .661 |
| X23 | <--- | Motivasi | .640 |
| X22 | <--- | Motivasi | .648 |
| X21 | <--- | Motivasi | .660 |

Sumber : data primer yang diolah Tahun 2009

**Convergent Validity Variabel Kepuasan Kerja**

Hasil output standardized loading estimate pada variabel kepuasan kerja diketahui secara umum semua loading signifikan secara statistik dan nilai loading sudah diatas 0,50. Lebih jelas hasil pengujian convergent validity untuk variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5**
***CONVERGENT VALIDITY* VARIABEL KEPUASAN KERJA**

| | | | Estimate |
|---|---|---|---|
| Y16 | <--- | Kepuasan_kerja | .504 |
| Y15 | <--- | Kepuasan_kerja | .521 |
| Y14 | <--- | Kepuasan_kerja | .628 |
| Y13 | <--- | Kepuasan_kerja | .607 |
| Y12 | <--- | Kepuasan_kerja | .614 |
| Y11 | <--- | Kepuasan_kerja | .619 |

Sumber : data primer yang diolah Tahun 2009

**Convergent Validity Variabel Kinerja**

Hasil output standardized loading estimate pada variabel kinerja diketahui secara umum semua loading signifikan secara statistik dan nilai loading sudah diatas 0,50. Lebih jelas hasil pengujian convergent validity untuk variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6**
***CONVERGENT VALIDITY* VARIABEL KINERJA**

| | | | Estimate |
|---|---|---|---|
| Y25 | <--- | Kinerja | .728 |
| Y24 | <--- | Kinerja | .727 |
| Y23 | <--- | Kinerja | .777 |
| Y22 | <--- | Kinerja | .682 |
| Y21 | <--- | Kinerja | .635 |

Sumber : data primer yang diolah Tahun 2009

**Uji Reliabilitas**

Reliabilitas merupakan salah satu indikator *validitas convergent.* Dalam penelitian ini digunakan cronbach alpha sebagai ukuran reliabilitas walaupun kenyatannya cronbach alpha memberikan relabilitas yang lebih rendah (*under estimate*) dibandingkan dengan *construt reliability. Construct reliability* 0,70 atau lebih menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan reliabilitas 0,60 – 0,70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik (Gozhali, 2007 : 137). *Construct reliability* diukur dengan menggunakan rumus:

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^{n} l_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^{n} l_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^{n} d_i\right)^2}$$

Hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS

16 diperoleh nilai Standardized Regression Weights sebagai berikut:

**Tabel 7**
**STANDARDIZED REGRESSION WEIGHTS: (GROUP NUMBER 1 - DEFAULT MODEL)**

| | | | Estimate |
|---|---|---|---|
| X16 | <--- | Komunikasi | .572 |
| X15 | <--- | Komunikasi | .631 |
| X14 | <--- | Komunikasi | .636 |
| X13 | <--- | Komunikasi | .597 |
| X12 | <--- | Komunikasi | .574 |
| X11 | <--- | Komunikasi | .648 |
| X26 | <--- | Motivasi | .644 |
| X25 | <--- | Motivasi | .676 |
| X24 | <--- | Motivasi | .661 |
| X23 | <--- | Motivasi | .640 |
| X22 | <--- | Motivasi | .648 |
| X21 | <--- | Motivasi | .660 |
| Y16 | <--- | Kepuasan_kerja | .504 |
| Y15 | <--- | Kepuasan_kerja | .521 |
| Y14 | <--- | Kepuasan_kerja | .628 |
| Y13 | <--- | Kepuasan_kerja | .607 |
| Y12 | <--- | Kepuasan_kerja | .614 |
| Y11 | <--- | Kepuasan_kerja | .619 |
| Y25 | <--- | Kinerja | .728 |
| Y24 | <--- | Kinerja | .727 |
| Y23 | <--- | Kinerja | .777 |
| Y22 | <--- | Kinerja | .682 |
| Y21 | <--- | Kinerja | .635 |

Sumber : data primer yang diolah Tahun 2009

Berdasarkan nilai *Standardized Regression Weights* diperoleh jumlah standard loading (Σλi) sebagai berikut:

Kepemiminan : 0.572 + 0.631 + 0.636 + 0.597 + 0.574 + 0.648 = 3.658

Motivasi : 0.644 + 0.676 + 0.661 + 0.640 + 0.648 + 0.660 = 3.929

Kepuasan kerja : 0.504 + 0.521 + 0.628 + 0.607 + 0.614 + 0.619 = 3.493

Kinerja : 0.728 + 0.727 + 0.777 + 0.682 + 0.635 = 3.549

Jumlah kesalahan pengukuran (*measurement error*) diukur dengan rumus :

*measurement error* = $1 - \lambda i^2$

Sehingga diperoleh nilai *measurement error* sebagai berikut:

Kepemimpinan :
= (1-0.327) + (1-0.398) + (1-0.404) + (1-0.356) + (1-0.329) + (1-0.420)
= 3.764

Motivasi :
= (1-0.415) + (1-0.457) + (1-0.437) + (1-0.410) + (1-0.420) + (1-0.436)
= 3.426

Kepuasan kerja :
= (1-0.254)+ (1-0.271)+ (1-0.394)+ (1-0.368) + (1-0.377)+ (1-0.383)
= 3.952

Kinerja :
= (1-0.470) + (1-0.471)+ (1-0.396) + (1-0.535) + (1-0.597)
= 2.469

Jadi *Construct reliability* untuk variabel-variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$\text{Kepemimpinan} = \frac{(3.658)^2}{(3.658)^2 + (3.764)} = 0.780$$

$$\text{Motivasi} = \frac{(3.929)^2}{(3.929)^2 + (3.426)} = 0.818$$

$$\text{Kepuasan kerja} = \frac{(3.493)^2}{(3.493)^2 + (3.952)} = 0.755$$

$$\text{Kinerja} = \frac{(3.549)^2}{(3.549)^2 + (2.469)} = 0.836$$

Berdasarkan hasil perhitungan *Construct reliabilityi* dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai *Construct reliability* lebh besar dari 0.7 sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian reliabel dan dapat digunakan untuk melakukan uji hipotesis.

**Uji Hipotesis**

Uji hipotesis dengan menggunakan AMOS 16.0 dapat diketahui dengan melihat nilai critical (CR). Nilai critical adalah sama dengan nilai t pada regresi OLS (Ordinary Least Square) dan P adalah tingkat probability signifikansi (Gozhali, 2007:87).

**Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan**

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan AMOS 16.0 diperoleh nilai critical (CR) pengaruh variabel komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 9,449 pada dengan probability signifikansi *** berarti by default signifikansi 0,001 (lebih kecil dari standart

0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien standardized 0,573 (kenaikan komunikasi sebesar 10 satuan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 5,73 satuan).

**Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan**

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan AMOS 16.0 diperoleh nilai critical (CR) pengaruh variabel motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 5,778 pada dengan probability signifikansi *** berarti by default signifikansi 0,001 (lebih kecil dari standart 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien standardized 0,328 (kenaikan motivasi sebesar 10 satuan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 3,28 satuan).

**Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan AMOS 16.0 diperoleh nilai critical (CR) pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan sebesar 2,594 pada dengan probability signifikansi 0,009 (lebih kecil dari standart 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien standardized 0,239 (kenaikan komunikasi sebesar 10 satuan akan meningkatkan kinerja sebesar 2,39 satuan).

**Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan AMOS 16.0 diperoleh nilai critical (CR) pengaruh variabel komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 4,195 pada dengan probability signifikansi *** berarti by default signifikansi 0,001 (lebih kecil dari standart 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien standardized 0,342 (kenaikan komunikasi sebesar 10 satuan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 3,42 satuan).

**Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan AMOS 16.0 diperoleh nilai critical (CR) pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 5,163 pada dengan probability signifikansi *** berarti by default signifikansi 0,001 (lebih kecil dari standart 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien standardized 0,316 (kenaikan komunikasi sebesar 10 satuan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 3,16 satuan).

Rekapitulasi uji hipotesis (*Regression Weights*) untuk dua variabel eksogen (komunikasi dan motivasi) terhadap dua variabel endogen (kepuasan kerja dan kinerja karyawan) dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 8**
**REGRESSION WEIGHTS: (GROUP NUMBER 1 - DEFAULT MODEL)**

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Y1 | <--- | X1 | .504 | .053 | 9.449 | *** | |
| Y1 | <--- | X2 | .310 | .054 | 5.778 | *** | |
| Y2 | <--- | X1 | .261 | .101 | 2.594 | .009 | |
| Y2 | <--- | X2 | .378 | .090 | 4.195 | *** | |
| Y2 | <--- | Y1 | .359 | .116 | 5.163 | *** | |

Sumber : data primer diolah Tahun 2009

Besarnya koefisien standardized dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 9**
**STANDARDIZED REGRESSION WEIGHTS (GROUP NUMBER 1 - DEFAULT MODEL)**

| | | | Estimate |
|---|---|---|---|
| Y1 | <--- | X1 | .537 |
| Y1 | <--- | X2 | .328 |
| Y2 | <--- | X1 | .239 |
| Y2 | <--- | X2 | .342 |
| Y2 | <--- | Y1 | .316 |

Sumber : data primer diolah Tahun 2009

Dari pengujian terhadap lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semua hipotesis alternatif diterima yaitu $H_1$, $H_2$, $H_3$, $H_4$ dan $H_5$ dapat diterima. Berikut akan dibahas atas hasil pengujian hipotesis dan pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

**Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja**

Setiap perusahaan ingin agar hubungan komunikasi antara unit-unit yang ada dalam sebuah organisasi berjalan secara baik sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap kesejahteraan perusahaan tersebut. Apabila suatu komunikasi dalam organisasi itu berjalan efektif maka hal ini akan menjadi faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. Menurut Gilmer dalam As'ad (2003:114) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas.

Penelitian ini membuktikan hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan Alam Baru Furniture. Proses komunikasi merupakan bagian penting kerana memiliki pengaruh yang erat dengan perlakuan individu dalam organisasi. Sangat penting bagi organisasi untuk melakukan proses-proses komunikasi yang sesuai untuk meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas kerja, prestasi kerja dan komitmen pekerja dengan organisasi perusahaan.

**Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu " (Robbins, 1996 : 179).

Penelitian ini membuktikan hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan Alam Baru Furniture. Manusia dalam hal ini pegawai adalah mahluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap organisasi. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pegawai menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif tersebut kepada pegawai, sebaiknya pimpinan harus terus memotivasi para pegawainya agar kepuasan kerja pegawainya menjadi tinggi, mengingat kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup yang bergantung pada tindakan mana individu menemukan saluran-saluran yang memadai untuk mewujudkan kemampuan, minat, ciri pribadi nilai-nilainya.

**Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja**

Komunikasi memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar (Robbins, 2002). Dalam kaitan dengan perusahaan seperti pada perusahaan Alam Baru Furniture, menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.

Penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan Alam Baru Furniture. Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misal konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja .Mengingat yang bekerjasama dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan merupakan sekelompok sumber daya manusia dengan berbagai karakter, maka komunikasi yang terbuka harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian masing-masing karyawan dalam organisasi mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing masing. Karyawan yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik. Komunikasi memegang perana penting di dalam menunjang kelancaran aktivitas karyawan di perusahaan.

**Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2001). Memotivasi merupakan salah satu faktor kunci untuk bekerja dan mencapai kinerja yang tinggi. Kegiatan memotivasi berkaitan dengan sejauhmana komitmen seseorang terhadap pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang motivasinya terhadap suatu pekerjaan rendah atau turun akan memiliki komitmen terhadap pelaksanaan penyelesaian pekerjaannya. Karyawan tersebut termasuk orang yang kurang semangat atau motivasi rendah. Pada dasarnya, yang membuat karyawan kehilangan motivasi atau tidak semangat adalah situasi dan kondisi pekerjaan itu sendiri.

Penelitian ini membuktikan hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan Alam Baru Furniture. Motivasi karyawan harus dilakukan dengan mengetahui beberapa komponen yang mempengaruhi mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Peningkatan Kinerja Karyawan dapat dilakukan dengan menstimulasi aspek-aspek yang membuat dirinya mau melakukan tindakan yang lebih mengarah pada peningkatan produktivitas kerja.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja ini merupakan sikap umum individu yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 1998). Sejalan dengan pandangan Robbins, Luthans (1995) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya.

Penelitian ini membuktikan hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan Alam Baru Furniture. Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat.

## IMPLEMENTASI MANAJERIAL

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik dapat berdampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misal konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja.

Dalam pergaulan kehidupan manusia sehari-hari antara individu dengan individu, maupun individu dengan kelompok tidak akan pernah terlepas dari proses komunikasi. Dalam menjalani kehidupannya individu (manusia) senantiasa berhubungan dengan kelompok atau organisasi, bahkan organisasi pun membutuhkan individu-individu untuk menggerakkan organisasi tersebut. Adanya komunikasi yang baik diyakini suatu organisasi akan dapat berjalan lancar dan berhasil dalam meraih tujuannya, begitu juga sebaliknya apabila kurang kondusifnya suasana komunikasi di suatu organisasi dapat dipastikan akan tersendatnya aktivitas dan pencapaian tujuan orgnisasi.

Mengingat yang bekerjasama dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan merupakan sekelompok sumber daya manusia dengan berbagai karakter, maka komunikasi yang terbuka di perusahaan Alam Baru Furniture harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian masing-masing karyawan di perusahaan Alam Baru Furniture mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing masing. Karyawan yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik. Komunikasi memegang perana penting di dalam menunjang kelancaran aktivitas karyawan di perusahaan.

Selanjutnya kinerja merupakan gambaran dari kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan tingkat penerimaan penjelesan mengenai delegasi dan wewenang tugas dan tingkat kesejahteraan seorang karyawan. Semakin tinggi faktor tingkat kesejahteraan karyawan berupa pemberian insentif dan tunjangan yang diterima karyawan maka semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja. Agar karyawan mempunyai kinerja yang baik, selain mereka harus memiliki komitmen terhadap organisasi, mereka juga harus memilki motivasi kerja yang baik. Motivasi kerja ini berkaitan dengan prestasi kerja. Oleh karena itu, pada hakekatnya motivasi kerja seseorang dapat dipengaruhi beberapa faktor baik yang berasal dari dalam dirinya (internal) maupun motivasi yang datangnya dari luar dirinya (eksternal). Untuk dapat mencapai kinerja yang baik karyawan di Alam Baru Furniture hendaknya mendapatkan upah atau gaji yang sesuai, tunjangan, peralatan kerja yang digunakan hendaknya memadai dan karyawan juga harus dapat melaksanakan pekerjaan dengan rasa aman.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil pengolahan dan analisis yang telah dilakukan, selanjutnya dapat disusun beberapa kesimpulan sebagai berikut :

**Kesimpulan**

Penelitian ini berisikan suatu model yang menguji Pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan perusahaan Alam Baru Furniture Jepara. Hasil pengujian dengan menggunakan AMOS disimpulkan bahwa secara keseluruhan kedua variabel eksogen yaitu komunikasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan perusahaan Alam Baru Furniture. Untuk lebih jelasnya kesimpulan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, artinya jika variabel komunikasi meningkat maka semakin meningkat pula variabel kepuasan kerja karyawan, sebaliknya jika variabel komunikasi menurun maka semakin menurun pula variabel kepuasan kerja karyawan
- Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, artinya jika veriabel motivasi meningkat maka semakin meningkat pula veriabel kepuasan kerja karyawan sebaliknya artinya jika veriabel motivasi menurun maka semakin menurun pula veriabel kepuasan kerja karyawan
- Komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, artinya jika veriabel komunikasi meningkat maka semakin meningkat pula variabel kinerja karyawan, sebaliknya jika veriabel komunikasi menurun maka semakin menurun pula variabel kinerja karyawan.
- Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, artinya jika variabel motivasi meningkat maka semakin meningkat pula veriabel kinerja pegawai sebaliknya jika variabel motivasi menuurun maka semakin menurun pula veriabel kinerja pegawai
- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, artinya jika variabel kepuasan kerja meningkat maka semakin meningkat pula variabel kinerja karyawan sebaliknya jika variabel kepuasan kerja menurun maka semakin menurun pula variabel kinerja karyawan

**Saran**

- Berdasarkan temuan dalam penelitian menujukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja. Oleh sebab itu pihak perusahaan perlu meningkatkan manajemen yang baik dengan yang senantiasa memberikan kepuasan pada karyawan dengan memberikan kenyaman dalam bekerja, memberikan motivasi sebagai umpan balik yang baik kepada karyawan, sehingga karyawan merasa senang berkerja dan merasa memiliki pekerjaan sebagai upaya peningkatan produktivitas kerjanya.
- Peningkatan hubungan antar karyawan perlu dilakukan dengan tetap menjaga hubungan yang baik antar karyawan yang diupayakan dari pihak perusahaan dalam memberikan nuansa keharmonisan dalam perusahaan sehingga antar karyawan merasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA


Augusty Fredinand. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen.* Semarang : FE Undip

Bernadin, John H and Russell, Joyce E. A. 1993. *Human Resource Management : An Experiential Approach,* New York : McGraw-Hill Book Company, Inc

Danim, Sudarwan., 2004, *Motivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok.* Jakarta : Rineka Cipta.

Donnelly, Gibson and Invancevich. 1994. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, edisi kelima, Jilid 1, cetakan kedelapan Erlangga, Jakarta.

Dessler. 1992. Manajemen Personalia, edisi 3 (terjemahan Agus Dharma), Erlangga Jakarta, Jakarta

Eugene McKenna dan Nic Beech. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,Terj. Toto Budi Santoso, Yogjakarta : Penerbit Andi

Fiedler, Fred, Martin Chermers and Linda Maher, 1977, *Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept*, New York. : John Wiley & Son, Inc

Gibson, James L, 1997, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan, Jakarta : Erlangga

Handoko, T.Hani, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan Ketujuh. Yogyakarta.BPFE

Schermerhorn, John R., Hunt, James G., & Osborn, Richard N., 1994, *Managing Organizational Behavior.* Fifth Edition. John Wiley & Sons, Inc

Stephen P. Robbins. 2003. *Perilaku Organisasi.* PT. Macanan Jaya Cemerlang. Jakarta

Stonner, James, A. F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Danield R, Jr, 1995, *Management,* Sixth Edition, New Jersey : Prentice Hall, Inc

Suhendi, H. Hendi dan Ramdani Wahyu. 2001. *Pengantar Studi Sosiologi Keluarga.* Bandung: Pustaka Setia.

Umar, Husain, 2001, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi,* Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

Wayne and Faules, 2001, *Organizational Communication*, New Jersey : Prentice Hall, Englewood Clifs

yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana perusahaan dapat membuat tenaga kerja yang ada memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja merupakan hal yang penting bagi karyawan, dimana dapat mendorong karyawan berusaha untuk bekerja lebih baik dan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah komunikasi.

Aktivitas komunikasi di senantiasa disertai dengan tujuan yang ingin dicapai. sesama dalam kelompok dan masyarakat. Budaya komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Sisi ketiga adalah antara pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya masing-masing.

Dalam organisasi setiap orang yang terlibat didalamnya ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik selaku pimpinan diberbagai tingkatan maupun para staf, agar pekerjaannya dapat terlaksana dengan lancar dan harmonis untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati dan ditetapkan, maka unsur kerjasama harus senantiasa tercipta dengan baik. Dengan terjadinya proses kerjasama maka unsur komunikasipun dengan sendirinya akan tercipta dalam sebuah organisasi, karena apapun bentuk instruksi, informasi dari pmpinan ke bawahan maupun sebaliknya telaahan, masukan, laporan dari bawahan ke pimpinan, antara sesama bawahan senantiasa dilakukan melalui proses komunikasi. Keteraturan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan memiliki implikasi bagi seluruh organisasi. Wayne and Faules (2001:31) menegaskan apabila hubungan antara atasan dan bawahan dapat diperkokoh, maka sumber daya manusia di seluruh organisasi akan dapat ditingkatkan.

Dalam hal komunikasi yang terjadi antar pegawai, kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja suatu organisasi (perkantoran) menjadi semakin baik. Dan sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal. Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan feed back yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direkflesikan dalam kenaikan produktifitas.

Selain komunikasi, faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Setiap tenaga kerja mempunyai perbedaan individual sebagai akibat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam maka hal ini akan terbawa ke dalam pekerjaannya, sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Disamping itu suasana batin/psikologis seseorang secara individu dalam organisasi yang memiliki lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan kerjanya. Hal ini berarti pegawai memerlukan motivasi kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, berkinerja pegawai tinggi dan produktif.

Karakteristik individu terdiri atas minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke tempat kerjanya. Karakteristik pekerjaan merupakan sikap. Tugas pegawai yang meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Sedangkan karakteristik situasi kerja atau organisasi terdiri dari dua hal, yaitu lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagai satu kesatuan.

Penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci dari peningkatan kinerja pegawai sehingga dibutuhkan suatu kebijaksanaan perusahaan untuk menggerakkan tenaga kerja tersebut agar mau bekerja lebih produktif, sesuai dengan rencana yang telah direncanakan oleh perusahaan. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan cara memberi motivasi kepada pegawai. Kinerja pegawai merupakan kebutuhan bagi pegawai, hal ini sebagai mana Teori Motivasi Mc. Clelland dalam Hasibuan (2000:162) yang berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Peningkatan motivasi kerja karyawan atau pegawai besar pengaruhnya terhadap peningkatan prestasi kerja/kinerja karyawan khususnya jika dikaji di perusahaan Alam Baru Furniture Jepara. Karena, dengan semangat yang

tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Kepuasan kerja dalam teori motivasi Maslow menempati peringkat yang tinggi. Sebab ia berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan. Namun motivasi ini kadang terbendung oleh berbagai ragam kerutinan, hambatan lingkungan kerja yang kurang seimbang, atau situasi dan perangkat kerja yang secara ergonomis tidak mendukung peningkatan produktivitas kerja. Stres yang dialami karyawan dan kepuasan kerja yang didambakan seolah merupakan dua kondisi yang bukan saja berkaitan, tetapi sekaligus antagonistis.

Tugas manajemen berusaha menjaga karyawan agar memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan.

Bagi perusahaan merupakan suatu keharusan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, produktivitas pun akan meningkat. Banyak perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji atau salary merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Sehingga ketika perusahaan merasa sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa karyawannya sudah puas.

Penurunan kinerja karyawan di perusahaan mebel perusahaan Alam Baru Furniture dapat diidentifikasi dari ketiga variabel yang telah diuraikan sebelumnya yaitu rendahnya komunikasi, semakin menurunnya motivasi kerja dan kepuasan karyawan. Penurunan kinerja tersebut ditujukkan dengan banyaknya karyawan yang datang terlambat masuk kerja. Selain itu perusahaan harus melakukan rekruitmen kembali karena beberapa karyawan keluar dengan alasan yang cukup beragam.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah Menganalisis pelaksanaan peran pada karyawan Perusahaan Alam Baru Furniture di Kabupaten Jepara, dan menganalisis hubungan antar variabel berbagai peran (1) komunikasi, (2) mootivasi, (3) kepuasan, dan (4) kinerja karyawan di Perusahaan Alam Baru Furniture di Kabupaten Jepara.

## KAJIAN PUSTAKA

### Komunikasi

Menurut Muhammad (2005) komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dengan di penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Si pengirim pesan dapat berupa seorang individu, kelompok, atau organisasi. Begitu juga halnya denga si penerima pesan dapat berupa seorang anggota organisasi, seorang kepala bagian, pimpinan, kelompok orang dalam organisasi, atau orgnisasi secara keseluruhan. Lasswell dalam Mulyana (2005) komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa, mengatakan apa, dengan saluran apa, kepada siapa, dengan akibat apa atau hasil apa?. Gordon dalam Mulyana (2005:69) komunikasi secara ringkas dapat didefinisikan sebagai suatu transaksi dinamis yang melibatkan gagasan dan perasaan.

Pemahaman yang lebih baik tentang komunikasi organisasi dapat diperoleh dengan mempelajari arah-arah dasar gerakannya yang tampak dengan terbentuknya saluran-saluran komunikasi. Saluran-saluran komunikasi formal ditentukan oleh struktur organisasi atau ditunjukkan oleh berbagai sarana formal lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka komunikasi adalah sebagai proses penyampaian gagasan, harapan dan pesan yang disampaikan karyawan kepada atasan atau rekan kerjanya. Adapun indikator komunikasi dalam penelitian ini meliputi :Komunikasi vertikal (dengan atasan), Komunikasi horizontal (dengan rekan kerja pada level yang sama), Komunikasi diagonal (dengan rekan kerja yang tidak memiliki garis komando/perintah)

### Motivasi

Motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi manajer. Mereka memerlukan pemahaman mengenai mengapa orang berbuat seperti yang mereka lakukan sehingga mereka dapat mempengaruhi orang untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi. Motivasi dapat membingungkan karena motif tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, hal ini harus diduga dari perilaku manusia.

Motivasi berkaitan dengan fisiologis dan psikologis, hal ini menguatkan bahwa motivasi datangnya dari dalam diri seseorang mengingat status sosial dari seseorang, oleh karena itu banyak tingkatan motivasi yang berbeda-beda. Motivasi juga menggambarkan suatu proses atau seperangkat tenaga yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu . Kekuatan atau dorongan diantaranya adalah; sosial, spiritual, keuangan, dan atau psikologi. Pertanyaan yang ada adalah mengapa organisasi perlu memotivasi karyawan?. Hal ini diperlukan agar tercapai peningkatan produktifitas kerja atau kinerja karyawan baik secara individu maupun kelompok.

Memotivasi karyawan merupakan suatu proses agar seseorang berperilaku seperti apa yang dikehendaki oleh organisasi perusahaan dan tentunya pihak pimpinan yang akan memotivasi dengan jenis-jenis motivasi yang ada. Motivasi seseorang akan timbul apabila didukung oleh faktor-faktor yang menjadi indikatornya misalnya; *compensation* dan *expectancy*. Kedua indikator motivasi tersebut pada umumnya sangat berpengaruh terhadap seseorang dalam pekerjaannya dan khususnya pada tingkatan tenaga kerja menengah ke bawah. Teori motivasi menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan lima jenis kebutuhan, yang dapat disusun dalam suatu hirarki. Menurut Maslow (2001) ada lima jenis kebutuhan tersebut adalah:

- fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan ragawi lain.
- Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- Sosial: Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- Penghargaan: mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- Akutalisasi diri: dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi;

Sedangkan indikator motivasi menurut Heidjachman dan Husnan (1999 ) antara lain:

- Motif, yaitu alasan (sebab) seseorang melakukan sesuatu.
- Pengharapan, yaitu apa yang dipercayai oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka.
- Insentif, yaitu tambahan penghasilan (uang, barang, dsb) yang diberikan untuk memperluas gairah kerja.

Sedangkan Johnson dalam Mangkunegara (2001) berpendapat bahwa *achievement motive is impetus to do well relative to some standard excellence*. Motivasi diartikan sebagai suatu dorongan dalam ciri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaiknya agar mencapai prestasi yang baik

Berdasarkan uraian tersebut, maka motivasi diartikan sebagai dorongan, upaya, dan keinginan yang terdapat di dalam diri pegawai, yang berfungsi mengaktifkan, memberi daya, serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaan mereka. Berdasarkan beberapa konsep-konsep tersebut, maka dalam penelitian ini dapat ditentukan indikator-indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut: Dorongan/ motif, Ekspektansi/pengharapan, dan Insentif/rangsangan.

**Kepuasan Kerja**

Para ahli psikologi dan perilaku organisasi, memberikan definisi kepuasan kerja yang beragam. Davis and Newston (2001) mendifinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang tidak senang *(favorable or unfavorable)* seseorang berkenaan dengan pekerjaanya. Robbins (2003:147) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaanya. Sedangkan menurut Fraser (1993) kepuasan kerja muncul apabila karyawan merasa telah mendapatkan imbalan yang cukup memadai, kepuasan kerja tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik dan persepsi karyawan terhadap pekerjaanya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat dimana seorang karyawan merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja.

Berdsarkan pengertian - pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap *(attitude),* yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaanya. Oleh karena menggambarkan bentuk perasaan, maka mengacu komponen

sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi, sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaanya. Lebih lanjut, karena kepuasan kerja merupakan afeksi, maka keberadaanya dapat mempengaruhi perilaku lebih lanjut, baik intensitas atau arahnya (pilihan-pilihan). Dengan demikian, maka jika dicermati sesungguhnya semua merujuk pada suatu pemahaman bahwa kepuasan kerja mengandung dua dimensi pokok, yaitu kepuasan imbalan intrinsik atau kepuasan imbalan eksentrik. Konvergensi pemikiran diatas, konsisten dengan teori dua faktor Herberg dalam Richards, *et al,* (2002) yang membagi bentuk rewards menjadi dua, yaitu intrinsik dan eksentrik.

Mengikuti penggabungan pemikiran tersebut, maka pada penelitian ini digunakan enam aspek kerja dalam mengoperasikan konstruk kepuasan kerja, yaitu sifat pekerjaan *(work it self)*, gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja. Keenam dimensi kepuasan kerja tersebut diposisikan sebagai konstruk terpisah, sehingga masing-masing variabel penelitian.

**Kinerja Karyawan**

Penilaian terhadap suatu hasil kerja merupakan keharusan, namun dalam melakukan penilaian kerja harus memiliki saran dan prasarana yang formal dan informal, misalnya penetapan standar kerja dan adanya umpan balik kepada karyawan agar dapat memotivasi sehingga kemerosotan kinerja dapat dihindari. Dalam organisasi perusahaan kinerja karyawan sangat perlu dinilai dan hal ini sangat bermanfaat untuk menetapkan pemberian *rewards and punishment* para karyawan

Kinerja (performance) yang banyak digunakan oleh organisasi perusahaan pada umumnya adalah selalu lebih memunculkan sesuatu yang paradoksial (bertentangan), hal ini dikarenakan belum adanya kesepakatan umum tentang pengertian kinerja serta kriteria dalam mengukur kinerja karyawan. Secara umum Kinerja diartikan sebagai hubungan antara hasil kerja secara nyata maupun fisik dengan masukan sebenarnya atau perbandingan antara hasil masukan dengan keluaran

Menurut Barry (2002) kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Rivai (2004) mengemukakan kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Mathis and Jackson (2001) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat di evaluasi tingkat kinerjanya, sehingga kinerja karyawan dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai.

Melalui pemahaman pekerjaan, seorang karyawan dapat diketahui berbakat dalam bidang tugasnya tertentu dan sanggup menyelesaikan pada jangka waktu yang ditetapkan. Jadi apa yang telah dipahami dengan benar tentang pekerjaan yang dibebankan akan membawa manfaat bagi pegawai, mendukung kelangsungan pekerjaan dan digunakan sebagai pengukuran hasil kerjanya.

Adapun indikator kinerja karyawan meliputi antara lain : Kualitas pekerjaan, Kuantitas pekerjaan, Kemampuan bekerja sendiri, Pemahaman dan pengenalan pekerjaan, Kemampuan memecahkan persoalan.

**Penelitian Terdahulu**

Peneliti Indah S (2003), meneliti pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada suatu program implementasi kualitas layanan di Jawa Tengah . Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survey dengan cara mengirimkan kuesioner pada 140 perusahaan yang menerapkan *business transformation* diseluruh wilayah Jawa Tengah. Hasil dari penelitian ini adalah kinerja dari program implementasi kualitas layanan dipengaruhi oleh motivasi kerja, lingkungan kerja mengenai program implementasi kualitas layanan tersebut. Budaya Organisasi juga mempengaruhi kinerja implementasi kualitas layanan terutama efektifitas dari sistem manajemen dan struktur organisasi program implementasi kualitas layanan tersebut.

Muafi (2003), meneliti tentang pengaruh motivasi spiritual, kepuasan karyawan terhadap kinerja religius : studi empiris di kawasan industri Rungkut Surabaya (SIER). Hasil

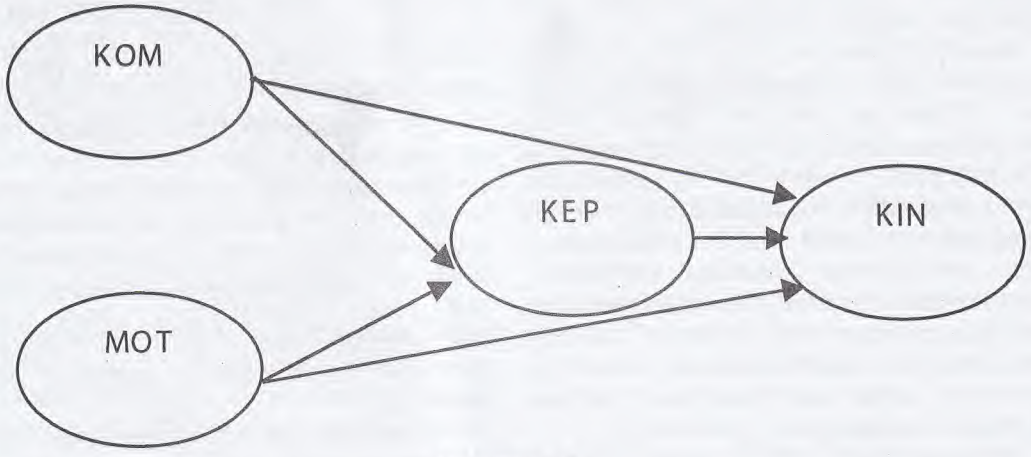
penelitian menunjukkan bahwa ; a. Motivasi spiritual yaitu motivasi akidah, ibadah dan mu'amalat secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja religius, b. Motivasi mu'amalat pengaruh dominan terhadap kinerja religius, dan c. Tidak ada perbedaan kinerja religius antara karyawan operasional dan non operasional di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER).

Hamid (2002), meneliti tentang motivasi, kepuasan karyawan dan kinerja perusahaan di PTP Nusantara IV (persero) Sumatera Utara. Hasil penelitian membuktikan bahwa a.Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap budaya organisasi, dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, b.Terdapat pula pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan, dan c.Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja yang dianalisis dengan *Structural Equation Modelling (SEM)* dan program AMOS

Hidayat (2005), meneliti tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja spiritual (Islam) karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Di Tuban Jawa Timur. Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islam karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Di Tuban-Jawa Timur. Metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif yang menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data melalui prosedur statistik. Adapun sebagai alat uji statistik menggunakan alat uji analisis regresi dan uji asumsi klassik. Sedangkan hasil analisis regresi menunjukkan besarnya R square adalah 0,303 (30,3%) dengan signifikansi p<0,000 yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen (motivasi kerja) dengan prediktor variabel dependen (kinerja karyawan dan dari hasil perhitungan tersebut juga menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan pada hasil perhitungan p = 0,000 (p<0,05), dengan demikian pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif.

**Kerangka Pemikiran Teoritis**

Adapun untuk model penelitian Explanatory Research secara sederhana dapat disampaikan bahwa kinerja karyawan Perusahaan alam baru Furniture dalam kontek pendekatan sumber daya manusia dipengaruhi oleh karakteristik komunikasi dan motivasi kerja serta kepuasan karyawan sebagaimana digambarkan dalam kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2. 1 berikut ini :




**Gambar 1**

**KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIK**

Keterangan :
KOM = Variabel Komunikasi
MOT = Variabel Motivasi
KEP = Variabel Kepuasan kerja
KIN = Variabel Kinerja

**Hipotesis**

Berdasarkan kajian pustaka dan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan serta kerangka pemikiran teorittik, maka hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$H_1$ : Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Alam Furniture Jepara.

$H_2$ : Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan Perusahaan Alam Furniture Jepara..

$H_3$ : Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Perusahaan Alam Furniture Jepara.

$H_4$ : Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Perusahaan Alam Furniture Jepara.

$H_5$ : Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Perusahaan Alam Furniture Jepara.

## METODE PENELITIAN

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di Perusahaan Alam Baru Furniture Jepara. Jumlah populasi yang diambil sebanyak 310 karyawan.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap dapat mewakili populasi (Subagyo, 1993:108). Menurut pendapat yang dikemukakan Hair, *et.al* dalam Ferdinand (2005), bahwa jumlah sampel minimal yang dapat dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM (*Struktural Equation Modelling*) adalah berjumlah minimal 100 responden. Dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (2007) aturan penggunaan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N\,(e)^2}$$

Dimana :
n = ukuran sampel
N = ukuran populasi
e = prosentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 5% (0,05).

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah :

$$n = \frac{310}{1 + 310\,(0{,}05)^2}$$

$$n = 174.64 \text{ (dibulatkan menjadi 175)}$$

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *proporsional random sampling*, cara pengambilan sample dilakukan dengan menyeleksi setiap unit sampling yang sesuai dengan ukuran unit sampling. Keuntungannya ialah aspek representatifnya lebih meyakinkan sesuai dengan sifat-sifat ynag membentuk dasar unit-unit yang mengklasifikasinya, sehingga mengurangi keanekaragamannya (Nawawi, 2001).

Pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *proporsional random sampling* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1**
**REKAPITULASI PERHITUNGAN SAMPEL**

| No | Bagian | Populasi | | Sampel |
|---|---|---|---|---|
| | | Jumlah | Persentase | |
| 1. | Material preparation | 6 | 1.99% | 3 |
| 2. | Assembling | 10 | 3.32% | 6 |
| 3. | Quality controlling | 15 | 4.98% | 9 |
| 4. | Servicing | 11 | 3.65% | 6 |
| 5. | Sanding | 233 | 77.41% | 136 |
| 6. | Finishing | 12 | 3.99% | 7 |
| 7. | Packing | 8 | 2.66% | 5 |
| 8. | Loading | 6 | 1.99% | 3 |
| Jumlah | | 310 | 100.00% | 175 |

**Skala Pengukuran**

Metode yang digunakan adalah metode rating yang dijumlah atau dikenal dengan metode likert yaitu penskalaan pernyataan sikap yang menggunakan distribusi respon sebagai dasar penentuan nilai skalanya. Pengukuran dengan skala likert 1 sampai dengan 5 yang dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1 = STS : Sangat tidak setuju
2 = TS : Tidak Setuju
3 = KS : Kurang Setuju
4 = S : Setuju
5 = SS : Sangat setuju

**Variabel Penelitian dan Klasifikasi Variabel**

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen atau *exogenous construc* adalah variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain. Variabel endogen atau *endogenous construc* adalah variabel yang dapat memprediksi satu atau beberapa variabel endogen lainnya, tetapi variabel eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan variabel endogen.

Variabel dalam penelitian ini dapat didefenisikan sebagai berikut: Komunikasi (X1), motivasi kerja (X2) merupakan variabel eksogen, sedangkan kepuasan kerja (Y1) dan Kinerja (Y2) adalah variabel Endogen.

**Definisi Operasional Variabel**

**Komunikasi (X1)**

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang keorang lain. Suatu komunikasi yang tepat tidak bakal terjadi, kalau tidak penyampai berita tadi menyampaikan secara patut dan penerima berita menerimanya tidak dalam bentuk distorsi (Thoha, 1990).

Adapun Indikator komunikasi dalam penelitian ini menurut Handoko (1995) antara lain:

X1.1 : komunikasi vertikal
X1.2 : komunikasi horizontal
X1.3 : komunikasi diagonal

**Motivasi kerja (X2)**

Motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan (Hamalik, 1993).

Adapun Indikator motivasi kerja dalam penelitian menurut menurut Heidjachman dan Husnan (1999 ) antara lain :

X2.1 : Motif
X2.2 : Pengharapan
X2.3 : Insentif

**Kepuasan kerja (Y1)**

Kepuasan kerja adalah tingkat dimana seorang karyawan merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja (Gibson,1985).

Adapun Indikator kepuasan kerja dalam penelitian menurut Robin (1996,:180) antara lain:

Y1.1 : Kepuasan terhadap kesempatan untuk maju dan berkembang
Y1.2 : Kepuasan terhadap kondisi kerja
Y1.3 : Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi
Y1.4 : Kepuasan terhadap sistem pengawasan dan kepemimpinan
Y1.5 : Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja
Y1.6 : Kepuasan terhadap keamanan kerja

**Kinerja (Y2)**

Wungu (2003:31) dijelaskan bahwa kinerja merupakan proses sistematik untuk menilai segenap perilaku kerja dalam kurun waktu tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan dan pengambangan.

Adapun Indikator Kinerja menurut Soeprihanto (1988:25) dalam penelitian ini antara lain:

Y2.1 : Kualitas pekerjaan
Y2.2 : Kuantitas pekerjaan
Y2.3 : Kemampuan bekerja sendiri
Y2.4 : Pemahaman dan pengenalan pekerjaan
Y2.5 : Kemampuan memecahkan persoalan.

**Tabel 2**
**VARIABEL, INDIKATOR DAN SKALA PENGUKURAN**

| No | Variabel | Indikator | Skala Pengukuran |
|---|---|---|---|
| 1 | Komunikasi | X1.1 : komunikasi vertikal<br>X1.2 : komunikasi horizontal<br>X1.3 : komunikasi diagonal | Skala Linkert 1 s/d 5<br>1 = STS: Sangat tidak setuju<br>2 = TS: Tidak Setuju<br>3 = KS: Kurang Setuju<br>4 = S : Setuju<br>5 = SS: Sangat setuju |
| 2 | Motivasi kerja | X2.1 : Motif<br>X2.2 : Pengharapan<br>X2.3 : Insentif | Skala Linkert 1 s/d 5<br>1 = STS: Sangat tidak setuju<br>2 = TS : Tidak Setuju<br>3 = KS : Kurang Setuju<br>4 = S : Setuju<br>5 = SS : Sangat setuju |
| 3 | Kepuasan kerja | Y1.1 : Kepuasan terhadap kesempatan untuk maju dan berkembang<br>Y1.2 : Kepuasan terhadap kondisi kerja<br>Y1.3 : Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi<br>Y1.4 : Kepuasan terhadap sistem pengawasan dan kepemimpinan<br>Y1.5 : Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja<br>Y16 : Kepuasan terhadap keamanan kerja | Skala Linkert 1 s/d 5<br>1 = STS: Sangat tidak setuju<br>2 = TS: Tidak Setuju<br>3 = KS: Kurang Setuju<br>4 = S : Setuju<br>5 = SS: Sangat setuju |
| 4 | Kinerja | Y2.1 : Kualitas pekerjaan<br>Y2.2 : Kuantitas pekerjaan<br>Y2.3 : Kemampuan bekerja sendiri<br>Y2.4 : Pemahaman dan pengenalan pekerjaan<br>Y2.5 : Kemampuan memecahkan persoalan. | Skala Linkert 1 s/d 5<br>1 = STS: Sangat tidak setuju<br>2 = TS: Tidak Setuju<br>3 = KS: Kurang Setuju<br>4 = S : Setuju<br>5 = SS: Sangat setuju |

**Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM). Model persamaan struktural dalam *Structural Equation Model* (SEM) memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif "rumit" secara simultan.

Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan peneliti menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep). Itulah sebabnya dapat dikatakan bahwa pada dasarnya SEM adalah kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda (Fredinand, 2002).

**Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Sebelum penelitian dilakukan, perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas sebagai berikut :