

DETERMINAN KEPUASAN KERJA DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA KARYAWAN HOTEL BUDGET DI DKI JAKARTA

DISERTASI

Ditulis oleh :

HERMINDA
1866370009

Diajukan sebagai Syarat Dalam Rangka Memperoleh Gelar
Doktor Ilmu Manajemen



UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
JAKARTA
2021



UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN

PENGESAHAN DISERTASI

Jakarta, Mei 2021

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I

Doktor Yang Dipromosikan:

Nama : Herminda
NIM : 1866370009

Judul Disertasi:

DETERMINAN KEPUASAN KERJA DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA KARYAWAN HOTEL BUDGET DI DKI JAKARTA

Telah dipromosikan pada Sidang Terbuka tanggal 18 Mei 2021 dengan hasil yudisium Sangat Memuaskan

NO.	TIM PENGUJI	TANDA TANGAN
1.	<u>Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Sc, M.M</u> Penanggung Jawab/Ketua Sidang	
2.	<u>Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, M.M</u> Promotor	
3.	<u>Dr. Alex Zami, SE, M.M</u> Co-Promotor	
4.	<u>Dr. Marhalinda, SE, M.M</u> Oponen Ahli	
5.	<u>Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA</u> Guru Besar	

Mengetahui,

Dr. Marhalinda, SE, M.M
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Disahkan oleh,

Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Sc, M.M
Ka. Prodi Doktor Ilmu Manajemen



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UPI Y.A.I
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI DOKTOR (S3) ILMU MANAJEMEN

PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME

Saya menyatakan bahwa Disertasi yang saya serahkan kepada dosen pembimbing akademik, dosen promotor dan ko-promotor adalah benar-benar hasil penelitian/pekerjaan saya. Jika saya mengutip dan/atau menggunakan hasil penelitian atau pekerjaan orang lain dalam penelitian dan/atau tugas pribadi saya, maka saya akan mengindikasikan hal itu secara jelas, dengan mencantumkan sumber kutipan yang bersangkutan.

Jika saya melanggar pernyataan saya tersebut di atas maka saya menyatakan bersedia dikenakan sanksi plagiarisme dan sanksi akademik lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

Nama	Herminda
NIM	1866370009
Judul Disertasi	DETERMINAN KEPUASAN KERJA DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA KARYAWAN HOTEL BUDGET DI DKI JAKARTA
Anggota Tim Promotor yang telah ditetapkan :	
Ketua Tim Promotor	Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM
Anggota Tim CoPromotor	Dr. Alex Zami, SE, MM

Saya menandatangani pernyataan ini dengan sadar dan pernyataan ini dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Mei 2021

E2B23AJX309762211 (Herminda)

ABSTRAK

Herminda, 2021. Determinan Kepuasan Kerja dan Implikasinya pada Kinerja Karyawan Hotel Budget di DKI Jakarta.

Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Doktor Ilmu Manajemen, Promotor Prof. Dr. Ismuhadjar,SE,M.M, Ko Promotor Dr. Alex Zami,SE,M.M.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisa pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi dan kompensasi secara parsial maupun secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan Hotel dengan Sistem Budget di DKI Jakarta. Metode yang digunakan adalah deskriptif-verifikatif dengan survey. Peneliti menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, dengan bantuan *software* Lisrel versi 8.80, sampel yang digunakan 275 responden karyawan hotel budget di DKI Jakarta.

Masalah utama pada penelitian ini adalah rendahnya kinerja karyawan hotel budget yang berdampak pada kepuasan kerja. Rendahnya kepuasan kerja karyawan karena komunikasi organisasi, kompetensi dan pemberian kompensasi yang juga rendah yang disesuaikan dengan budget hotel. Rendahnya kinerja karyawan seharusnya berdampak pada rendahnya kinerja hotel secara umumnya, namun demikian berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Biro Pusat Statistik ternyata kinerja hotel bintang dua dilihat dari tingkat hunian melebihi dari kinerja hotel-hotel bintang lainnya, walaupun dalam dua tahun terakhir secara rata-rata menurun. Fenomena ini menarik untuk dikaji lebih lanjut sehingga peneliti tertarik untuk meneliti kinerja karyawan hotel budget di DKI Jakarta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1). Komunikasi organisasi, kompetensi, dan kompensasi baik secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dibuktikan dengan nilai R^2 sebesar 0,61 dan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($8,15 > 2,64$). Variabel paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja adalah variabel kompetensi. 2). Komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dibuktikan dengan nilai R^2 sebesar 0,81 dan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($7,41 > 2,41$). Variabel paling dominan mempengaruhi kinerja adalah variabel kompensasi.

Pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih menentukan dari pada pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja. Dalam hal ini variabel kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menentukan kinerja. Pengaruh langsung kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja lebih menentukan dari pada pengaruh tidak langsung kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Dalam hal ini variabel kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi yang menentukan kinerja.

Kata kunci : Komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja, kinerja

ABSTRACT

Herminda, 2021. Determinants of Job Satisfaction and Its Implications on Employee Performance of Budget Hotels in DKI Jakarta.

Persada Indonesia University of Y.A.I, Jakarta, Faculty of Economics and Business, Doctor of Managem Science Program, Promoter Prof Dr. Ismuhadjar, SE, MM, Co-Promoter Dr. Alex Zami, SE, MM.

The purpose of this research was to study and analyze the influence of organizational communication, competence and compensation partially or collectively on job satisfaction and its implications on employee performance of budget hotels in DKI Jakarta. The method used is descriptive-verification in survey. Researchers used Structural Equation Model (SEM), with the Lisrel version 8.80, the sample was 275 respondents of budget hotel employees in DKI Jakarta.

The main problem in this study is the low performance of budget hotel employees which has an impact on job satisfaction. Low employee job satisfaction due to organizational communication, competence and low compensation, which is adjusted to budget hotels. The low performance of employees should have an impact on the lower performance of hotels in general, however, based on data released by the Central Bureau of Statistics, it turns out that the performance of two-star hotels, seen from the occupancy rate, exceeds that of other star hotels, although in the last two years on average it has decreased. This phenomenon is interesting to study further so that researchers are interested in examining the performance of budget hotel employees in DKI Jakarta.

The results showed that: 1). Organizational communication, competence, and compensation both partially and collectively have a positive and significant effect on job satisfaction, as evidenced by the R² value of 0.61 and the value of $F_{count} > F_{table}$ ($8.15 > 2.64$). The most dominant variable affecting job satisfaction is the competency variable. 2). Organizational communication, competence, compensation, and job satisfaction both partially and collectively have a positive and significant effect on performance, as evidenced by the R² value of 0.81 and $F_{count} > F_{table}$ ($7.41 > 2.41$). The most dominant variable affecting performance is the compensation variable.

The indirect effect of organizational communication on performance through job satisfaction is more determining than the direct effect of organizational communication on performance. In this case the job satisfaction variable acts as a mediating variable that determines performance. The direct effect of competence and compensation on performance is more decisive than the indirect effect of competence and compensation on performance through job satisfaction. In this case the job satisfaction variable does not act as a mediating variable that determines performance.

Keywords: Organizational communication, competence, compensation, job satisfaction, performance

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia NYA yang tak terhingga kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian Disertasi ini dengan judul: **DETERMINAN KEPUASAN KERJA DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN HOTEL BUDGET DI DKI JAKARTA.**

Pengelolaan hotel dengan sistem budget adalah bagaimana menggunakan sumber daya manusia yang ada seefisien mungkin agar tetap mendapat hasil maksimal dengan tetap memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel budget di DKI Jakarta. Kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan penelitian ini adalah sangat banyak dan bervariasi hotel budget di DKI Jakarta dalam pengaturan jam kerja karyawannya dan untuk itu butuh waktu cukup lama dalam pengumpulan data. Namun kesulitan tersebut dapat diatasi dengan bantuan, dukungan dan hubungan baik penulis dengan pimpinan hotel budget (general manager/hotel manager) yang diteliti.

Dengan telah selesainya penelitian Disertasi ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada seluruh karyawan yang telah bersedia menjadi responden dan bersungguh-sungguh membantu kelancaran pelaksanaan penelitian. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dr. (HC) Julius Syukur alm. Yang telah memberi kesempatan penulis untuk dapat mengikuti dan menyelesaikan Program Doktor Ilmu Manajemen pada Program Doktor Ilmu Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I

2. Prof. Dr. Ir. Yudi Yulius, MBA, selaku Ketua Yayasan Administrasi Indonesia 1972.
3. Prof. Ir. Sri Astuti Indriyati, M.S, Ph.D, selaku Rektor Universitas Persada Indonesia Y.A.I
4. Dr. Marhalinda, SE, M.M, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I, sekaligus sebagai oponen ahli.
5. Prof, Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Sc, M.M, selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Persada Indonesia Y.A.I, dan sekaligus sebagai Ketua Sidang.
6. Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, M.M, selaku Promotor yang telah bersungguh-sungguh meluangkan waktu, memberikan nasehat, mengarahkan, dan membimbing penulis secara terus menerus sehingga penulisan disertasi ini dapat dilaksanakan dengan baik.
7. Dr. Alex Zami, SE, M.M, selaku Ko-Promotor yang telah banyak memberikan masukan, kritik, perbaikan, saran dan arahan yang membangun dalam proses penulisan
8. Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA, selaku Oponen Ahli.
9. Seluruh Staf pengajar pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I
10. Irsal Syahbudin, Sekretaris Eksekutif Badan Pimpinan Daerah Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia
11. Nyoman Iswara, SE, CHA, selaku General Manager FaveHotel Gatot Subroto Jakarta
12. Mada I. Kusumah, selaku Hotel Manager FaveHotel Zainul Arifin Jakarta
13. Magelheins Pomantow, selaku Hotel Manager POP Hotel Kemang Jakarta
14. Riyo Hananto, selaku General Manager Neo Hotel + Kebayoran Jakarta
15. Khairul A, selaku General Manager Ibis Hotel budget Tanah Abang Jakarta

16. Ngurah, selaku General Manager Ibis Hotel budget Cikini dan Menteng Jakarta
17. Jamal, S.E, selaku General Manager Hotel Amaris Pasar Baru Jakarta
18. Lucky, selaku General Manager Hotel Amaris Satrio Kuningan Jakarta
19. Abi Kusno, di Jakarta yang turut membantu dalam mendapatkan informasi
20. Seluruh Staf Administrasi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I
21. Rekan-rekan seangkatan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I
22. Rekan-rekan, sahabat-sahabat penulis dan staf di Biro PPSDM Y.A.I yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Teristimewa penulis sampaikan terima kasih kepada Suami dan anak-anak ku tersayang yang senantiasa dengan sabar dan ikhlas mensupport dan memotivasi untuk dapat menyelesaikan penelitian disertasi ini.

Penulis menyadari dalam penyajian hasil penelitian disertasi ini masih belum sempurna, sehingga saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaannya.

Jakarta, Mei 2021

Penulis

Herminda

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME	ii
ABTRAK/ <i>ABSTRACT</i>	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I : PENDAHULUAN	1
: 1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
: 1.2. Identifikasi Masalah	39
: 1.3. Batasan Masalah	41
: 1.4. Rumusan Masalah	42
: 1.5. Tujuan Penelitian	43
: 1.6. Kegunaan Penelitian.....	44
BAB II : TINJAUAN TEORI DAN PENELITIAN TERDAHULU	45
: 2.1. Tinjauan Teori	45
: 2.1.1. Kinerja Karyawan	45
: 2.1.1.1. Pengertian Kinerja	45
: 2.1.1.2. Penilaian Kinerja Karyawan	49
: 2.1.1.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan....	52
: 2.1.1.4. Dimensi dan indikator kinerja karyawan	60
: 2.1.2. Kepuasan Kerja	60
: 2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja	60
: 2.1.2.2. Teori Kepuasan Kerja	64
: 2.1.2.3. Dimensi kepuasan kerja.....	73
: 2.1.3. Komunikasi Organisasi	77
: 2.1.3.1. Pengertian Komunikasi Organisasi	77
: 2.1.3.2. Komunikasi yang Efektif	81
: 2.1.3.3. Fungsi Komunikasi	84
: 2.1.3.4. Teori-teori komunikasi.....	88
: 2.1.3.5. Dimensi – dimensi komunikasi	92
: 2.1.4. Kompetensi	97
: 2.1.4.1. Pengertian Kompetensi	97
: 2.1.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi	104
: 2.1.4.3. Penerapan kompetensi berdasarkan sumber daya manusia	107
: 2.1.4.4. Jenis-jenis kompetensi	109
: 2.1.4.5. Karakteristik kompetensi	110
: 2.1.4.6. Dimensi – dimensi kompetensi	111
: 2.1.5. Kompensasi	115
: 2.1.5.1. Pengertian Kompensasi	115
: 2.1.5.2. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kompensasi	120
: 2.1.5.3. Dimensi dan indikator kompensasi	123

	: 2.1.6. Keterkaitan Komunikasi Organisasi, Kompetensi, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	127
	: 2.2. Penelitian Terdahulu	131
BAB III	: KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	141
	: 3.1. Kerangka Pemikiran	141
	: 3.1.1. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ...	141
	: 3.1.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja	145
	: 3.1.3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja	146
	: 3.1.4. Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kompetensi dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja	148
	: 3.1.5. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja	150
	: 3.1.6. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja	152
	: 3.1.7. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja	153
	: 3.1.8. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	155
	: 3.1.9. Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kompetensi dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap Kinerja.....	157
	: 3.2. Hipotesis	162
BAB IV	: METODE PENELITIAN	163
	: 4.1. Metode yang Digunakan	163
	: 4.2. Operasional variabel.....	165
	: 4.3. Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi	168
	: 4.4. Teknik Pengumpulan Data	169
	: 4.5. Populasi dan Sample Penelitian.....	170
	: 4.5.1. Populasi	170
	: 4.5.2. Sampel Penelitian	171
	: 4.6. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis	173
	: 4.6.1. Uji Validitas Instrumen	173
	: 4.6.2. Uji Reliabilitas Instrumen	174
	: 4.7. <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	175
	: 4.8. <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	176
	: 4.9. Pengujian Hipotesis	191
BAB V	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	194
	: 5.1. Hasil Penelitian	194
	: 5.1.1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas	194
	: 5.1.1.1. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komunikasi Organisasi	194
	: 5.1.1.2. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kompetensi	195
	: 5.1.1.3. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kompensasi	196
	: 5.1.1.4. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja	197
	: 5.1.1.5. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja	198
	: 5.1.1.6. Hasil Uji Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian ..	199
	: 5.1.2. Karakteristik Responden	200
	: 5.1.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	200

:	5.1.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	201
:	5.1.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	201
:	5.1.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	203
:	5.1.3. Analisis Deskriptif Variabel	203
:	5.1.3.1. Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi Organisasi	204
:	5.1.3.2. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi	206
:	5.1.3.3. Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi	208
:	5.1.3.4. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	210
:	5.1.3.5. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja	212
:	5.1.4. <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	214
:	5.1.4.1. Hasil CFA Variabel Komunikasi Organisasi.....	214
:	5.1.4.2. Hasil CFA Variabel Kompetensi.....	218
:	5.1.4.3. Hasil CFA Variabel Kompensasi.....	221
:	5.1.4.4. Hasil CFA Variabel Kepuasan Kerja.....	224
:	5.1.4.5. Hasil CFA Variabel Kinerja.....	227
:	5.1.5. Analisis Model Struktural	230
:	5.1.5.1. Model Persamaan Struktural Pertama	230
:	5.1.5.2. Model Persamaan Struktural Kedua	231
:	5.1.5.3. Model Persamaan Struktural Secara Keseluruhan	232
:	5.1.6. Hasil R Square	237
:	5.1.7. Perhitungan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung	237
:	5.1.8. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	239
:	5.2. Pembahasan	240
:	5.2.1. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	240
:	5.2.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja	242
:	5.2.3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja	244
:	5.2.4. Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kompetensi dan Kompensasi Secara Bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja	245
:	5.2.5. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja	247
:	5.2.6. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja	249
:	5.2.7. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja	250
:	5.2.8. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	251
:	5.2.9. Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kompetensi, Kompensasi Secara Bersama-sama terhadap Kinerja	253
BAB VI	: KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAN DAN SARAN	257
:	6.1. Kesimpulan	257
:	6.2. Implikasi Manajerial	261
:	6.3. Keterbatasan Penelitian	262
:	6.4. Saran	262
DAFTAR PUSTAKA	266
LAMPIRAN	283
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	400

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1.1	: Rentang Nilai Kelas Hotel	3
1.2	: Daftar Karyawan yang memiliki Sertifikasi Kompetensi	10
1.3	: Kondisi Industri Pariwisata Indonesia	17
1.4	: Perkembangan Jumlah Hotel, Jumlah Kamar dan Tempat Tidur di DKI Jakarta Tahun 2015-2018	19
1.5	: Tingkat Hunian Hotel Bintang di DKI Jakarta Tahun 2018	22
1.6	: Tingkat Hunian Hotel Bintang di DKI Jakarta Tahun 2019	23
1.7	: Hasil penelitian pendahuluan variabel kinerja karyawan beberapa hotel Budget	25
1.8	: Hasil penelitian pendahuluan variabel kepuasan kerja karyawan beberapa hotel Budget	27
1.9	: Hasil penelitian pendahuluan variabel komunikasi organisasi beberapa hotel Budget	29
1.10	: Hasil penelitian pendahuluan variabel kompetensi beberapa hotel Budget	31
1.11	: Hasil penelitian pendahuluan variabel kompensasi beberapa hotel Budget	33
4.1	: Operasional Variabel Kinerja Karyawan	166
4.2	: Operasional Variabel Kepuasan Kerja	166
4.3	: Operasional Variabel Komunikasi Organisasi	167
4.4	: Operasional Variabel Kompetensi	167
4.5	: Operasional Variabel Kompensasi	168
4.6	: Data Hotel, Jumlah Kamar Hotel Budget DKI Jakarta Tahun 2019 -2020	171
4.7	: Banyaknya Variabel dan Ukuran Minimal Analisis SEM	171
4.8	: Penentuan Ukuran Sampel	172
4.9	: Uji kecocokan absolut	187
4.10	: Uji kecocokan incremental	187

DAFTAR TABEL LANJUTAN

No.	Judul	Hal.
4.11	: Uji kecocokan parsimony	188
5.1	: Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Komunikasi Organisasi	194
5.2	: Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Kompetensi	195
5.3	: Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Kompensasi	196
5.4	: Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Kepuasan Kerja	198
5.5	: Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Kinerja	199
5.6	: Hasil Uji Reliabilitas	199
5.7	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	200
5.8	: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	201
5.9	: Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	201
5.10	: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	203
5.11	: Nilai Rentang dan Kategori	204
5.12	: Statistik Deskriptif Variabel Komunikasi Organisasi	205
5.13	: Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi	207
5.14	: Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi	209
5.15	: Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	211
5.16	: Statistik Deskriptif Variabel Kinerja	212
5.17	: Kriteria Goodness of Fit Variabel Komunikasi Organisasi	215
5.18	: Reliabilitas Variabel Komunikasi Organisasi	217
5.19	: Kriteria Goodness of Fit Variabel Kompetensi	218
5.20	: Reliabilitas Variabel Kompetensi	220
5.21	: Kriteria Goodness of Fit Variabel Kompensasi	221
5.22	: Reliabilitas Variabel Kompensasi	223

DAFTAR TABEL LANJUTAN

No.	Judul	Hal.
5.23	: Kriteria Goodness of Fit Variabel Kepuasan Kerja	224
5.24	: Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	226
5.25	: Kriteria Goodness of Fit Variabel Kinerja	227
5.26	: Reliabilitas Variabel Kinerja	229
5.27	: Kriteria Goodness of Fit Persamaan Struktural Pertama	230
5.28	: Kriteria Goodness of Fit Persamaan Struktural Kedua	231
5.29	: Kriteria Goodness of Fit Persamaan Struktural Secara Keseluruhan	233
5.30	: Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak langsung	238
5.31	: Hasil Pengujian Hipotesis	239

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
2.1	: Perbandingan Kepuasan dan Ketidakpuasan	69
2.2	: Model Lima Kompetensi Dasar	111
3.1	: Kerangka Model	160
3.2	: Kerangka Pemikiran	161
4.1	: Model Persamaan Struktur	190
5.1	: Model <i>CFA</i> Komunikasi Organisasi	216
5.2	: Model <i>T- value</i> Komunikasi Organisasi	217
5.3	: Model <i>CFA</i> Kompetensi	219
5.4	: Model <i>T- value</i> Kompetensi	220
5.5	: Model <i>CFA</i> Kompensasi	222
5.6	: Model <i>T- value</i> Kompetensi	223
5.7	: Model <i>CFA</i> Kepuasan Kerja	225
5.8	: Model <i>T- value</i> Kepuasan Kerja	226
5.9	: Model <i>CFA</i> Kinerja	228
5.10	: Model <i>T- value</i> Kinerja	229
5.11	: Model <i>Standardized Solution</i> Persamaan Struktural Pertama	231
5.12	: Model <i>Standardized Solution</i> Persamaan Struktural Kedua	232
5.13	: Model <i>Standardized Solution</i> Persamaan Struktural Secara Keseluruhan ...	233
5.14	: Model <i>T- Value</i> Persamaan Struktural Secara Keseluruhan	235
5.15	: Model Hasil Penelitian	240

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Hal.
1.	: Kuestioner Penelitian	283
2.	Tabulasi Data Responden per Variabel	290
3.	: Penghitungan Menggunakan Skala Likert	355
4.	: Output SPSS	357
5.	: Lampiran Lisrel / CFA	362
	: - CFA Komunikasi Organisasi	362
	: - CFA Kompetensi.....	367
	: - CFA Kompensasi.....	372
	: - CFA Kepuasan Kerja	378
	: - CFA Kinerja	383
	: - Full Model	388

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi dan perekonomian dunia yang pro pasar bebas (*free market*) dewasa ini, mulai tampak semakin jelas bahwa peranan *non-human capital* di dalam sistem perekonomian cenderung semakin berkurang. Para *stakeholders* yang bekerja di dalam sistem perekonomian semakin yakin, bahwa modal tidak hanya berwujud alat-alat produksi seperti tanah, pabrik, alat-alat, dan mesin-mesin, akan tetapi juga berupa *humancapital*. Sistem perekonomian dewasa ini mulai didominasi oleh peranan *humancapital*, yaitu pengetahuan dan keterampilan manusia.

Keberhasilan mengelola organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen seperti *planning, organizing, leading, controlling*, akan tetapi banyak faktor lain yang lebih menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya.

Untuk membangun perusahaan yang tangguh dan mampu bersaing dalam suatu industri, maka sudah seharusnya pimpinan perusahaan menciptakan dan menggunakan komunikasi yang efektif, menggunakan karyawan yang berkompeten, dan memberikan kompensasi yang layak, agar karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan memperoleh kepuasan dalam bekerja serta direfleksikan dalam peningkatan kinerja karyawan yang berdampak pada kinerja perusahaan.

Demikian juga pada perusahaan yang ada dalam industri jasa seperti perhotelan, dimana persaingan pada industri ini di Indonesia sangatlah ketat. Untuk itu pengelola hotel harus memperhatikan faktor penentu dalam persaingan tidak hanya kemampuan perusahaan dalam mengendalikan faktor kekuatan atau kelemahan yang dimiliki, tetapi juga harus fokus pada faktor yang dapat meningkatkan konsumennya yaitu: faktor-faktor yang berhubungan dengan *human capital* seperti komunikasi yang efektif, kompetensi dalam penggunaan sumber daya manusia serta kompensasi yang layak.

Perkembangan dunia usaha khususnya perhotelan, yang merupakan bagian dari Industri Pariwisata juga menuntut adanya penyediaan jasa akomodasi yang memenuhi standar usaha pariwisata khususnya Hotel, sesuai Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM.53/HM.001/MPEK/2013 tentang Standar Hotel.

Usaha Hotel adalah usaha penyediaan akomodasi berupa kamar-kamar di dalam suatu bangunan, yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, kegiatan hiburan dan/atau fasilitas lainnya secara harian dengan tujuan memperoleh keuntungan. Sedangkan Standar Usaha Hotel adalah rumusan kualifikasi usaha hotel dan atau penggolongan kelas usaha hotel yang mencakup aspek produk, pelayanan dan pengelolaan usaha hotel.

Setiap usaha hotel wajib memiliki sertifikat dan memenuhi persyaratan Standar Usaha Hotel. Usaha hotel sebagaimana dimaksud adalah Hotel Bintang dan Hotel Non Bintang.

Hotel Bintang memiliki penggolongan kelas hotel yang terdiri atas hotel bintang satu, hotel bintang dua, hotel bintang tiga, hotel bintang empat dan hotel bintang lima. Sedangkan Hotel Non Bintang tidak memiliki penggolongan kelas hotel dan dapat disebut hotel melati.

Berkaitan dengan itu dalam usaha Hotel ada standar usaha hotel sebagaimana terdapat dalam Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM.53/HM.001/MPEK/2013 tentang Standar Hotel, antara lain mencakup Standar Persyaratan dasar, Kriteria Mutlak dan Kriteria Tidak Mutlak.

Penilaian Hotel Bintang dan Non Bintang sesuai PerMen tersebut menggunakan rentang sebagai berikut :

Tabel. 1.1
Rentang Nilai Kelas Hotel

No.	Rentang Nilai	Kelas Hotel
1	≥ 936	Bintang Lima
2	728 – 916	Bintang Empat
3	520 – 708	Bintang Tiga
4	312 – 500	Bintang dua
5	208 – 292	Bintang Satu
6	152	Non Bintang

Sumber : Permen Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI

Sejalan dengan penilaian hotel bintang, maka ketika kerja karyawan meningkat dengan baik, tentunya akan berdampak pada kinerjanya serta akan berimbas pada kinerja organisasi atau kinerja hotel tersebut. Adapun

kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas, serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Gibson, James L & James H. Donnelly Jr., 2007)

Kinerja karyawan yang tidak baik dan menurun, dapat disebabkan karena adanya ketidakpuasan kerja karyawan atau kepuasan kerja karyawan yang rendah, seringkali menyebabkan tidak optimalnya hasil yang didapatkan. (Aziri, 2011) menyatakan kepuasan kerja dapat dianggap sebagai salah satu faktor utama ketika dihubungkan dengan efisiensi dan efektivitas organisasi bisnis. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri.

(Moh, 2008) dari hasil penelitiannya membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja terdiri dari: *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Sedangkan *dissatisfiers (hygiene factors)* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security* dan status.

Menurut (Hasibuan, 2007), Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan

oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Dalam suatu organisasi, didalamnya ada orang-orang (organ) yang memiliki tugas masing-masing serta saling berkaitan satu sama lain sebagai suatu sistem, tentunya memerlukan komunikasi yang baik agar kinerja organisasi berjalan baik pula.

Komunikasi sangat menentukan, karena menyangkut kelancaran penyampaian pesan baik secara vertikal maupun secara horizontal dalam suatu organisasi. Apabila faktor ini lancar maka kinerja organisasi akan baik dan sebaliknya apabila faktor ini tersumbat maka kinerja organisasi juga menjadi kurang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Novieka & Prasetya, 2018), pada karyawan PLN Persero Area Pasuruan, komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Komunikasi adalah elemen penting yang mendasari semua interaksi antar manusia. Terlebih lagi dalam sebuah organisasi, dimana komunikasi dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan dari sebuah organisasi. Menurut (Little John, 2008), organisasi bukanlah sebuah struktur yang terbentuk dari kumpulan posisi dan peran saja, melainkan melalui aktivitas komunikasi. Dengan demikian, organisasi adalah wadah bagi orang-orang untuk saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sebuah komunikasi mengandung makna menciptakan pengertian bahwa setiap orang yang terlibat dalam program harus memahami apa, mengapa, kapan, dimana dan bagaimana. Dalam banyak hal memerlukan pertemuan untuk menjelaskan dan mendiskusikan program, seperti manual yang menjelaskan format dan prosedur. Dengan demikian, pekerja memahami apa yang akan dilakukan oleh organisasi dan bagaimana melakukannya. Hubungan antar pribadi antara atasan dan bawahan menunjukkan berlangsungnya komunikasi yang baik dalam suatu organisasi (Wibowo, 2012). Komunikasi dalam konteks organisasi menurut Katz dan Khan dalam (Furqon, 2003) mengatakan bahwa komunikasi dalam organisasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi. Selanjutnya menurut Pace dan Faules dalam (Furqon, 2003), komunikasi dalam organisasi menekankan pada arus komunikasi yang mengalir diantara struktur dan hirarki yang terjadi dalam organisasi dan komunikasi terpengaruh juga atas kondisi internal dan eksternal yang terjadi dalam organisasi baik itu formal maupun non formal.

Ada kalanya kegiatan peningkatan sumber daya manusia tidak mencapai hal yang diharapkan yaitu, tercapainya tujuan dari perusahaan seperti peningkatan kinerja kerja karyawan. Menurut (Madlock & Kennedy-Lightsey, 2009) meskipun telah memiliki sumber daya yang berkualitas, karyawan belum tentu dapat memberikan hasil kerja yang baik bagi

perusahaan apabila mereka masih berada dalam belenggu komunikasi yang kurang mendukung dan tidak kondusif.

Komunikasi sebagai sarana dalam penyampaian maupun pembagian tugas dalam organisasi merupakan solusi terhadap menurunnya kepuasan kerja karena dengan komunikasi kita dapat mempelajari perilaku seseorang (Madlock & Kennedy-Lightsey, 2009). Kesalahan dalam penyampaian pesan dapat mengakibatkan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga hasil pekerjaan juga kurang baik yang pada akhirnya memicu ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaannya.

Komunikasi efektif memiliki beberapa syarat yaitu, rumuskan masalah yang dikomunikasikan, sampaikan dengan jelas dan tepat waktu, dengarkan pendapat karyawan, pahami kemungkinan dipandang dari sudut lain, kendalikan perasaan dan pastikan bahwa karyawan paham maksud yang disampaikan, sehingga dapat diharapkan kinerja karyawan akan meningkat.

Komunikasi lancar adalah cara utama untuk memecahkan tabrakan dan konflik antara anggota organisasi dan juga terkait dengan kinerja, sehingga upaya untuk memperbaiki komunikasi dalam organisasi sangat penting.

Kesalahan komunikasi pimpinan dengan bawahan akan menyebabkan pegawai tidak memahami bidang tugasnya yang akan dilakukan, untuk itu dalam suatu perusahaan diperlukan komunikasi yang

baik sehingga membantu dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberikan arahan dan bimbingan kepada mereka tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka seharusnya melakukannya, dan apa yang harus dikerjakan untuk memperbaiki kinerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan dikatakan tinggi apabila hubungan komunikasi sesama teman sekerja, hubungan dengan atasan maupun bawahan harmonis, pemberian kompensasi yang sesuai, selain itu karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaan dan nyaman terhadap kondisi lingkungan kerja. Selain itu komunikasi efektif juga bermanfaat bagi organisasi meliputi fungsi pengendalian (kontrol dan pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional dan penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan (S.P. Robbins & T.A., 2009).

Faktor lain yang juga harus diperhatikan oleh pengelola organisasi bisnis untuk meningkatkan kinerja adalah kompetensi. Kompetensi (*competence*) adalah kemampuan atau kecakapan, merupakan padanan kata yang berasal dari bahasa Inggris yaitu *proficiency* kata ini sering digunakan untuk pengertian kemampuan berperingkat tinggi.

Menurut Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, “Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang di tetapkan.

Karyawan yang berkompeten dibidangnya adalah mereka yang menguasai pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Untuk mendorong bertambahnya SDM yang berkompeten setiap industri perlu melakukan uji kompetensi terhadap SDM yang dimiliki, guna mendapatkan sertifikat kompetensi.

Salah satu industri yang menerapkan sumber daya manusia yang berkompeten adalah industri perhotelan karena Hotel adalah penyedia akomodasi berupa kamar - kamar di dalam suatu bangunan yang dilengkapi dengan jasa makan dan minum, kegiatan hiburan dan fasilitas lainnya.

Ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan hotel; yaitu :

1) Kompetensi Intelektual berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja. Hal ini menggambarkan pekerjaan yang dikerjakan pada industri perhotelan membutuhkan pengetahuan dan ketrampilan.

2) Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja.

3) Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja.

Perlunya kompetensi pada karyawan hotel budget di DKI Jakarta sebagai salah satu persyaratan hotel bintang, maka dapat di lihat dari daftar karyawan yang memiliki sertifikasi kompetensi sebagai berikut :

Tabel 1.2
Daftar Karyawan yang memiliki Sertifikasi Kompetensi

No.	Hotel	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Karyawan yang mempunyai sertifikat kompetensi (orang)	Prosentase %
1.	Ibis Budget Hotel	74	11	4
2.	FaveHotel	60	17	6
3.	Amaris Hotel	45	15	5
4.	Pop Hotel	34	5	2
5.	Neo + Hotel	32	15	5
6.	Prinsen Park Hotel	30	5	2
	T o t a l	275	68	25

Sumber : GM/HM Hotel Budget DKI Jakarta 2019/2020

Daridata diatas, terlihat bahwa karyawan hotel budget yang memiliki sertifikasi kompetensi adalah sebanyak 68 orang dari total karyawan 275 orang, yakni sejumlah 25 % (dua puluh lima persen) dari total karyawan yang ada. Hal ini berarti bahwa masih banyak karyawan yang belum memiliki sertifikasi.

Menurut Spencer, McClelland & Spencer dalam (Palan, 2007), kompetensi adalah karakter individu yang dapat diukur dan ditentukan untuk menunjukkan perilaku dan performa kerja tertentu pada diri seseorang. Jadi, kompetensi merupakan panduan bagi perusahaan untuk menunjukkan fungsi kerja yang tepat bagi seorang karyawan. Kompetensi berkaitan dengan sikap (apa yang dikatakan dan dilakukan seseorang) yang menunjukkan performa seseorang baik atau buruk. Sedangkan, kompeten

adalah keterampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik. Kompeten harus dibedakan dengan kompetensi, walaupun dalam pemakaian umum istilah ini digunakan dapat dipertukarkan, hal ini didukung oleh (Kim & Lee, 2014), dan (Park et al., 2015), mengatakan bahwa secara keseluruhan, hasilnya menunjukkan bahwa kompetensi dan komunikasi sangatlah penting dalam membangun kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada kinerja perusahaan.

Beberapa penelitian empiris antara lain hasil penelitian (Gijoh, 2013) dari hasil penelitiannya pada karyawan outsourcing Hotel Sintesa Manado mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

(Riyanto, 2003) mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dengan komitmen yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal ini didukung oleh (Supiyanto, 2015) dari hasil penelitiannya mengatakan bahwa kompetensi SDM berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan KSP di kabupaten Tuban, sehingga apabila kompetensi SDM tinggi maka kepuasan kerja karyawan juga tinggi dan sebaliknya jika kompetensi SDM rendah maka kepuasan kerja rendah, dan (Dzulkifli, 2013), serta penelitian (Wardani & Poppy Kusuma, 2011) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini sesuai pendapat dipertegas pula oleh (Becker, 2001) bahwa kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik personal individu berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, ini bertentangan dengan (Darmawan et al., 2015) yang mengatakan kompetensi tidak berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karyawannya.

Harvard Business Review edisi Maret 2007 seperti yang dilaporkan (Swakarya, 2007), orang-orang hebat dengan kompetensi tinggi kini dibutuhkan di seluruh bagian perusahaan. Mengelola para *top talent* agar tetap betah dan merasa nyaman bekerja di suatu perusahaan bukan pekerjaan mudah, tapi itulah tugas terpenting di zaman ini. Para *top talent* ingin manajemen melindunginya, memuji keahliannya, mengenal apa yang menjadi kebanggaannya, dan membebaskannya dari birokrasi yang berbelit-belit, hal ini yang harus dilakukan oleh industri apapun dan karyawan tidak memikirkan kompensasi yang harus diperoleh.

Untuk menghadapi tantangan atribut yang diperlihatkan di atas, maka kesiapan perubahan pola pikir ke dalam sikap dan perilaku menuntut kesiapan dalam kompetensi teknis, proses dan kerjasama ke dalam kepemimpinan global. Tanpa mendalami hal-hal yang terkait dalam kerja global tersebut sangat sulit untuk menjembatani jarak, budaya dan waktu dalam menuju keberhasilan melaksanakan visi global pada dunia ekonomi tanpa batas.

Selain faktor komunikasi dalam organisasi dan kompetensi maka faktor kompensasi juga sangat berperan dalam membangun kinerja organisasi bisnis, karena setiap individu yang memasuki suatu organisasi atau perusahaan mempunyai berbagai harapan, tujuan, dan kebutuhan yang harus dipenuhi. Sebaliknya agar organisasi dapat memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan maka ia dituntut dapat menyumbangkan segala potensi kemampuan dan keahlian yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, maka karyawan akan diberikan kompensasi oleh perusahaan untuk memenuhi harapan, tujuan dan kebutuhannya tersebut.

Besarnya kompensasi telah ditentukan dan diketahui sebelumnya oleh karyawan, sehingga dapat mengetahui secara pasti berapa besarnya kompensasi yang akan diterimanya, kompensasi inilah yang akan digunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Berdasarkan besarnya kompensasi yang diterima mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan; artinya bila kompensasi yang diterimanya semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, demikian pula dalam memenuhi kebutuhan yang dinikmatinya semakin baik pula (Hasibuan, 2007).

Kompensasi adalah apa yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kerjanya berupa upah atau gaji tetap yang diterima setiap bulan atau mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*hourly wage*). Pengaturan kegiatan kompensasi merupakan kunci untuk membantu organisasi

memperoleh, mempertahankan, dan memelihara karyawan yang produktif. Tanpa adanya imbalan yang memadai, mungkin karyawan banyak yang keluar dan mencari pekerjaan lain dari ketidakpuasan terhadap imbalan yang diterimanya. Sebagai akibat ketidakpuasan terhadap imbalan yang diterimanya bisa mengurangi produktivitas organisasi dan menurunkan kualitas semangat kerja (Werther, W.B& Davis, 2009).

Hal ini dapat dilihat dari perputaran tenaga kerja yang rendah, keterlibatan dalam pekerjaan tinggi, prestasi kerja tinggi, dan selalu datang tepat waktu. Sedangkan kepuasan kerja karyawan rendah apabila hubungan komunikasi sesama teman sekerja, hubungan dengan atasan maupun bawahan tidak harmonis, adanya perselisihan, pemberian kompensasi yang tidak sesuai. Selain itu karyawan tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaan sehingga mereka merasa tidak puas dengan hasil yang dilakukannya. Serta ketidaknyamanan kondisi lingkungan kerja. Dalam hal kaitannya dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan maka dibutuhkan lingkungan kerja yang nyaman, kepemimpinan yang baik dan kompensasi yang sesuai.

Menurut(Hasibuan, 2007) pengertian kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan. Sedangkan menurut(Irianto, 2001) kompensasi merupakan penghargaan atau *rewards* yaitu segala sesuatu yang diberikan untuk memuaskan satu atau beberapa kebutuhan individu. Lebih lanjut dikatakan, bahwa

kompensasi dapat berperan sebagai instrumen ampuh untuk perubahan dan diterminan utama dalam menentukan kultur organisasi, selain sebagai alat motivasi yang dapat diandalkan. Pengertian kompensasi tersebut memberikan makna bahwa karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja apabila kompensasi yang diterima dari organisasi lebih besar atau sama dengan kompensasi yang diharapkan. Sebaliknya, apabila kompensasi yang diterima lebih kecil dari yang diharapkan, tidak adil, dan tidak layak maka karyawan akan merasa tidak puas, sering absen dan meninggalkan organisasi.

Beberapa penelitian empiris antara lain yang dilakukan oleh (Supiyanto, 2015) mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KSP di kabupaten Tuban, sehingga apabila kompensasi tinggi maka kepuasan kerja karyawan juga tinggi dan sebaliknya jika kompensasi rendah maka kepuasan kerja juga rendah, hal ini didukung oleh (Agus & Supartha, 2013).

Beberapa penelitian empiris yang menunjukkan pengaruh kepuasan kerja, komunikasi organisasi, kompetensi yang dimiliki diri individu karyawan, kompensasi terhadap kinerja karyawan antara lain yang dilakukan oleh Menurut (Ardana, Komang, Mujiati & Mudiarta, 2012) semakin lancar dan cepat komunikasi yang dilakukan akan semakin cepat pula dapat terbinanya hubungan kerja yang baik. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Arifin, 2005),

(Chairunnisah, 2009) dan (Wahyuni, 2009) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan antara lain penelitian (Darlius, 2009) mengatakan kompetensi terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kompetensi karyawan, maka motivasi karyawan akan semakin kuat untuk selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaannya, hal ini didukung oleh (Winanti, 2011), (Qamariah, 2011), (Sriwidodo & Haryanto, 2010), yang menyatakan hal yang sama, lain halnya yang (Widyasmoko, 2011), dengan hasil kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pemberian kompensasi yang adil dan layak akan meningkatkan kinerja para karyawan secara empiris dapat dibuktikan dari hasil penelitian (Ramzan et al., 2014), (Rizal et al., 2014), (Umar, 2010), (Aamir et al., 2012), dan (Afrida, 2014) mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, hal ini didukung oleh (Dhermawan et al., 2012), lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lakoy, 2013) dan (Mekel et al., 2014) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Disamping itu penelitian yang dilakukan oleh (Dhermawan et al., 2012) bahwa Kompetensi dan Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan Kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.

Dari uraian di atas terdapat fenomena dan gap riset penelitian yang pernah dilakukan yang melihat pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi yang dimiliki diri individu karyawan, dan kompensasi yang diberikan oleh organisasi terhadap kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.

Melihat kepada bisnis perhotelan di Indonesia saat ini yang berkembang cukup pesat, sejalan dengan meningkatnya peran industri pariwisata dalam perekonomian Indonesia, di mana pemerintah mengharapkan di masa yang akan datang pariwisata seharusnya bisa menjadi *leading sector* dalam perekonomian nasional karena kontribusinya terhadap PDB nasional cukup besar dan menciptakan lapangan kerja yang luas. Dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 1.3
Kondisi Industri Pariwisata Indonesia

No.		2016	2017	2018	2019
1.	Kontribusi terhadap PDB (%)	11	13	14	15
2.	Penerimaan Devisa (Rp Triliun)	172.8	182.0	223.0	275.0
3.	Penyerapan Tenaga Kerja (juta orang)	11.7	12.4	12.7	13.0
4.	Indeks Daya Saing (WEF)	n.a.	40	n.a.	30
5.	Kunjungan wisman (juta)	12	15	17	20
6.	Perjalanan Wisnus (juta)	260	265	270	275

Sumber : BPS tahun 2019

Tahun 2016 pemerintah menargetkan pencapaian wisatawan 11 Juta Wisman dan 260 Juta Wisnus serta diproyeksikan memberi kontribusi 11 (sebelas) persen pada PDB Nasional dengan devisa sebanyak Rp. 172 triliun, penciptaan lapangan kerja untuk 11,7 juta orang. Tahun 2017 pencapaian wisatawan 15 Juta Wisman dan 265 Juta Wisnus serta

diproyeksikan memberi kontribusi 13 (tiga belas) persen pada PDB Nasional dengan devisa sebanyak Rp. 182 triliun, penciptaan lapangan kerja untuk 12,4 juta orang. Tahun 2018 pencapaian wisatawan 17 juta wisman dan 270 juta wisnus diproyeksikan memberikan kontribusi 14 (empat belas) persen pada PDB Nasional dengan devisa sebanyak Rp. 223 triliun, penciptaan lapangan kerja untuk 12.7 orang. Di akhir periode pemerintahan Jokowi – Jusuf Kalla pada 2019, sektor pariwisata menargetkan dapat memberikan kontribusi pada PDB nasional sebesar 15 (lima belas) persen dengan menghasilkan devisa sebanyak Rp. 275 triliun, menciptakan lapangan kerja untuk 13 juta orang, dan kunjungan wisatawan mancanegara sebanyak 20 juta wisman dan 275 wisnus.

Dengan bertambahnya jumlah kedatangan turis asing (baik turis maupun pebisnis asing) dikombinasikan dengan pertumbuhan PDB sebesar +5% dan pertumbuhan investasi, ada permintaan yang meningkat untuk hotel dan kondominium (yang menggabungkan ciri-ciri apartemen dan hotel), dan juga tempat-tempat konferensi dan pameran. Apabila target Pemerintah menyambut 20 juta turis asing pada 2020 tercapai maka ada kebutuhan besar untuk industri perhotelan negara ini. Terlebih lagi, Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), yang mengimplikasikan hubungan dagang yang lebih intensif di wilayah ASEAN (mengakibatkan semakin besarnya permintaan untuk akomodasi hotel, dan lain-lain).

Meningkatnya pertumbuhan dan peran industri pariwisata dalam perekonomian nasional juga diikuti oleh pertumbuhan industri-industri

pendukungnya, di mana salah satunya adalah industri perhotelan, hal terlihat dari semakin banyaknya pembangunan hotel-hotel baru di berbagai kota di Indonesia.

DKI Jakarta sebagai ibukota Negara juga merasakan dampak positif dari pertumbuhan industri pariwisata, hal ini ditunjukkan dengan semakin maraknya pembangunan hotel-hotel baru baik hotel bintang maupun non bintang. Peningkatan jumlah hotel berbintang dan non bintang di Jakarta juga diikuti dengan peningkatan jumlah kamar dan jumlah tempat tidur, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.4
Perkembangan Jumlah Hotel Bintang, Jumlah Kamar dan Tempat Tidur di DKI Jakarta Tahun 2015-2018

Tahun	Jumlah Hotel	%	Jumlah Kamar	%	Jumlah Tempat Tidur	%
2015	228	11,22	39.011	9,88	53.999	8,08
2016	232	1,75	39.806	2,04	55.293	2,39
2017	255	9,91	42.250	6,14	56.813	2,75
2018	326	27,84	46.899	11,00	60.849	7,10

Sumber : BPS Jakarta tahun 2018

Dari tabel di atas dapat dilihat selama tahun 2015 sampai tahun 2018 terjadi peningkatan jumlah hotel berbintang di DKI Jakarta, dimana peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 2018 yang mencapai 27,84 persen. Peningkatan jumlah hotel, juga diikuti dengan meningkat jumlah kamar dan jumlah tempat tidur. Untuk jumlah kamar peningkatan tertinggi juga terjadi pada tahun 2018 sebesar 11,00 persen, sedangkan untuk tempat tidur peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 2015 sebesar 8,08 persen.

Meningkatnya jumlah hotel, jumlah kamar dan jumlah tempat tidur menyebabkan persaingan pada industri perhotelan di DKI Jakarta menjadi lebih ketat, hal ini menuntut para pengelola hotel untuk melakukan berbagai upaya untuk tetap ada dalam industri dari aspek pemasaran banyak hotel yang menggunakan jasa travel online yang berdampak dalam penetapan harga kamar menjadi lebih rendah.

Rendahnya harga jual kamar akibat dari persaingan yang ketat antar pelaku bisnis perhotelan di Jakarta akan berdampak merugikan pengusaha bisnis perhotelan dalam jangka panjang karena nilai kembali investasinya (*return of investment*) menjadi rendah. Selain itu juga berdampak pada menurunnya kompensasi yang diterima oleh karyawannya akibat dari menurunnya tingkat hunian kamar hotel. Penurunan tingkat hunian hotel ini berdampak pada penurunan *service charge* (kompensasi) yang diterima oleh karyawan hotel yang diikuti oleh penurunan kepuasan kerja dan berimplikasi pada kinerja karyawan (*tingkat hunian hotel - Yahoo Search Results, didownload 15-4-2017*).

Untuk mengatasi hal tersebut di atas beberapa pengusaha hotel di Indonesia terutama di DKI Jakarta mulai melakukan sistem Budget hotel yaitu, hotel yang minim fasilitas yang lebih dikenal dengan istilah “*bed and breakfast*” dimana hotel hanya menyediakan kamar dan sarapan bagi tamunya. Bila tamu membutuhkan selain itu, maka manajemen hotel menyediakan dengan harga tertentu diluar harga kamar. Mayoritas hotel yang menggunakan sistem budget adalah hotel bintang 2 kebawah termasuk

hotel melati atau non bintang, namun demikian hotel bintang 3 sekarang juga ada yang menggunakan sistem budget.

Dalam penelitian ini peneliti lebih menekankan hotel budget bintang 2, dimana banyak hotel bintang 2 di Jakarta menggunakan sistem ini yakni lebih menekankan pada harga murah. Jumlah hotel bintang 2 di Jakarta pada tahun 2018 berdasarkan data statistik dan tingkat penghunian kamar Hotel DKI Jakarta berjumlah 88 Unit.

Pengelolaan hotel dengan sistem budget tentu akan berdampak pada penggunaan sumber daya manusia, untuk mengimbangi harga kamar yang relatif rendah maka manajemen harus melakukan efisiensi penggunaan sumber daya manusia agar biaya yang dikeluarkan juga relatif rendah sehingga masih memiliki profit dan masih dapat bertahan dalam industri.

Menurut, Donny Tisnantoro, Staf Direksi PT Grahawita Santika (GS) pengelola Hotel Amaris, dari aspek kompetensi Sumber Daya Manusia hotel dengan sistem budget mayoritas menggunakan karyawan lulusan SMK. Hal ini dengan pertimbangan manajemen pengelola dapat melakukan efisiensi dalam biaya terutama biaya tenaga kerja sehingga manajemen mampu mencapai laba kotor sekitar 65 persen per tahun.

Sementara itu menurut manajemen pengelola hotel Ibis, budget hotel memang lebih hemat dari sisi pegawai. Seperti halnya Favehotel, jumlah kamar ada 150 sementara jumlah karyawan 59 orang. Jadi jika biasanya satu kamar dilayani oleh satu karyawan, maka budget hotel yang dikelola

dengan sistem budget, satu kamar dilayani oleh 0,393karyawan, atau 1 karyawan melayani 2,54 kamar.

Rendahnya rasio jumlah karyawan dengan jumlah kamar akan berpengaruh pada struktur organisasi yang menjadi lebih sederhana sehingga komunikasi atasan dengan bawahan maupun sesama karyawan akan menjadi lebih mudah, hal ini berdampak positif dalam penyampaian dan penerimaan pesan baik secara vertikal dari atasan maupun secara horizontal sesama karyawan. Mudahnya dalam berkomunikasi tentu akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja para karyawan sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat serta pada akhirnya kinerja hotel juga akan meningkat.

Rendahnya kepuasan kerja seharusnya berdampak pada rendahnya kinerja karyawan dan kinerja hotel secara umumnya, namun demikian berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Biro Pusat Statistik ternyata kinerja hotel bintang dua dilihat dari tingkat hunian melebihi dari kinerja hotel-hotel bintang lainnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

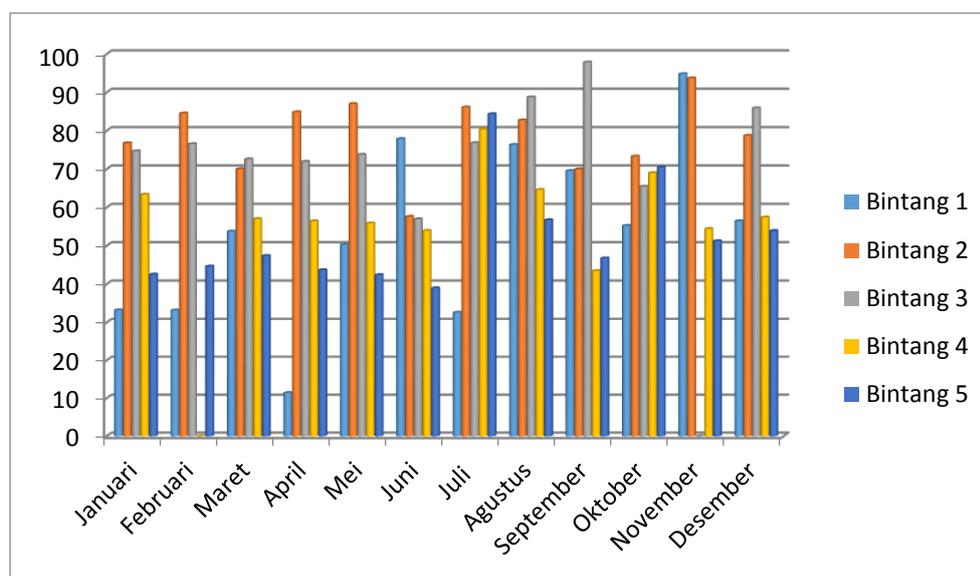
Tabel 1.5
Tingkat Penghunian Kamar Hotel Berbintang di DKI Jakarta
Tahun 2018

Bulan	Kelas Hotel Bintang				
	Satu (%)	Dua (%)	Tiga (%)	Empat (%)	Lima (%)
Januari	33,23	76,77	74,69	63,39	42,56
Februari	33,18	84,53	76,55	48,07	44,63
Maret	53,76	70,03	72,59	57,03	47,39
April	11,39	84,85	71,94	56,45	43,70
Mei	50,32	87,02	73,79	55,89	42,43
Juni	77,87	57,59	56,97	53,93	38,97
Juli	32,59	86,11	76,80	80,37	84,36
Agustus	76,35	82,75	88,76	64,61	56,72

Bulan	Kelas Hotel Bintang				
	Satu (%)	Dua (%)	Tiga (%)	Empat (%)	Lima (%)
September	69,55	69,99	97,83	43,47	46,77
Oktober	55,25	73,33	65,46	68,98	70,49
November	94,81	93,70	96,52	54,44	51,23
Desember	56,43	78,73	85,89	57,41	53,90
Rata-rata/ tahun	53,72	78,78	70,10	54,66	51,92

Sumber : BPS Propinsi DKI Jakarta tahun 2019

Dalam bentuk grafik dapat digambarkan sebagai berikut :



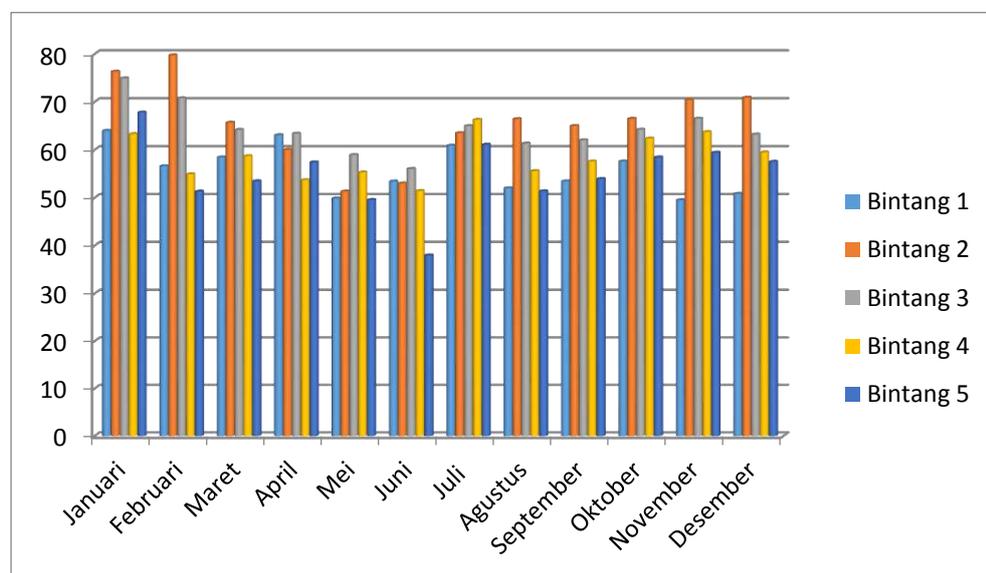
Dari tabel di atas dapat dilihat tahun 2018 tingkat hunian tertinggi adalah hotel bintang dua yang rata-rata mencapai 78,78 persen per tahun, diikuti hotel bintang tiga dengan tingkat hunian 70,10 persen dan hotel bintang empat yang mencapai 54,66 persen, sedangkan tingkat hunian terendah adalah hotel bintang lima yang hanya 51,92 persen dan diikuti oleh hotel bintang satu dengan tingkat hunian 53,72 persen.

Tabel 1.6
Tingkat Penghunian Kamar Hotel Berbintang di DKI Jakarta
Tahun 2019

Bulan	Kelas Hotel Bintang				
	Satu (%)	Dua (%)	Tiga (%)	Empat (%)	Lima (%)
Januari	64,00	76,33	74,95	63,31	67,78
Februari	56,59	79,74	70,79	54,94	51,30
Maret	58,44	65,68	64,19	58,70	53,46
April	63,06	60,03	63,39	53,69	57,40
Mei	49,88	51,31	58,95	55,30	49,55
Juni	53,40	53,00	56,03	51,42	37,97
Juli	60,89	63,50	64,98	66,29	61,10
Agustus	51,99	66,42	61,32	55,60	51,35
September	53,44	65,01	62,00	57,57	53,94
Oktober	57,58	66,48	64,23	62,37	58,45
November	49,52	70,41	66,51	63,73	59,42
Desember	50,84	70,91	63,22	59,48	57,51
Rata-rata/tahun	55,80	65,73	64,21	58,53	54,93

Sumber : BPS Propinsi DKI Jakarta tahun 2020

Dalam bentuk grafik dapat digambarkan sebagai berikut :



Pada akhir tahun 2019, tingkat hunian hotel ber bintang di DKI Jakarta masih di dominasi oleh hotel bintang 2 yakni sebesar 65,73 persen diikuti oleh hotel bintang 3 dengan tingkat hunian 64,21 persen dan hotel bintang 4 yang mencapai 58,53 persen, sedangkan tingkat hunian terendah adalah hotel bintang 5 yang hanya 54,93 persen dan diikuti oleh hotel bintang 1 dengan tingkat hunian 55,80 persen.

Tetapi bila dilihat dari rata-rata Tingkat Penghunian Kamar Hotel bintang dua tahun 2018 dan tahun 2019 terjadi penurunan yang cukup besar yakni dari 78,78 persen pada tahun 2018 menurun menjadi 65,73 persen pada tahun 2019.

Sementara dengan tingginya tingkat kinerja hotel bintang 2 rata-rata per tahunnya, di banding dengan hotel bintang lainnya, menarik peneliti untuk melakukan penelitian dan pengkajian apakah peningkatan kinerja tersebut berkaitan dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta apakah kepuasan kerja dipengaruhi oleh komunikasi organisasi, kompensasi dan kompetensi.

Sebelum melakukan penelitian dan pengkajian lebih lanjut, peneliti melakukan penelitian pendahuluan yang peneliti lakukan terhadap 50 karyawan pada hotel budget, dengan menggunakan kuisioner yang diukur dengan skala likert dimana masing-masing pernyataan diberikan bobot nilai 1 sampai 5 secara berurutan.

Berdasarkan rumus (Mohammad Nazir, 2011) dalam (Djarmiko, 2018), berikut peneliti sampaikan hasil penelitian pendahuluan untuk masing-masing variabel penelitian :

1. Variabel kinerja

Kinerja karyawan dalam hotel budget yang diteliti menuntut karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan apa saja secara baik sesuai yang menjadi beban kerja mereka pada waktu-waktu tertentu maupun pada waktu kerja mereka sendiri. Karyawan dituntut untuk dapat bekerja apa saja dan bersedia ditempatkan pada jabatan apa saja yang diperlukan. Standar penilaian kinerja karyawan hotel budget tergambar pada dimensi yang peneliti lakukan

Untuk variabel kinerja dalam penelitian pendahuluan ini peneliti mengajukan 10 pernyataan, hasil penelitian pendahuluan untuk variabel kinerja, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.7
Hasil penelitian pendahuluan variabel kinerja karyawan
beberapa Hotel Budget

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index %	Kategori
1	Saya dapat melaksanakan pekerjaan sesuai skala prioritas / target waktu telah ditetapkan	0	9	31	10	0	149	59,60	Netral
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja saya.	0	7	33	10	0	147	58,80	Netral
3	Saya dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang	0	7	32	11	0	146	58,40	Netral

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index %	Kategori
	ditetapkan perusahaan.								
4	Saya melaksanakan pekerjaan saya dengan teliti.	0	1	38	11	0	140	56,00	Netral
5	Saya ramah terhadap tamu	0	14	27	9	0	155	62,00	Setuju
6	Saya bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan saya.	0	9	29	12	0	147	58,80	Netral
7	Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik dan benar.	0	17	28	5	0	162	64,80	Setuju
8	Saya hadir di tempat kerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan.	0	11	29	10	0	151	60,40	Setuju
9	Saya memanfaatkan waktu istirahat kerja dengan baik	0	14	27	9	0	155	62,00	Setuju
10	Saya dapat bekerjasama dengan rekan kerja.	0	8	30	12	0	146	58,40	Netral
11	Saya ramah terhadap rekan kerja.	0	5	31	14	0	141	56,40	Netral
							Rata-Rata 148,4	59,36	Netral

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner (2018)

Dari tabel di atas dapat dilihat penilaian responden terhadap kinerja karyawan hotel budget adalah rata-rata 148,4 atau index skor 59,36 % yang masuk pada kategori netral, hal ini berarti kinerja karyawan hotel dengan sistem budget belum optimal. Namun dari 11 pernyataan masih ada tiga pernyataan yang memiliki penilaian dengan kategori setuju dengan index skor di atas 60 persen. Penilaian tertinggi adalah untuk pernyataan 7 yaitu ; Karyawan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik dengan total skor 162 atau index skor 64,80, sedangkan penilaian terendah untuk pernyataan 4 yaitu; Ketelitian karyawan dalam

melaksanakan pekerjaannya bagus dengan total skor 140 atau index skor 56,00 % yang masuk pada kategori netral.

2. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dalam hotel budget yang diteliti menggambarkan ada ketidakpuasan karyawan adapun ini dapat dilihat pada hasil penelitian pendahuluan.

Untuk variabel kepuasan kerja dalam penelitian pendahuluan ini peneliti mengajukan 8 pernyataan, Hasil penelitian pendahuluan untuk variabel kepuasan kerja, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.8
Hasil penelitian pendahuluan variabel kepuasan kerja karyawan
beberapaHotel Budget

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index %	Kategori
1	Pekerjaan saya sangat menarik.	0	2	37	11	0	155	62,00	Setuju
2	Saya merasa pekerjaan saya penuh tantangan.	0	3	32	15	0	138	55,20	Netral
3	Saya menerima pengakuan yang seharusnya saya terima karena pekerjaan saya.	0	7	35	8	0	159	63,60	Setuju
4	Saya mempunyai kesempatan untuk berprestasi	0	6	32	12	0	155	62,00	Setuju
5	Saya mempunyai kesempatan untuk memperoleh	0	12	24	14	0	143	57,20	Netral

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index %	Kategori
	promosi.								
6	Saya mempunyai kesempatan untuk memperoleh penghargaan sesuai dengan pekerjaan saya.	0	8	29	13	0	152	60,80	Setuju
7	Saya nyaman bekerja dalam lingkungansekring.	0	7	34	9	0	144	57,60	Netral
8	Pekerjaan / jabatan saya saat ini sangat tepat buat saya.	0	7	32	11	0	142	56,80	Netral
							Rata-Rata 148,5	59,40	Netral

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner (2018)

Dari tabel diatas dapat dilihat penilaian responden terhadap kepuasan kerja karyawan hotel budget adalah rata-rata 148,5 atau index skor 59,40 % yang masuk pada kategori netral, hal ini berarti kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget masih belum optimal. Namun dari 8 pernyataan sebagian memiliki index persen skor di atas 60 %. Penilaian tertinggi adalah untuk pernyataan 3 yaitu ; Saya mempunyai kesempatan untuk berprestasi dengan total skor sebesar 159 atau index skor 63,60 % yang masuk pada kategori setuju, sedangkan penilaian terendah untuk pernyataan 2 yaitu; Saya merasa pekerjaan saya penuh tantangan dengan total skor 138 atau index skor 55,20 % yang masuk pada kategori netral.

3. Variabel komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi dalam hotel budget dalam penelitian pendahuluan berjalan dengan kurang baik.

Untuk variabel komunikasi organisasi dalam penelitian pendahuluan ini peneliti mengajukan 9 pernyataan, Hasil penelitian pendahuluan untuk variabel komunikasi organisasi, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.9
Hasil penelitian pendahuluan variabel komunikasi organisasi beberapa
Hotel Budget

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index %	Kategori
1	Saya memperoleh informasi yang lebih banyak dan lebih baik di hotel saya bekerja.	0	8	35	7	0	151	60,40	Setuju
2	Saya memperoleh informasi yang tepat waktu.	0	5	39	6	0	149	59,60	Netral
3	Saya memperoleh informasi untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih pasti.	0	8	32	10	0	148	59,20	Netral
4	Atasan saya mempunyai kewenangan untuk mengendalikan informasi dan instruksi yang akan dilakukan.	0	10	35	5	0	155	62,00	Setuju
5	Saya memahami aturan mana yang boleh dan mana yang tidak dibolehkan dalam pekerjaan.	0	15	24	11	0	154	61,60	Setuju
6	Atasan saya mengajak saya bekerja dengan	0	7	30	13	0	144	57,60	Netral

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index %	Kategori
	baik.								
7	Saya bekerja dengan sukarela tanpa paksaan	0	5	31	14	0	141	56,40	Netral
8	Saya dapat informasi laporan kemajuan hotel	0	10	33	7	0	153	61,20	Setuju
9	Selama istirahat kerja, saya diberikan kebebasan berbincang antar pribadi karyawan.	0	6	33	11	0	145	58,00	Netral
Rata-Rata							148,89	59,56	Netral

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner (2018)

Dari tabel di atas dapat dilihat penilaian responden terhadap komunikasi organisasi pada hotel budget adalah rata-rata 148,89 atau index skor 59,56 % yang masuk pada kategori netral, hal ini menunjukkan komunikasi organisasi yang terbangun masih belum optimal. Namun masih ada 4 pernyataan yang dinilai responden dengan index skor di atas 60 persen. Penilaian tertinggi adalah untuk pernyataan 4 yaitu ; Atasan saya mempunyai kewenangan untuk mengendalikan informasi yang disampaikan dan instruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sesuai ketentuandengan total skor sebesar 155 atau index skor62,00 % yang masuk pada kategori setuju, sedangkan penilaian terendah untuk pernyataan 7 yaitu; Komunikasi sesama karyawan dalam melaksanakan pekerjaan berjalan dengan baik dengan total skor 141 atau index skor 56,40 % yang masuk pada kategori netral.

4. Variabel Kompetensi

Salah satu persyaratan untuk hotel berbintang, adalah kompetensi karyawan. Pada hotel budget diperlukan karyawan dengan berbagai kompetensi yang di buktikan dengan sertifikat kompetensi, misalnya sertifikat kompetensi Front Office, dan lain-lain, tetapi pada kenyataannya nanti dalam bekerja mereka akan bekerja disamping sesuai dengan kompetensi tersebut juga di haruskan dapat melaksanakan pekerjaan lain di luar kompetensi mereka itu.

Untuk variabel kompetensi dalam penelitian pendahuluan ini peneliti mengajukan 12 pernyataan, Hasil penelitian pendahuluan untuk variabel kompetensi, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.10
Hasil penelitian pendahuluan variabel kompetensi beberapa
Hotel Budget

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index %	Kategori
1	Saya memahami standard dan prosedur operasional hotel.	0	10	35	5	0	155	62,00	Setuju
2	Saya menguasai dan dapat menyusun rencana kerjadengan baik.	0	4	34	12	0	142	56,80	Netral
3	Saya cakap mengawasi bawahan dalam bekerja.	0	12	26	12	0	150	60,00	Netral
4	Saya ahli dalam menggunakan peralatan hotel.	0	11	35	4	0	157	62,80	Setuju
5	Saya mempunyai pengetahuan yang memadai dalam pelayanan tamu hotel.	0	9	30	11	0	148	59,20	Netral

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index %	Kategori
6	Saya dapat melakukan pelayanan terhadap tamu dengan cepat dan tepat.	0	15	28	7	0	158	63,20	Setuju
7	Saya dapat menjalankan konsep dan prosedur pelayanan terhadap tamu hotel.	0	10	31	9	0	151	60,40	Setuju
8	Saya dapat memberikan usulan tindakan perbaikan pelayanan tamu hotel pada atasan.	0	5	33	12	0	143	57,20	Netral
9	Saya dapat melaksanakan semua prosedur tata laksana hotel.	0	13	26	11	0	152	60,80	Setuju
10	Saya dapat mengatasi keluhan para tamu dengan baik.	0	7	30	13	0	144	57,60	Netral
11	Saya dapat meyakinkan tamu hotel untuk menginap kembali.	0	4	31	15	0	139	55,60	Netral
12	Saya dapat menjadi bagian dari tim kerja yang baik ditempat kerja.	0	11	25	14	0	147	58,80	Netral
							Rata-Rata 148,83	59,53	Netral

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner (2018)

Dari tabel di atas dapat dilihat penilaian responden terhadap kompetensi karyawan pada hotel budget adalah rata-rata 148,83 atau index skor 59,53 % yang masuk pada kategori netral, yang berarti kompetensi karyawan yang digunakan masih belum optimal. Namun masih ada lima pernyataan yang dinilai responden dengan index skor di atas 60 persen. Penilaian tertinggi adalah untuk pernyataan 6 yaitu ; Saya dapat

melakukan pelayanan terhadap tamu dengan cepat dan tepat dengan total skor sebesar 158 atau index skor 62,00 % yang masuk pada kategori setuju, sedangkan penilaian terendah untuk pernyataan 11 yaitu; Saya dapat meyakinkan tamu hotel untuk menginap kembali dengan total skor 139 atau index skor 55,60 % yang masuk pada kategori netral.

5. Variabel Kompensasi

Kompensasi pada karyawan hotel budget adalah sesuai standar upah minimum propinsi secara umum kompensasi yang diterima mereka kurang memuaskan dapat dilihat pada penelitian pendahuluan.

Untuk variabel kompesansi dalam penelitian pendahuluan ini peneliti mengajukan 15 pernyataan, Hasil penelitian pendahuluan untuk variabel kompesansi, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.11
Hasil penelitian pendahuluan variabel kompensasi beberapa
Hotel Budget

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index %	Kategori
1	Gaji saya dibayar sesuai dengan kebutuhan.	0	4	37	9	0	145	64,00	Netral
2	Gaji saya dibayar di atas Upah Minimum Propinsi (UMR)	0	2	39	9	0	143	64,40	Netral
3	Gaji saya dibayar tepat waktu	0	10	31	9	0	151	56,80	Setuju
4	Saya mendapat kenaikan gaji secara berkala dan sistematis	0	2	39	9	0	143	57,20	Netral
5	Saya memperoleh insentif di luar gaji, seperti lembur.	0	19	24	7	0	162	64,80	Setuju
6	Saya mendapatkan	0	7	30	13	0	144		

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index %	Kategori
	insentif sesuai dengan prestasi kerja.							57,60	Netral
7	Insentif yang diberikan kepada sayadilakukan penyesuaian secara berkala	0	6	33	11	0	145	58,00	Netral
8	Saya mendapatkan tunjangan untuk waktu tidak bekerja / cuti.	0	2	36	12	0	140	58,80	Netral
9	Saya mendapatkan tunjangan untuk keluarga.	0	6	34	10	0	146	58,40	Netral
10	Saya mendapatkan tunjangan untuk hal-hal berbahaya.	0	4	37	9	0	145	58,00	Netral
11	Saya mendapatkan tunjangan transportasi	0	17	29	4	0	163	65,20	Setuju
12	Saya mendapatkan tunjangan untuk uang makan	0	11	31	8	0	153	57,20	Setuju
13	Saya mendapatkan fasilitas jaminan kesehatan	0	10	32	8	0	152	56,80	Setuju
14	Perusahaan menyediakan fasilitas untuk membantu kemudahan kerja saya.	0	0	39	11	0	139	55,60	Netral
15	Saya senang karena adanya jaminan Asuransi kesehatan dan keselamatan kerja	0	21	22	7	0	164	65,60	Setuju
	Rata-Rata						149	59,60	Netral

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner (2018)

Dari tabel di atas dapat dilihat penilaian responden terhadap kompensasi yang diterima karyawan padahotel budget adalah rata-rata 149 atau index

skor 59,60 % yang masuk pada kategori netral, yang berarti kompensasi terhadap karyawan masih belum optimal. Namun masih ada 6 pernyataan yang dinilai responden dengan index skor di atas 60 persen. Penilaian tertinggi adalah untuk pernyataan 15 yaitu ; Saya senang karena adanya jaminan Asuransi kesehatan dan keselamatan kerja dengan total skor sebesar 164 atau index skor 65,60 % yang masuk pada kategori setuju, sedangkan penilaian terendah untuk pernyataan 14 yaitu; Tersedianya fasilitas untuk membantu kemudahan kerja dengan total skor 139 atau index skor 55,60 % yang masuk pada kategori netral.

Dari pemaparan di atas, terutama dari hasil penelitian pendahuluan yang peneliti lakukan ternyata responden yang dalam hal ini adalah karyawan pada 6 (enam) hotel budget yang diteliti dapat disimpulkan :

Secara rata-rata variabel kinerja karyawan masih belum optimal karena index skor penilaian responden di bawah 60 persen, mayoritas pernyataan dinilai rendah oleh responden dan hanya satu pernyataan yang dinilai baik dengan index skordi atas 60 persen. Hal ini mengharuskan manajemen pengelola hotel dengan sistem budget untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mampu mempertahankan atau meningkatkan kinerja Hotel.

Sementara itu dilihat dari variabel kepuasan kerja, berdasarkan hasil penelitian pendahuluan secara rata- cara kepuasan kerja karyawan relatif rendah karena memiliki index skor penilaian responden di bawah 60 persen. Dari 8 pernyataan, semua dinilai rendah oleh responden, hal

ini mencerminkan kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget masih rendah dan perlu ditingkatkan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sedangkan untuk variabel komunikasiorganisasi, hasil penelitian pendahuluan secara rata-rata untuk variabel ini ternyata masih rendah walaupun ada satu pernyataan yang dinilai relatif baik. Hal ini mencerminkan komunikasiorganisasi yang terbangun pada hotel dengan sistem budget masih belum optimal, yang mungkin berdampak pada rendahnya kepuasan kerja karyawan.

Untuk variabel kompetensi, hasil penelitian pendahuluan menunjukkan nilai rata-rata dari responden relatif rendah. Namun dari 12 pernyataan masih ada 2 pernyataan yang dinilai baik oleh responden karena memiliki index skordi atas 60 persen, Hal ini mencerminkan penggunaan sumber daya manusia pada hotel dengan sistem budget belum memperhatikan kompetensi, yang mungkin berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan informasi dari manajemen yang peneliti temui, Mayoritas karyawan hotel dengan sistem budget berpendidikan SLTA atau SMK. Hal ini tidak terlepas dari kebijakan manajemen masing-masing untuk lebih menekankan pada prinsip efisiensi.

Sementara untuk variabel kompensasi, hasil penelitian pendahuluan menunjukkan nilai rata-rata dari responden relatif rendah yang berarti responden menilai kompensasi yang mereka terima masih

belum sesuai dengan harapan. Namun dari 15 pernyataan masih ada 5 pernyataan yang dinilai baik oleh responden karena memiliki index skordi atas 60 persen, Hal ini mengharuskan manajemen pengelola hotel dengan sistem budget untuk lebih memperhatikan masalah kompensasi karena akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Setiap orang yang bekerja juga memiliki tujuan utama untuk memperoleh pendapatan yang layak agar kebutuhan hidup mereka dapat dipenuhi. Selain pendapatan yang layak, maka tujuan lain dari seseorang dalam bekerja adanya penghargaan perusahaan atas setiap hasil kerja mereka yang dikaitkan dengan kompensasi secara materi. Artinya ketika seseorang memiliki kinerja lebih dibandingkan karyawan lain, maka perusahaan juga harus memberikan kompensasi yang lebih besar dari yang lain agar mereka puas dalam bekerja.

Dari gambaran di atas, peneliti melihat adanya gap antara kinerja karyawan dengan kinerja secara umum hotel dengan sistem budget di DKI Jakarta. Dimana kinerja hotel bintang 2 berdasarkan tingkat hunian tertinggi diantara hotel-hotel di DKI Jakarta pada tahun 2018 seperti terlihat pada tabel 1.5 di atas, sementara kinerja karyawan relatif masih rendah karena memiliki index skor di bawah 60 persen berdasarkan penelitian pendahuluan seperti terlihat pada tabel 1.7

Relatif rendahnya kinerja karyawan, dimungkinkan oleh rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan hotel dengan sistem budget. Hal ini terlihat dari index skor kepuasan kerja yang berada di

bawah 60 persen berdasarkan penelitian pendahuluan seperti terlihat pada tabel 1.8.

Relatif rendahnya kepuasan kerja atau adanya ketidakpuasan dalam bekerja, mungkin disebabkan komunikasi organisasi yang relatif belum baik dimana berdasarkan penelitian pendahuluan index skor variabel masih di bawah 60 persen seperti terlihat pada tabel 1.9. Ketidakpuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget juga dimungkinkan oleh variabel kompetensi yang belum tepat, hal ini ditunjukkan oleh index skor yang juga di bawah 60 persen seperti terlihat pada tabel 1.10. Faktor lain yang memungkinkan ketidakpuasan kerja adalah variabel kompensasi, dimana berdasarkan penelitian pendahuluan index skor variabel ini juga di bawah 60 persen seperti terlihat pada tabel 1.11.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan pengkajian tentang komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, bagaimana pengaruhnya kepada kepuasan kerja dan implikasinya pada kinerja karyawan pada hotel dengan sistem budget di DKI Jakarta.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Rendahnya kinerja kerja karyawan disinyalir karena relatif kurang baiknya komunikasi organisasi yang terbangun pada hotel dengan system budget.
2. Rendahnya kinerja kerja karyawan disinyalir karena relatif kurang layaknya kompensasi yang diterima karyawan pada hotel dengan system budget.
3. Rendahnya kinerja kerja karyawan disinyalir karena kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh karyawan pada hotel dengan system budget.
4. Rendahnya kepuasan kerja karyawan disinyalir karena kurang baiknya komunikasi organisasi yang terbangun pada hotel dengan system budget.
5. Rendahnya kepuasan kerja karyawan disinyalir karena rendahnya kompetensi karyawan pada hotel dengan system budget.
6. Ketidakpuasan kerja karyawan disinyalir karena rendahnya kompensasi yang diberikan oleh manajemen pada hotel dengan sistem budget.
7. Kinerja karyawan yang rendah disinyalir karena rendahnya loyalitas karyawan pada hotel dengan system budget.
8. Ketidakpuasan karyawan disinyalir karena tingkat kedisiplinan karyawan yang kurang baik pada hotel dengan system budget.
9. Penurunan kinerja karyawan disinyalir karena lingkungan kerja yang kurang kondusif pada hotel dengan system budget.

10. Penurunan kepuasan kerja karyawan akibat kepemimpinan yang kurang baik pada hotel dengan system budget.
11. Rendahnya kepuasan kerja pada hotel dengan sistem budget disinyalir karena banyaknya jenis pekerjaan pada hotel dengan system budget.
12. Rendahnya kinerja karyawan disinyalir karena kurangnya pelatihan dan pengembangan karyawan pada hotel dengan sistem budget.
13. Karyawan belum memperoleh kepuasan kerja yang berkaitan dengan komunikasi organisasi yang dibangun manajemen hotel dengan sistem budget
14. Rendahnya kepuasan kerja karyawan disinyalir karena kurangnya peranan manajemen pada hotel dengan sistem budget.
15. Rendahnya kepuasan kerja karyawan, dapat disinyalir berimplikasi pada rendahnya kinerja karyawan pada hotel dengan sistem budget.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, dengan adanya keterbatasan peneliti dalam hal waktu, biaya, dan pendukung lainnya, maka peneliti membatasi permasalahan hanya untuk variabel komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan perhotelan budget, terutama hotel bintang 2 di DKI Jakarta dengan periode penelitian tahun 2018 sampai dengan 2020.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah diatas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
4. Apakah komunikasi organisasi, kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
5. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
6. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
9. Apakah komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka peneliti menetapkan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisa :

1. Pengaruh komunikasi organisasiterhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
2. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
3. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
4. Pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
5. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
6. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
7. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
8. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?
9. Pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan hotel dengan system budget di DKI Jakarta?

1.6. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut.

1. **Secara teoritis**, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu bagi perkembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya pada aspek kinerja pegawai, kepuasan kerja, komunikasi organisasi, kompetensi dan kompensasi pegawai.

Menjadi bahan acuan bagi peneliti selanjutnya dalam menemukan model, kerangka pemikiran yang baru dengan memadukan, memodifikasi dan memperluas variabel dalam penelitian ini sehingga akan memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia

2. **Secara empirik (gunalaksana)**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek praktis (gunalaksana) yaitu untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi industri perhotelan terutama perhotelan budget dalam rangka mengoptimalkan kinerja karyawan berdampak kepada peningkatan kinerja hotel. Kinerja karyawan yang baik dan membuat nyaman tamu hotel, akan menambah naiknya tingkat hunian yang berdampak kepada peningkatan kinerja hotel.

BAB II

TINJAUAN TEORI DAN PENELITIAN TERDAHULU

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah yang secara umum digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas suatu manajemen. Kinerja sendiri mengacu pada kadar pencapaian tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Akan tetapi sering disalahtafsirkan sebagai upaya yang menceminkan energi yang dikeluarkan, dimana kinerja diukur dari segi hasil.

Ada beberapa pengertian kinerja dari beberapa ahli antara lain, (Irawan, 2012) yang dimaksud dengan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkrit, dapat diukur, dan dapat diamati. Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja bersifat aktual (*riil*) sedang tujuan bersifat ideal. Hal senada dikemukakan (Mangkunegara, 2011), Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya senada dengan hal tersebut Hunt dan Osborn dalam (Sinambela, 2012) menyatakan kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif (Mathis & Jhon h Jackson, 2010). Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan kemungkinan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, gaji atau upah minim, motivasi dan juga ketidakpuasan dalam bekerja.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas, serta Keberhasilan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Gibson, James L & James H. Donnelly Jr., 2007). Kinerja karyawan adalah prestasi (hasil) kerja karyawan atau karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (standar, target, atau kriteria) yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Soeprihanto, 2009).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika (Prawirosentono, 2008).

(Dale, 2002) menyebutkan bahwa “Kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal”. Kinerja individu akan baik jika dari faktor internal yaitu, memiliki Keberhasilan tinggi, dan kerja keras. Faktor eksternal yaitu, adanya pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan dari rekan kerja, dan pimpinan yang baik. Jika tidak demikian halnya, maka kinerja individu adalah buruk. Pernyataan yang senada dikemukakan Griffin dalam (Rivai, 2009), bahwa “Kinerja kerja ditentukan oleh tiga hal, yaitu keberhasilan, keinginan, dan lingkungan”. Untuk itu agar individu mempunyai kinerja yang baik, maka harus mengetahui bagaimana cara melakukannya dengan benar, mempunyai keinginan yang tinggi, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Menurut (Wibowo, 2012), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Beberapa ahli menitikberatkan penilaian kinerja tersebut terhadap kualitas dan

kuantitas produk yang dihasilkan. Sedangkan Mitchel (Sedarmayanti., 2011), menyatakan bahwa penilaian kinerja tersebut meliputi:

1. *Quality of work* (Kualitas hasil kerja)
2. *Promptness* (Ketepatan waktu)
3. *Initiative* (Prakarsa dalam menyelesaikan tugas)
4. *Capability* (Keberhasilan menyelesaikan tugas)
5. *Communication* (Keberhasilan menjalin kerjasama dengan pihak lain)

Lebih lanjut (Faustino, 2010), mengungkapkan bahwa penilaian kinerja meliputi:

1. *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan
4. *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

(Handoko, 2011) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target- target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku- perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, intregitas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

2.1.1.2. Penilaian Kinerja karyawan

Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses menilai hasil karya karyawan dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja karyawan dengan membandingkannya dengan standar baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya, (Tulus M. A, 2011) antara lain menyatakan :

1. Penilaian kinerja karyawan mencakup faktor-faktor :

1. Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilai perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
 2. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang karyawan dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk karyawan tersebut.
 3. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi kerja karyawan mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan Keberhasilan dan potensi yang ada pada dirinya.
2. Tujuan Penilaian kinerja karyawan secara umum:
- a. Menilai Keberhasilan karyawan
Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai karyawan secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia.
 - b. Pengembangan karyawan
Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.
3. Aspek Evaluasi Penilaian Kinerja karyawan
- Untuk melakukan evaluasi maka manajer akan menilai kinerja karyawan massa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan

informasi untuk menilai kinerja karyawan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompetensi. Teknik evaluatif membandingkan semua karyawan satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja karyawan mereka. Keputusan-keputusan yang paling sering dilaksanakan berdasarkan tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus karyawan, dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji.

Tujuan evaluatif kedua dari penilaian kinerja karyawan adalah membuat keputusan-keputusan penyusunan karyawan (*staffing*). Penilaian kinerja karyawan masa lalu merupakan faktor kunci dalam menentukan karyawan yang diinginkan lainnya. Penilaian kinerja karyawan dapat dipakai untuk mengevaluasi sistem perekrutan, seleksi dan penempatan.

4. Aspek Pengembangan Penilaian Kinerja karyawan

Informasi yang dihasilkan dari sistem penilaian kinerja karyawan dapat juga dipakai untuk lebih memudahkan pengembangan pribadi/karir karyawan. Dalam pendekatan pengembangan, manajer mencoba meningkatkan kinerja seorang karyawan di masa yang akan datang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja karyawan mendorong pertumbuhan karyawan

dalam hal keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Keahlian-keahlian atau pengetahuan yang harus dicapai seseorang untuk melaksanakan pekerjaan di masa mendatang, dan tipe-tipe tanggung jawab yang harus diberikan seseorang guna mempersiapkannya terhadap penugasan-penugasan di masa mendatang.

2.1.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan yang dapat memberikan dampak yang baik terhadap perkembangan organisasi.

Ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif

dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 2008).

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 2008). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 2008). Jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Keith Davis dalam (Mangkunegara, 2011) merumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja

adalah : $Human\ Performance = Ability + Motivation$

$Motivation = Attitude + Situation$

$Ability = Knowledge + Skill$

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

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

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan

target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

(Mangkunegara, 2011) menyatakan 4 (empat) faktor kinerja karyawan sebagai standar penilaian kinerja, yaitu :

1. Kualitas kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja, meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra.
3. Keandalan, atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, Keberhasilan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
4. Sikap yang meliputi sikap karyawan lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap perusahaan.

2.1.1.4. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Ada beberapa dimensi dan indikator menurut para ahli antara lain ;

Menurut(S.P. Robbins & T.A., 2009) dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

4. Kerjasama

Pegawai mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi.

5. Inisiatif

Pegawai mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif.

(Ramdhani, 2011) menjelaskan terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja menurut teori (Dessler, 2011) yaitu :

1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja;
 - b. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya;

- c. Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan;
 - d. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas/Kuantitas Kerja dengan indikator sebagai berikut:
- a. Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan;
 - b. Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya;
 - c. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif;
 - d. Menggunakan jam kerja secara produktif.
3. Perencanaan/Organisasi dengan indikator sebagai berikut:
- a. Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen;
 - b. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi;
 - c. Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan tujuan atau prioritas.
4. Inisiatif/Komitmen dengan indikator sebagai berikut:
- a. Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan;

- b. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi;
 - c. Bekerja dengan pengawasan yang minimal.;
 - d. Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
5. Penyelesaian masalah/kreativitas dengan indikator sebagai berikut:
- a. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah;
 - b. Merumuskan alternatif pemecahan masalah;
 - c. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai;
 - d. Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.
6. Kerja Tim dan Kerja Sama dengan indikator sebagai berikut:
- a. Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan;
 - b. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan;
 - c. Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain indikator sebagai berikut:
- a. Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stackholders lainnya;
 - b. Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.
8. Komunikasi (lisan dan tulisan) dengan indikator sebagai berikut:

- a. Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan;
- b. Mendengar dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

Dalam penelitian ini definisi konseptual variabel kinerja yang dikemukakan adalah **hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.** (Mangkunegara, 2011)

Untuk mengukur kinerja karyawan digunakan dimensi dan indikator menurut (Mangkunegara, 2011) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel dalam penelitian mengenai kinerja karyawan hotel budget adalah sebagai berikut:

1. **Kuantitas** dengan indikator sebagai berikut : a). Pemanfaatan waktu dalam bekerja; b.) Beban kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
2. **Kualitas** dengan indikator sebagai berikut: a). Ketepatan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya; b). Ketelitian dalam melaksanakan tugas pekerjaannya; c) Ramah terhadap tamu.
3. **Tanggung jawab** dengan indikator sebagai berikut: a).Tanggung jawab dalam menjalankan tugas pekerjaannya; b). Menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik dan benar.

4. **Kehadiran ditempat kerja** dengan indikator sebagai berikut: a). Absensi pegawai sesuai dengan peraturan organisasi.b). Pemanfaatan waktu istirahat kerja dengan baik.
5. **Kerjasama** dengan indikator sebagai berikut: a). Kekompakan pegawai dalam bekerja sama di dalam organisasi; b). Ramah terhadap rekan kerja

2.1.2. Kepuasan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Ada beberapa pengertian dari kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli antara lain, (S.P. Robbins & T.A., 2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Jadi pegawai yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak (Fathoni, 2006). Dalam (Tohardi, 2009) Tiffin menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama pegawai. Blummenyatakan, kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja (Tohardi, 2009).

Menurut (Handoko, 2011) kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan

mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia vital lainnya.

Menurut (Hasibuan, 2007) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Menurut (Kinicki, 2005) kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan. Namun seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.

Menurut (Hellriegel, 2011), kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja rendah dapat mengakibatkan absensi, keterlambatan, dan kesehatan mental.

Menurut (S.P. Robbins & T.A., 2009), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan mereka yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memegang perasaan positif terhadap pekerjaan mereka, sementara orang yang tidak puas memegang perasaan negatif terhadap pekerjaan mereka.

Sedangkan (Mathis J.H & R.L Jackson, 2010) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. (Mathis & Jhon h Jackson, 2010) juga menyatakan kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain.

Menurut (Handoko, 2011) kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja

mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia vital lainnya.

Dalam (Usman, 2008), Yukl menyatakan, kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. (Davis & Jhon W. Newstrom, 2009), mengemukakan pendapat dengan menyatakan kepuasan kerja adalah sesuatu kesenangan atau ketidak senangan terhadap pekerjaan yang dipilihnya dan kepuasan ini bersifat dinamis atau berubah-ubah. *Job satisfaction is the favourableness or unfavourableness with which their work*, maksudnya adalah pekerjaan yang dipilih itu ada yang menyenangkan dan ada pula yang tidak menyenangkan.

Menurut (Moh, 2008) pengertian kepuasan kerja adalah perasaan seorang terhadap pekerjaannya”. Sedangkan pengertian kepuasan menurut (Hasibuan, 2007) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Faktor kritis kepuasan kerja adalah apa yang diharapkan tenaga kerja dari pekerjaannya dan apa yang mereka terima sebagai penghargaan dari pekerjaan mereka. Hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi yang akan mempengaruhi produktivitas,

kualitas dan pelayanan. Jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin lebih produktif. Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Adapun pengertian kepuasan menurut Schermerhorn, (Schermerhorn & Richard Osborn, 2011) adalah sebagai berikut: “*Job satisfaction feels positively or negatively about the various facets the job tasks, the work setting and relationship with co-workers*”.

2.1.2.2. Teori Kepuasan Kerja

Untuk membahas kepuasan kerja, beberapa teori telah disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangi pekerjaannya, walau antara satu teori dengan yang lainnya saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Menurut (Rivai, 2009) pada umumnya ada 3 teori yang dibicarakan, berikut yang sering dibahas dan digunakan antara lain:

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Intrapersonal Comparison Porce*) dikenal juga dengan *Discrepancy Theory*. oleh Porter dalam (Yukl, 2012)

Teori ini menyatakan bahwa Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya.

Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) dikemukakan oleh Zalesnik dan dikembangkan oleh Adams dalam (Yukl, 2012)

Adalah teori yang menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Teori keadilan menyatakan bahwa individu membandingkan apa yang ia terima dan hasil pekerjaan mereka dengan orang lain, dan kemudian merespon untuk menghilangkan ketidakadilan, jika ia merasa ada yang tidak adil (Stephen P Robbins, 2006). Teori ini merupakan variasi dari teori perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah:

- a. Input

Yaitu sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti : pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam

kerja, dan peralatan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya.

b. Hasil (*outcomes*)

Adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

c. Orang pembandingan (*comparison person*),

Bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain bahkan bisa pula dengan dirinya sendiri terhadap pekerjaannya di waktu lampau.

Menurut (Stephen P Robbins, 2006) terdapat 4 perbandingan yang dapat digunakan oleh karyawan, yaitu

- 1) Diri-didalam : pengalaman seorang karyawan dengan posisi yang berbeda di dalam organisasi karyawan tersebut pada saat ini.
- 2) Diri-diluar : pengalaman seorang karyawan dengan posisi atau situasi di luar organisasi karyawan tersebut pada saat ini.
- 3) Individu lain-didalam : individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan tersebut.
- 4) Individu lain-diluar : individu atau kelompok individu lain di luar organisasi karyawan tersebut.

Berdasarkan teori keadilan, ketika karyawan merasakan ketidakadilan, mereka bisa diperkirakan akan memilih satu dari enam pilihan berikut (Stephen P Robbins, 2006) :

- a. Mengubah masukan-masukan mereka
 - b. Mengubah kinerja mereka
 - c. Mengubah persepsi diri
 - d. Mengubah persepsi individu lain
 - e. Memilih rujukan yang berbeda
 - f. Meninggalkan bidang tersebut
3. **Teori Dua faktor (*Two Factor Theory*)** teori ini dikemukakan oleh Herzberg.dalam (Yukl, 2012)

Menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua variabel yang terpisah. Variabel penyebab ketidakpuasan disebut dengan variabel *hygiene* di dalamnya termasuk gaji, kondisi kerja dan kebijakan organisasi. Variabel penyebab kepuasan kerja disebut dengan motivator terdiri dari prestasi, pengetahuan, tanggung jawab dan kemajuan, di mana semuanya berkaitan dengan isi pekerjaan dan prestasi kerja.

Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan orang-orang ketika mereka merasa senang mengenai pekerjaan mereka secara bermakna berbeda dari jawaban yang diberikan ketika mereka tidak merasa senang. Karakteristik-karakteristik tertentu cenderung secara konsisten dikaitkan pada kepuasan kerja (faktor di

bagian kanan gambar) dan yang lain pada ketidakpuasan kerja (pada bagian kiri gambar).

Faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan tampaknya dikaitkan dengan kepuasan kerja. Bila mereka yang ditanya merasa senang mengenai pekerjaan mereka, mereka cenderung menghubungkan karakteristik ini ke diri mereka sendiri. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengutip faktor-faktor ekstrinsik, seperti kebijakan dan pimpinan perusahaan, penyeliaan, hubungan antar-pribadi dan kondisi kerja.

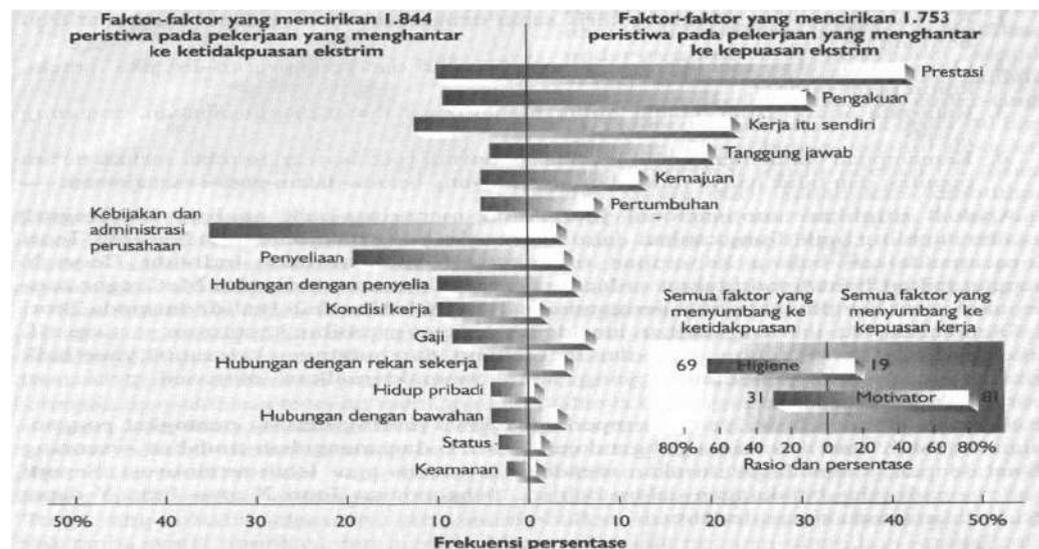
Dengan kata lain teori ini menunjukkan karakteristik pekerjaan menjadi 2 kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

Satisfies adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan untuk memenuhi kepuasan kerja seperti pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies* adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan terdiri dari gaji atau upah pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status.

Herzberg juga menyatakan bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang diyakini orang secara tradisional. Menyingkirkan karakteristik yang tidak memuaskan dari dalam suatu pekerjaan tidak harus menyebabkan pekerjaan itu

memuaskan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1: Perbandingan Kepuasan dan Ketidakpuasan



Sumber. Robbins, 2006:88

Menurut Ghiselli dan Brown dalam (Tohardi, 2009) bahwa ada lima faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja yaitu :

1. Kedudukan (posisi), yang memuaskan adalah perubahan dalam tingkat pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan dalam bekerja.
2. Pangkat (golongan), apabila ada kenaikan pangkat yang diikuti dengan kenaikan upah tentu menimbulkan perasaan bangga akan pekerjaannya.
3. Umur, dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur pegawai. Umur 25 tahun sampai dengan 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4. Masalah jaminan finansial dan jaminan sosial, banyak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5. Mutu pengawasan, hubungan antara pegawai dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga pegawai merasakan bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Kemudian teori berikutnya adalah *Value Theory* yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

(H. Simamora, 2010) kepuasan merupakan istilah *evaluative* yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. “Kepuasan Kerja” (*job satisfaction*) dimaksudkan “keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan”. Sedangkan ..

Menurut (Kinicki, 2005), ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), Perbedaan (*discrepancies*), pencapaian nilai (*value attainment*), keadilan (*equity*) dan komponen genetik (*genetic components*).

(Stephen P Robbins, 2006) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kerja yang secara mental menantang.

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan Keberhasilan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menimbulkan kebosanan dan pekerjaan yang terlalu menantang akan menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal. Kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan pada kondisi tantangan yang sedang.

2. Ganjaran yang pantas.

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dirasakan adil didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tetapi kunci yang menghubungkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan melainkan rasa keadilan. Hal ini juga berlaku untuk promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

Pegawai peduli terhadap lingkungan kerja baik untuk kenyamanan maupun untuk memudahkan melaksanakan tugasnya. Disamping itu kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern, serta peralatan yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung,

Bagi kebanyakan pegawai kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung membuat kepuasan kerja meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinasi utama dari kepuasan. Kepuasan pegawai akan meningkat jika penyelia langsung bersifat ramah, dapat memahami bawahan, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang pegawai dan pekerjaannya akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Orang yang tipe kepribadiannya sebangun dengan pekerjaannya seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan keberhasilan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut.

6. Ada dalam Gen

Sebagian besar kepuasan beberapa orang ditentukan secara genetis, artinya disposisi seseorang terhadap hidup (positif atau negatif).

2.1.2.3. Dimensi Kepuasan Kerja

Ada beberapa dimensi kepuasan kerja dalam menentukan tingkat kepuasan kerja antara lain:

1. (Hobin, 2006) menetapkan dimensi dan indikator yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

b. Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang

sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

c. Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

2. Harold E. Burt (Park et al., 2015), menetapkan dimensi dan indikator kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu:

- a. Faktor hubungan antar karyawan, dengan indikator antara lain :
 - 1) Hubungan antara manager dengan karyawan
 - 2) Faktor psikis dan kondisi kerja hubungan sosial di antara karyawan
 - 3) Emosi dan situasi kerja
- b. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan indikator sebagai berikut :

- 1) Sikap orang terhadap pekerjaannya
 - 2) Umur orang sewaktu bekerja
 - 3) Jenis kelamin
- c. Faktor – faktor luar, yang berhubungan dengan indikator sebagai berikut :
- 1) Keadaan keluarga karyawan
 - 2) Rekreasi
 - 3) Pendidikan (*training, up grading* dan sebagainya)
3. Menurut (Rivai, 2009) antara lain dengan teori dua faktor (*two factor theory*) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja bukan satu variabel yang *continue*. Teori ini menunjukkan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.
- Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber yang dibutuhkan, dengan dimensi :
- a. Pekerjaan yang menarik penuh tantangan
 - b. Kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi
 - c. Kesempatan untuk berprestasi
- Dissatisfies (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan, dengan dimensi:
- a. Gaji/upah
 - b. Pengawasan

- c. Hubungan antar pribadi
- d. Kondisi kerja
- e. Status

Dari beberapa uraian diatas, dapat disimpulkan definisi konseptual **kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya, serta harapan-harapannya jika hasil kerja dengan balas jasa dirasa adil.** (Handoko, 2011) dan Yukl dalam (Usman, 2008)

Dengan Dimensi :

1. **Kepuasan pada Pekerjaan dengan indikator :**
 - a. Pekerjaan yang menarik
 - b. Pekerjaan yang penuh tantangan
 - c. Pengakuan
2. **Kepuasan akan Kesempatan dengan indikator :**
 - a. Kesempatan untuk memperoleh penghargaan
 - b. Kesempatan untuk memperoleh promosi
 - c. Kesempatan untuk berprestasi
3. **Ketidakpuasan dengan indikator :**
 - a. Kondisi kerja
 - b. Status

2.1.3. Komunikasi Organisasi

2.1.3.1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan nafas dari keberlangsungan sebuah organisasi. Suatu organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya komunikasi. Hal tersebut yang melatarbelakangi studi mengenai komunikasi organisasi, dimana komunikasi organisasi sendiri merupakan suatu jaringan komunikasi antar manusia yang saling bergantung satu sama lain dalam konteks organisasi.

Dalam sebuah organisasi didalamnya terdiri atas orang-orang (organ) yang memiliki tugas masing-masing serta saling berkaitan satu sama lain sebagai suatu sistem tentu memerlukan komunikasi yang baik agar kinerja organisasi berjalan dengan baik pula. Sehingga apa yang menjadi tujuannya dapat tercapai.

(Pace & Faules, 2006) dalam (Stephanus, 2015) sebuah komunikasi dalam organisasi dapat dipahami dengan melihat sumber saluran komunikasi di dalam organisasi itu sendiri baik formal maupun non formal. Komunikasi memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan yang berdampak pada kinerja organisasi. Pernyataan ini didasari oleh pernyataan (Rajhans, 2009) mengatakan, praktek komunikasi organisasi yang efektif berkontribusi banyak untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Menurut (Neves & Eisenberger, 2012), komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan adalah cara yang efektif

dalam meningkatkan kinerja karyawan baik pada pekerjaan standar mereka dan peran ekstra dalam pekerjaan karena komunikasi merupakan sinyal bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan dan nilai kontribusi karyawan. Komunikasi dalam organisasi adalah pengiriman informasi secara verbal atau non verbal dengan aturan tertentu dalam suatu struktur atau hirarki organisasi yang dipengaruhi oleh kondisi formal maupun non formal yang memiliki peran penting dalam memotivasi dan peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Arnold dan Feldman dalam (Ruliana, 2016) komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi diantara orang-orang dalam suatu organisasi. Dimana didalamnya terdapat empat tahapan komunikasi yang meliputi.

1. *attention* (Atensi/Perhatian)
2. *comprehension* (Komprehensi)
3. *acceptance as true* (Kebenaran/Fakta)
4. *retention* (Retensi)

Pendapat lain dikemukakan oleh (Pace & Faules, 2006) mereka berpendapat bahwa komunikasi organisasi merupakan perilaku pengatur organisasi yang terjadi diantara orang-orang dalam organisasi. Dan juga bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu berinteraksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Sementara itu, menurut (Wiryanto, 2005) komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan

organisasi didalam suatu kelompok. Baik itu formal maupun informal dari suatu organisasi.

Menurut (Mintzberg, Henry, Joseph Lampel & Sumantra Ghoshal, 2003)) secara umum sebuah organisasi setidaknya memiliki 5 elemen berikut :

1. *The operating core*, yaitu para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berkaitan dengan produksi, baik barang maupun jasa.
2. *The strategic apex*, yaitu seorang pemimpin atau Manajer teratas yang bertanggung jawab penuh atas organisasi tersebut.
3. *The middle line*, yaitu para manager yang menjadi penghubung antara *operating core* dengan *strategic apex*
4. *The technostructure*, yaitu mereka yang ditugaskan melaksanakan suatu bentuk standarisasi secara khusus dalam organisasi.
5. *The staff support*, yaitu orang-orang yang mengisi unit staf yang memberikan jasa guna mendukung jalanya organisasi.

Komunikasi dibutuhkan untuk bertukar informasi, memberikan perintah, dan bercerita. Sebagai makhluk sosial, setiap orang saling bertukar informasi untuk kebutuhan mereka maupun bercerita mengenai kehidupan mereka. Saat bertugas, manajer membutuhkan komunikasi untuk memberikan perintah kepada bawahan. Oleh karena itu, komunikasi berperan penting dalam kehidupan manusia di dalam kerja maupun diluar kerja.

Menurut (Usman, 2008) komunikasi adalah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal.

Komunikasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam berorganisasi. (Usman, 2008) memberikan data hasil penelitian seorang pakar komunikasi menyimpulkan bahwa 75% - 90% waktu kerja digunakan pimpinan atau manajer untuk berkomunikasi. Komunikasi yang efektif menuntut rasa saling menghormati, percaya, terbuka, dan tanggung jawab.

Sukmalana (Sukmalana, 2007) menyatakan bahwa komunikasi merupakan cara menyampaikan gagasan, fakta, pikiran, perasaan, dan Nilai kepada orang lain. Adanya satu penerima atau lebih dapat melengkapi tindakan berkomunikasi sebab komunikasi adalah apa yang dipahami penerima, bukan apa yang dikatakan pengirim.

(Mangkunegara, 2011), komunikasi diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai tujuan yang dimaksud.

Menurut (Certo, 2009) komunikasi adalah proses berbagi informasi dengan individu lainnya. Informasi yang digunakan disini adalah setiap pikiran atau ide bahwa satu individu ingin berbagi dengan orang lain. Secara umum, komunikasi melibatkan proses satu orang memproyeksikan

pesan ke satu atau lebih orang lain, yang mengakibatkan setiap orang mengerti pada pemahaman umum dari pesan.

(Newstrom, 2011) mengatakan bahwa komunikasi adalah transfer informasi dan pemahaman dari seseorang ke orang lain. Cara tersebut supaya orang lain menerima tranmisi ide – ide, fakta, pikiran , perasaan , dan nilai. Tujuannya adalah agar penerima memahami pesan seperti yang dimaksudkan dan sering untuk bertindak berdasarkan informasi tersebut. Ketika komunikasi efektif, menyediakan sebuah jembatan makna antara dua orang sehingga mereka dapat masing – masing berbagi apa yang mereka rasakan dan ketahui.

2.1.3.2.Komunikasi Yang Efektif

Bagi seorang manajer, komunikasi yang efektif merupakan kebutuhan penting. Dengan komunikasi yang efektif, manajer dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasikan, dan memimpin serta mengendalikan organisasi. Manajer mencurahkan sebagian besar dari waktunya untuk berkomunikasi.

Dengan komunikasi yang efektif akan meminimalisir terjadinya *miss communication* antara pihak yang berkomunikasi. Informasi yang jelas dapat membantu karyawan maupun manajer dalam melaksanakan tugas masing-masing secara maksimal. Apabila tugas dapat dijalankan

dengan baik secara maksimal, hal ini berdampak positif karena menguntungkan perusahaan.

Komunikasi yang efektif berperan penting dalam organisasi. Namun, komunikasi yang tidak efektif menjadi hambatan bagi pihak yang saling berkomunikasi. Menurut Leonard R.S. dan George Strauss dalam (Stoner & Charles Wankel, 1992) hambatan dalam berkomunikasi yang efektif adalah:

1. Mendengarkan yang hanya ingin didengar,
2. Mengabaikan informasi yang tidak ingin didengar,
3. Menilai dari sumber informasi yang didapatkan,
4. Menilai persepsi orang lain yang berbeda dengan persepsi sendiri,
5. Pengaruh emosi diri sendiri, dan
6. Gangguan media informasi.

Komunikasi yang efektif perlu diterapkan dalam sebuah perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut, akan berdampak positif terhadap pekerja maupun perusahaan. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi efektivitas dalam berkomunikasi yaitu :

1. Jalur komunikasi formal

Dengan menggunakan bahasa formal akan memberikan dampak positif berupa kejelasan dari informasi yang telah disampaikan.

2. Wewenang Jabatan

Orang yang lebih tinggi jabatannya cenderung lebih mudah berkomunikasi dengan bawahannya. Dalam hal ini manajer

memiliki kewenangan untuk berkomunikasi dengan bawahan begitu pula sebaliknya. Namun, antara manajer dan bawahan memiliki porsi yang berbeda dalam hal perintah dan kewenangan lainnya.

3. Spesialisasi jabatan

Dalam ruang lingkup jabatan yang sama akan memudahkan untuk melakukan komunikasi secara efektif. Karena masing-masing individu paham akan posisi masing-masing.

4. Ketrampilan berkomunikasi

Seseorang yang terampil dalam hal berbicara, menulis dan membaca tentu akan lebih efektif dalam berkomunikasi dengan orang lain dibandingkan orang yang tidak memiliki ketrampilan tersebut.

Dengan komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan akan memberikan dampak positif yang menguntungkan perusahaan. Efektivitas dalam berkomunikasi perlu diterapkan dan ditingkatkan agar kinerja antar karyawan dapat lebih baik dari sebelumnya. Karyawan bertanggung jawab atas kinerjanya. Namun keberhasilan perusahaan menjadi tanggung jawab bersama antara manajer dan karyawan, sehingga efektivitas dalam berkomunikasi antara keduanya dapat dilakukan untuk melaksanakan tugas secara maksimal.

2.1.3.3. Fungsi Komunikasi

Manusia sebagai makhluk pribadi dan juga makhluk sosial menjadi dasar dalam melangsungkan hidupnya. Hubungan sosial sangat penting untuk menjalin rasa saling membutuhkan, karena manusia tidak bisa hidup sendirian tanpa bantuan dari adanya orang lain, hubungan sosial perlu dibina dengan baik karena :

1. Karena hubungan merupakan salah satu hal yang paling penting dalam mencapai kesuksesan. Theodore Roosevelt dalam (Mortensen, 2006) menyatakan “ satu bahan yang paling penting dalam resep kesuksesan adalah mengetahui bagaimana caranya untuk berhubungan dengan orang lain”.
2. Menurut (Golmen, 2007) dengan adanya hubungan yang baik, seseorang merasa lebih nyaman, terlibat, dimengerti dan saling percaya di antara mereka akan muncul.
3. Bila orang berada dalam satu hubungan baik, mereka bisa lebih kreatif bersama-sama dan lebih efisien dalam membuat keputusan, hubungan yang kurang/tidak baik, khususnya hubungan yang diliputi rasa takut akan membekukan tempat kerja, para pekerja merasa enggan untuk berbicara, berbagi gagasan – gagasan baru, atau berkoordinasi dengan baik, apalagi memperbaiki kualitas keluaran mereka.
4. Menurut (Covey, 2008) hubungan yang buruk, yaitu hubungan dengan tingkat kepercayaan yang rendah adalah pajak tersembunyi

yang amat besar. Dalam kenyataannya, pajak tersembunyi ini jauh lebih besar daripada semua pajak dan beban bunga yang lain bila digabung baik yang tersembunyi maupun yang tidak tersembunyi.

Menurut (Covey, 2008) dan Marhaeni(Fajar, 2009) Ilmu komunikasi organisasi terbagi menjadi beberapa fungsi sebagai berikut :

1. Fungsi informatif

Fungsi informatif pada komunikasi organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

2. Fungsi regulatif

Fungsi regulatif pada komunikasi organisasi berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif yaitu, berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu

mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan, juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Dan juga berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi persuasif

Fungsi persuasif merupakan tindakan pimpinan yang lebih suka mengajak bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi integratif

Fungsi integratif merupakan usaha organisasi untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut yaitu, saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, *newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi, saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan

keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Saat ini, masalah yang sering terlihat dalam dunia kerja yaitu saling menjatuhkan sesama karyawan. Hal ini biasanya terjadi dikarenakan ingin berebut kekuasaan atau bisa juga dikarenakan iri pada sesama karyawan dikarenakan merasa perlakuan atasan yang tidak adil atau bisa dikatakan pilih kasih. Hal seperti ini yang seharusnya dihindari dalam dunia kerja, karena apabila hal seperti ini terus terjadi, akan membuat komunikasi dalam suatu organisasi hancur dan menciptakan ketidaknyamanan dalam bekerja.

5. Fungsi memfasilitasi pembuatan keputusan.

Komunikasi menyediakan informasi yang diperlukan oleh individu dan kelompok untuk membuat keputusan dengan menyampaikan data untuk diidentifikasi dan mengevaluasi berbagai pilihan.

Tidak ada satu dari fungsi-fungsi tersebut yang dipandang lebih penting daripada yang lainnya. Agar kelompok berkinerja lebih efektif mereka, perlu memelihara bentuk control atas setiap anggotanya, merangsang para anggotanya berkinerja efektif menyediakan sarana untuk ekspresi emosi, dan membuat pilihan keputusan. Dapat diasumsikan bahwa hampir setiap interaksi komunikasi yang terjadi dalam suatu kelompok atau organisasi melakukan satu fungsi komunikasi atau lebih.

2.1.3.4. Teori-teori komunikasi

Teori komunikasi merupakan teori yang berkembang dengan pesat dibandingkan dengan yang lain. Banyak para ahli yang memberikan kontribusi sehingga lahir berbagai teori komunikasi antara lain :

1. Teori Dependensi Efek Komunikasi Massa

Teori ini merupakan salah satu Teori dari komunikasi massa, yang beranggapan bahwa kepercayaan individu kepada media akan berkembang bila kebutuhan informasional yang tidak ditemukan dalam pengalaman langsung terpenuhi. Massa bergantung pada media untuk mencapai tujuan.

Little john menilai, ketergantungan seseorang dinilai dari jumlah dan sebralitas tentang fungsi informasi yang disajikan, serta stabilitas sosial. Semakin penting media terhadap individu, semakin tinggi pula nilai dari media tersebut.

2. Teori Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005) Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan

yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

3. Teori Komunikasi Interpersonal

Menurut (Devito, 2011) Komunikasi interpersonal adalah interaksi verbal dan nonverbal antara dua (atau kadang-kadang lebih dari dua) orang yang saling tergantung satu sama lain.

Dalam konteks komunikasi interpersonal, sejumlah teori komunikasi interpersonal atau disebut juga dengan teori-teori antar pribadi telah banyak dirumuskan dan dikembangkan oleh para ahli teori komunikasi interpersonal dalam rangka menjelaskan bagaimana orang memberikan makna terhadap suatu kejadian, mengapa mereka bertindak dengan cara mereka, bagaimana mereka membuat keputusan tentang pesan, dan efek komunikasi yang terjadi dalam hubungan. Berbagai teori komunikasi interpersonal yang ada dapat digunakan untuk memahami proses komunikasi. seperti yang disampaikan oleh (Burns & Pearson, 2011), komunikasi interpersonal sebagai proses yang menggunakan pesan-pesan untuk mencapai kesamaan makna antarapaling tidak antara dua orang dalam sebuah situasi yang memungkinkan adanya kesempatan yang sama bagi pembicara dan pendengar.

4. Teori Nativisme

Chomsky dan *Hadleyb* dalam (Suryabrata, 2008) adalah tokoh pendukung teori nativisme. Teori ini berpandangan bahwa manusia satu-satunya makhluk Tuhan yang dapat berkomunikasi melalui verbal. Disisi lain, bahasa merupakan suatu yang kompleks, oleh karenanya manusia senantiasa belajar untuk dapat berkomunikasi dengan makhluk Tuhan yang lain.

5. Teori *Spiral of Silence* (Spiral Keheningan)

Teori ini berkaitan dengan bagaimana terbentuknya suatu pendapat umum dalam masyarakat. *Spiral of Silence* menjelaskan bahwa terbentuknya pendapat umum dalam masyarakat di tentukan oleh proses saling mempengaruhi antara komunikasi massa, komunikasi antar pribadi, dan persepsi masing-masing individu serta hubungannya dengan pendapat orang lain dalam masyarakat. Teori ini di kembangkan oleh Elizabeth Noelle dan Neumann (Ruliana, 2016)

6. Teori Analisis Transaksional

Analisis transaksional merupakan pendekatan Psychotherapy yang menekankan hubungan interaksional. Transaksional sendiri dimaksudkan sebagai hubungan komunikasi antar individu. Teori ini digunakan untuk mengetahui bentuk dan isi pesan yang tersampaikan dalam suatu komunikasi.

Analisis ini bertujuan mengetahui tingkat keefektifan komunikasi yang terjalin antara individu. Eric Bernedalam (S. Mulyana, 2009) adalah pengembang teori analisis ini yang dinilai cocok untuk digunakan dalam konseling kelompok.

7. Teori *Standpoint* (Sikap)

Teori ini menilai bahwa pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki individu, sebagian besar dibentuk oleh kelompok sosial dimana mereka cenderung aktif berkomunikasi. Teori ini dikemukakan oleh Wood, J. T. dalam (West & Lynn H. Turner, 2012) Melalui pendapat ini, dapat terlihat kerangka tentang sistematisa pengaruh kekuatan untuk pembentuk identitas.

Teori sikap (*standpoint theory-ST*), membentuk kerangka agar dapat memahami sistem kekuasaan. Teori kerangka ini dibangun berdasarkan pengetahuan yang berasal dari kehidupan sehari-hari. Individu-individu adalah konsumen aktif dari realitas. Kemudian, perspektif individu-individu adalah sumber informasi yang terpenting terkait pengenalan terhadap pengalaman mereka (West & Lynn H. Turner, 2012) Bahkan, teori ini mengakui bahwa pengalaman, pengetahuan, dan perilaku komunikasi individu sebagian besar terbentuk oleh kelompok sosial dimana individu berpartisipasi.

2.1.3.5. Dimensi- dimensi komunikasi

(Devito, 2011) menyatakan agar komunikasi interpersonal berlangsung dengan efektif, maka ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh para pelaku komunikasi interpersonal tersebut adalah:

1. Keterbukaan (*openness*)

Keterbukaan dapat dipahami sebagai keinginan untuk membuka diri dalam rangka berinteraksi dengan orang lain. Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal yaitu Komunikator harus terbuka pada komunikan demikianjugasebaliknyakesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang, serta mengakui perasaan, pikiran serta mempertanggungjawabkannya.

2. Empati (*Empathy*)

Empati didefinisikan oleh HenryBackrack dalam(Devito, 2011)sebagai kemampuan untuk merasakan hal-hal yang dirasakan orang lain. Hal ini termasuk salah satu cara untuk melakukan pemahaman terhadap orang lain. Empatidapat dikomunikasikan secara verbal ataupun nonverbal.

3. Sikap mendukung (*supportiveness*)

Dukungan meliputi tiga hal. Pertama, *descriptiveness*, dipahami sebagai lingkungan yang tidak dievaluasi menjadikan orang bebas dalam mengucapkan perasaannya, tidak *defensive* sehingga orang

tidak malu dalam mengungkapkan perasaannya dan orang tidak akan merasa bahwa dirinya dijadikan bahan kritikan terus menerus. Kedua, *spontaneity* dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara spontan dan mempunyai pandangan yang berorientasi ke depan yang mempunyai sikap terbuka dalam menyampaikan pemikirannya. Ketiga, *provisionalism* dipahami sebagai kemampuan untuk berpikir secara terbuka (*open minded*).

4. Sikap Positif (*positiveness*)

Sikap positif dalam komunikasi interpersonal berarti bahwa kemampuan seseorang dalam memandang dirinya secara positif dan menghargai orang lain. Sikap positif tidak dapat lepas dari upaya mendorong menghargai keberadaan serta pentingnya orang lain.

Dorongan positif umumnya berbentuk pujian atau penghargaan, dan terdiri atas perilaku yang biasanya kita harapkan. Sikap mendukung dengan bersikap (1) deskriptif, bukan evaluatif, (2) spontan, bukan strategic, dan (3) provisional, bukan sangat yakin.

5. Kesetaraan (*equality*)

Tidak akan pernah ada dua orang yang sama-sama setara dalam semua hal. Komunikasi interpersonal akan efektif apabila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan dari kedua belah pihak sama-sama berharga dan ada sesuatu yang akan disumbangkan. Kesamaan dalam suatu komunikasi akan menjadikan

suasana komunikasi yang akrab, sebab dengan tercapainya kesamaan kedua belah pihak baik komunikan maupun komunikator akan berinteraksi dengan nyaman. Apabila suatu hubungan interpersonal didalamnya terdapat kesetaraan, maka ketidaksepakatan serta konflik dipandang sebagai upaya untuk lebih memahami perbedaan tidak untuk menjatuhkan pihak lain. Kesetaraan tidak berarti menerima semua perilaku verbal dan non verbal pihak lain melainkan memberikan “penghargaan positif tak bersyarat”

Spitzberg dan Cupach dalam (Rickheit, G. & Strohner, 2008) menjelaskan bahwa agar komunikasi interpersonal efektif dapat menerapkan model kompetensi. Model tersebut menawarkan lima kualitas efektifitas:

a. Kepercayaan diri

Komunikator yang secara sosial memiliki kepercayaan bersikap santai, tidak kaku, fleksibel dalam suara dan gerak tubuh, tidak terpaku pada nada suara tertentu dan gerak suara tertentu.

b. Kebersatuan

Kebersatuan mengacu pada penggabungan antara komunikator dan komunikan, terciptanya rasa kebersamaan dan kesatuan. Komunikator yang memperlihatkan kebersatuan,

mengisyaratkan minat dan perhatian. Kebersatuan menyatukan komunikator dan komunikan.

c. Manajemen interaksi

Manajemen interaksi menekankan pada kedua pihak, masing-masing berkontribusi dalam keseluruhan komunikasi. Menjaga peran sebagai pembicara dan pendengar, melalui gerakan mata, ekspresi vokal, gerakan tubuh dan wajah yang sesuai, saling memberikan kesempatan untuk berbicara merupakan ketrampilan manajemen interaksi. Penting untuk menyampaikan pesan verbal dan nonverbal yang saling berkesesuaian dan memperkuat.

Menurut (Luthans, 2011) Dimensi komunikasi meliputi:

1. Penyampaian komunikasi dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Keterbukaan informasi,
 - b. Komunikasi mendukung pengambilan keputusan,
 - c. Informasi penting disampaikan melalui komunikasi,
 - d. Detil pekerjaan disampaikan melalui komunikasi antar bidang.
2. Penerimaan pesan komunikasi dengan indikator:
 - a. Pesan dapat dipahami oleh penerima pesan,
 - b. Kondisi media pesan,
 - c. Pesan dapat meningkatkan kualitas kerja,
 - d. Proses komunikasi meningkatkan interaksi antar karyawan.
3. Dukungan komunikasi, dengan indikator :

- a. Komunikasi membantu menyelesaikan pekerjaan,
- b. Proses interaksi dengan rekan kerjadidukung sarana komunikasi yang baik,
- c. Informasi diperoleh karyawan melalui proses komunikasi,
- d. Metode komunikasidimiliki memenuhi kebutuhan internal dalam proses komunikasi.

Dari beberapa uraian diatas, dapat disimpulkan definisi konseptual **komunikasi organisasi merupakan kegiatan penyampaian dan penerimaan pesan secara timbal balik yang dilakukan oleh pegawai yang memiliki hubungan kerja untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi.** Menurut (Wiryanto, 2005)

Menurut (Covey, 2008) dan (Fajar, 2009) Komunikasi Organisasi memiliki beberapa dimensi dan indikator. Dimensi komunikasi meliputi:

1. **Fungsi Informatif** dengan indikator : a). Informasi yang lebih baik, b). informasi yang memungkinkan pekerja dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih pasti, c). informasi tentang jaminan sosial, kesehatan izin dan cuti.
2. **Fungsi regulatif** dengan indikator : a). Kewenangan mengendalikan semua informasi yang disampaikan, b). Perintah atau instruksi, c). Pesan yang berorientasi pada kerja (mana yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan).

3. **Fungsi persuasif** dengan indikator : a). Sikap pimpinan yang lebih suka mengajak kerjasama bawahan, b). Sikap bawahan yang bekerja dengan sukarela
4. **Fungsi Integratif** dengan indikator : a). Formal b). Informal

2.1.4. Kompetensi (*Competences*)

2.1.4.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Kompetensi dibedakan menjadi dua tipe yaitu, *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain dan *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Berikut adalah beberapa pengertian mengenai kompetensi menurut beberapa ahli: Menurut Spencer & Spencer (Spencer & Spencer, 2006) "An underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation. ("Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari

individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab-akibat pelaksanaan yang efektif dan/ atau unggul dalam pekerjaan atau keadaan”). Kemudian menurut George Klemp dalam (Edison et al., 2016): “Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan/ atau kinerja yang unggul”

Sedangkan menurut (Edison et al., 2016) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (knowledge), keahlian (skill), dan sikap (attitude)

Kompetensi karyawan merupakan salah satu variabel dalam pembentukan kinerja karyawan mengingat adanya kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Kondisi demikian sangat mungkin terjadi, sebagaimana diungkap oleh Watson dalam (Sudiarditha, R, 2011), yang menyatakan bahwa keberadaan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh tingkat kompetensi para pegawainya di dalam perusahaan tersebut; kuncinya adalah seberapa baik perusahaan tersebut mampu menggalang energi dan tenaga dari para pegawainya (Bonn, 2001). Hal ini dipertegas oleh Kroll dalam (Sudiarditha, R, 2011) bahwa para pegawai yang memiliki keterampilan profesional dan kompetensi yang tinggi, mampu untuk tidak saja melakukan pengembangan secara terbatas pada lingkup

perusahaan; tetapi mampu pula pada saat yang bersamaan melakukan identifikasi untuk perkembangan di masa yang akan datang.

Menurut Mitrani, Daziel and Fitt dalam *International Journal of Management Sciences* and (Mitrani & Fitt, 2015), *competency concept is not a new one*. Organisasi industri psikologi Amerika, memprogramkan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Menurut program tersebut, banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil test sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksikan kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur-unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita, dan orang yang berasal dari strata sosioekonomi yang rendah. Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksikan individu dan tidak bias karena faktor rasial, gender dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah :

1. Membandingkan individu yang secara jelas berhasil didalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil
2. Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil.

Semua jenis kompetensi yang bersifat non-akademik seperti Keberhasilan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skill*, kecepatan mempelajari jaringan kerja. Berhasil memprediksi kinerja individu dalam pekerjaannya.

Menurut (Clark, 2008) "*Competency is a knowledge or know how for doing an effective job*". (Kompetensi adalah pengetahuan atau mengetahui bagaimana melakukan pekerjaan yang efektif). Sementara itu menurut Davis (Werther, W.B & Davis, 2009): "*Competency is a capability perspective and people knowledge, especially to impact on ability for need in a business via minimize cost and optimalization services to customer more for less*". Kompetensi adalah perspektif keberhasilan dan pengetahuan masyarakat, terutama terhadap dampak terhadap Keberhasilan dalam kebutuhan dalam suatu bisnis dengan meminimalkan biaya dan optimalisasi layanan kepada pelanggan dengan lebih mudah.

Menurut (Mathis & Jhon h Jackson, 2010), *competency is a base characteristic that correlation of individual or team performance achievement*. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari Pengetahuan (*knowledge*), Keterampilan (*skill*), dan Kemampuan (*abilities*).

Kemampuan (*ability*) berarti kapasitas seseorang untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan seseorang dalam mengoperasikan pekerjaan secara lebih mudah dan tepat, dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan itu cenderung dimiliki oleh setiap individu.

Pengertian Kompetensi menurut para ahli lainnya adalah sebagai berikut : (S.P. Robbins & T.A., 2009) mengatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan atau kapasitas seseorang dalam mengerjakan segala macam tugas, di suatu pekerjaan yang dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisiknya.

Kompetensi menurut Sedarmayanti (Sedarmayanti., 2011) adalah karakteristik mendasar yang dimiliki oleh seseorang, yang berpengaruh secara langsung atau bisa memprediksikan kinerja yang baik.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2005) adalah faktor mendasar yang dimiliki oleh seseorang yang memiliki kemampuan lebih yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang memiliki kemampuan rata-rata yang biasa saja.

Kompetensi yang ditetapkan dalam organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal, efektif dan efisien.

Kompetensi dalam suatu organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengalaman sumber daya manusia yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya untuk mendukung dalam pencapaian kinerja organisasi. Keunggulan kinerja menjadi modal penting bagi organisasi

atau perusahaan untuk mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal, efektif, atau efisien. Untuk memahami secara jelas dan benar tentang kompetensi peneliti merasa perlu untuk menggunakan pendapat para ahli tentang kompetensi. Menurut Spencer and Spencer dalam (Prihadi, Syaiful, 2004) terdapat lima karakteristik kompetensi, yang dapat dijadikan dimensi yaitu:

1. Motif (*motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
2. Sifat (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self-concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi kompleks.
5. Keterampilan (*skill*), adalah Keberhasilan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Spencer and Spencer dalam (Prihadi, Syaiful, 2004) menyatakan “*Competency define as people base characteristic and implication on job effectiveness*”. Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar dan implikasi pada efektivitas kerja.

Kompetensi kerja diharapkan agar organisasi dapat lebih siap menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat. Perubahan

lingkungan yang begitu cepat menuntut Keberhasilan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumberdaya manusia itu sendiri agar menjadi kreatif dan inovatif.

Pengertian kompetensi harus dibedakan dengan kompeten, kompetensi (*competence*) adalah kemampuan atau kecakapan, merupakan padanan kata yang berasal dari bahasa Inggris yaitu *proficiency* kata ini sering digunakan untuk pengertian kemampuan berperingkat tinggi.

Yang membedakannya dengan kompeten (*competent*) adalah kecakapan atau ketrampilan yang dimiliki seseorang dalam bidangnya. Kompeten adalah ketrampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik.

Kompetensi adalah kemampuan yang ada pada diri seseorang untuk menunjukkan dan mengaplikasikan ketrampilannya tersebut di dalam kehidupan nyata. Dapat juga dikatakan bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan di tempat kerja setiap hari yang mencakup perilaku (*competency*), bukan sifat-sifat dasar kepribadian

maupun ketrampilan dasar yang ada di dalam ataupun di luar tempat kerja (*competent*), sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi mencakup melakukan sesuatu, bukan hanya pengetahuan yang pasif.

2.1.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell dalam (Wibowo, 2012) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu :

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami

dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya

kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.

- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.1.4.3. Penerapan Kompetensi Berdasarkan Fungsi Sumber Daya

Manusia

Setiap organisasi memiliki kompetensi yang berbeda, karena belum adanya persyaratan standar untuk menempati suatu posisi, serta penentuan pelatihan bagi sumber daya manusia belum sistematis maka aplikasi kompetensi diprioritaskan berdasarkan fungsi sumber daya manusia di organisasi.

Menurut (Mitrani & Fitt, 2015) dari pemikiran para ahli dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada eksekutif (*executives*), manajer (*managers*), dan karyawan (*employees*). Dalam penelitian ini yang dibahas adalah mengenai kompetensi tingkat karyawan (personil).

Kompetensi karyawan diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Kompetensi tingkat karyawan meliputi:

1. *Flexibility* yaitu keberhasilan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.
2. *Information seeking, motivation, and ability to learn* yaitu keberhasilan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.

3. *Achievement motivation* yaitu Keberhasilan berinovasi sebagai peningkatan kualitas, produktivitas.
4. *Work motivation under time pressure* yaitu keberhasilan menahan stres dalam organisasi, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. *Collaborativeness* yaitu keberhasilan karyawan untuk bekerja secara kooperatif di dalam kelompok.
6. *Customer service orientation* yaitu keberhasilan melayani konsumen, mengambil inisiatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi konsumen.

Michael Zwell dalam (Wibowo, 2012) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari :

1. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli kepada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi: kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan

organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.

3. *Personal attribute* merupakan kompetensi *intrinsic* individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang.

2.1.4.4. Jenis-jenis Kompetensi

Menurut (Kunandar, 2007), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.

4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

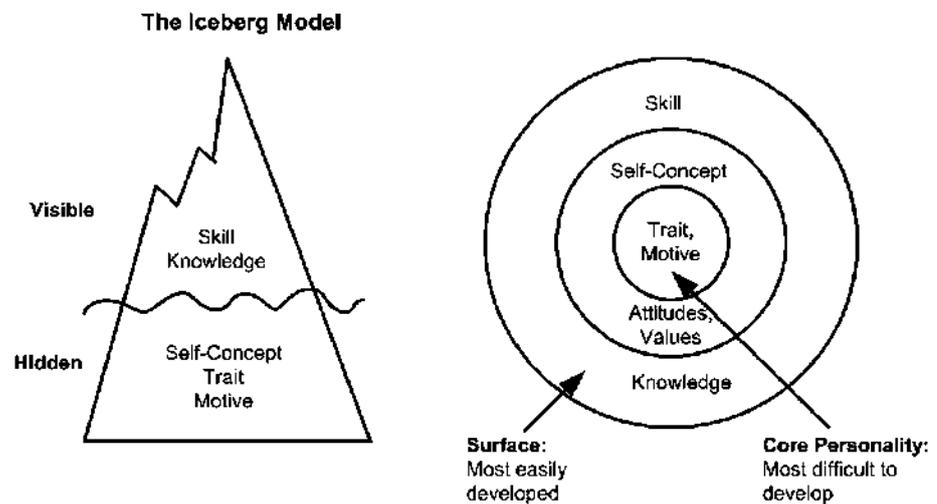
2.1.4.5. Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dalam (Moehariono., 2012) kompetensi dasar seorang individu terdiri atas 5 hal, yaitu :

1. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.
2. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan.
3. Konsep Diri (*self-concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai yang dimiliki.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada arena tertentu.
5. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu ketrampilan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Dari lima kompetensi dasar individu (*the iceberg model*) yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2
Model Lima Kompetensi Dasar



Sumber : Spencer (2006:15)

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat adanya perbedaan letak atau keadaan, yaitu kompetensi *knowledge* dan *skill* lebih bersifat nyata atau *visible*, sehingga mudah dalam pengembangannya, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan *motive*, *trait* dan *self concept* bersifat tersembunyi dan merupakan karakteristik kepribadian manusia yang paling dalam, sehingga lebih sulit untuk dikembangkan.

2.1.4.6. Dimensi-dimensi kompetensi

(Gordon, 2015) mengatakan bahwa dimensi dari kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana

melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Ketrampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, keahlian karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain).

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

6. Minat (interest)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Menurut Spencer dan Spencer (2006) mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga yaitu:

1. Kompetensi Kognitif adalah sebagai suatu kemampuan untuk berfikir dan menganalisis informasi dan situasi, yang menuntun atau menyebabkan timbulnya keefektifan atau kinerja yang superior. Penekanan kompetensi ini pada pemikiran sistem dan pengenalan pola para pekerja atau karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Kompetensi Kecerdasan Emosional, adalah sebagai suatu kemampuan untuk mengenali, memahami dan menggunakan informasi emosional mengenai diri sendiri, yang menuntun atau menyebabkan keefektifan atau kinerja yang superior. Kompetensi ini penekanannya pada kesadaran diri dan manajemen diri para pekerja, berupa kesadaran dan pengendalian emosional diri dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Kompetensi Kecerdasan Sosial, adalah sebagai suatu kemampuan untuk mengenali, memahami, dan menggunakan informasi emosional mengenai orang lain, yang menuntun atau menyebabkan keefektifan atau kinerja yang superior. Kompetensi ini penekanannya pada kesadaran sosial dan manajemen hubungan

para pekerja atau karyawan berupa empati dan kerja tim yang semestinya dimiliki dalam menjalankan pekerjaannya.

Dari beberapa pengertian kompetensi menurut para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa **Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*)**(Mathis J.H & R.L Jackson, 2010)dan Spencer and Spencer dalam (Prihadi, Syaiful, 2004)

Sedangkan dimensi dan indikator kompetensi menurut (Mathis J.H & R.L Jackson, 2010)adalah sebagai berikut:

1. Dimensi Pengetahuan yang meliputi indikator;

- a. Pemahaman yang komprehensif tentang Standar prosedur operasional hotel,
- b. Keahlian dalam menyusun rencana kegiatan pekerjaan,
- c. Keahlian dalam pengawasan kepatuhan bawahan,
- d. Keahlian dalam menggunakan peralatan hotelberdasarkan bidangnya,
- e. Pengetahuan dalam pelayanan tamu hotel.

2. Dimensi Keterampilan yang meliputi indikator:

- a. Melakukan tindakan pelayananyang prima
- b. Membuat konsep prosedur tindakan dan pelayanan

- c. Membuat usulan tindakan perbaikan pelayanan tamu hotel pada atasan
- d. Mahir melaksanakan semua prosedur tata laksana hotel.

3. Dimensi Kemampuan yang meliputi indikator:

- a. Mampu memahami kondisi tamu sedang dilayani,
- b. Mampu mengendalikan tamu hotel,
- c. Kemampuan bergaul dengan semua orang.

2.1.5. Kompensasi (*Compensation*)

2.1.5.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Menurut (Bernardine & Joice E Russel, 1993) kompensasi merujuk pada semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima karyawan perhotelan sebagai bagian dari hubungan kerja. Sementara (Mathis J.H & R.L Jackson, 2010) mendefinisikan “Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya”. Jadi kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikannya kepada perusahaan.

(Caruth & Handlogten, 2001) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan atau pemberian yang diberikan kepada seseorang atas pelayanan yang dilakukan, yang mencakup imbalan secara langsung maupun tidak langsung. (Cotterman, 2005) mendefinisikan kompensasi

dari sudut pandang yang berbeda, yaitu sebagai pengungkapan secara nyata atas nilai yang dirasakan seseorang, yang mencakup gaya hidup, posisi dalam komunitas, status di antara rekan-rekan, keluarga, dan organisasi.

(McKenna & Nic Beech, 2006) juga mengemukakan definisi yang relatif tidak sama yaitu mencakup berbagai aktivitas organisasi yang ditujukan bagi alokasi kompensasi dan tunjangan bagi karyawan perhotelan sebagai imbalan atas usaha dan sumbangan yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu Bruce mendefinisikan kompensasi berdasarkan klasifikasinya, yang terdiri dari kompensasi tunai (*cash compensation*), kompensasi kotor (*gross compensation*), dan kompensasi bersih (*net compensation*). Kompensasi tunai adalah imbalan dalam bentuk gaji, bonus tunai, dan insentif jangka pendek. Kompensasi kotor adalah imbalan yang berbentuk biaya penggajian atas semua keuntungan karyawan perhotelan dan tunjangan baik total maupun kompensasi tunai. Sementara kompensasi bersih adalah imbalan yang digunakan dengan membandingkan imbalan yang dihitung setelah pajak.

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan

memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut (J. Long, 2008) mendefinisikan sistem kompensasi adalah bagian (parsial) dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, namun demikian sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan sistem reward yang disediakan oleh organisasi. Sedangkan reward sendiri adalah semua hal yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual. Adapun dua jenis reward tersebut adalah :

1. Ekstrinsik kompensasi, yang memuaskan kebutuhan dasar untuk survival dan security dan juga kebutuhan sosial dan pengakuan. Pemuasan ini diperoleh dari faktor-faktor yang ada di sekeliling para karyawan di sekitar pekerjaannya, misalnya : upah, pengawasan, co worker dan keadaan kerja.

2. Intrinsik kompensasi, yang memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya, misalnya untuk kebanggaan, penghargaan, serta pertumbuhan dan perkembangan yang dapat diperoleh dari faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan karyawan itu, seperti tantangan karyawan atau interest suatu pekerjaan yang diberikan, tingkatan keragaman/variasi dalam pekerjaan, adanya umpan balik, dan otoritas pengambilan keputusan dalam pekerjaan serta signifikansi makna pekerjaan bagi nilai-nilai organisasional.

Lebih dari itu, kompensasi juga merupakan semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan perhotelan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepekerjaan (H. Simamora, 2010)

Menurut (Handoko, 2011), kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya. Sedangkan (Tulus M. A, 2011) memandang kompensasi sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemberian kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial kepada karyawan dimaksudkan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan para karyawan. Kompensasi merupakan hal yang penting bagi karyawan sebagai individu, karena pemberian kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai

pekerjaan itu sendiri. Dari beberapa definisi di atas tampak bahwa pengertian kompensasi lebih luas daripada sekedar gaji atau upah, karena terdapat pula unsur penghargaan tidak langsung dan non-finansial ke dalam konsep balas jasa (*remuneration*) secara keseluruhan.

(Sedarmayanti., 2011) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka, sedangkan menurut (Rivai, 2009) Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Setiap organisasi sebaiknya berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dengan memberikan program kompensasi yang adil dan layak serta kompetitif.

Menurut (Jeff Madura, 2001) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain program kompensasi yang adil dan layak, keamanan pekerjaan, jadwal kerja yang fleksibel, dan program keterlibatan karyawan. Kepuasan terhadap kompensasi ditentukan oleh keadilan kompensasi, tingkat kompensasi, dan praktik-praktik administrasi kompensasi. Kepuasan terhadap kompensasi juga

berkaitan dengan perputaran karyawan/*turnover* dan ketidakhadiran/*absenteeism*.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

(Dessler, 2011), mengatakan bahwa untuk menentukan skala gaji/upah ada beberapa faktor yang mempengaruhi, diantaranya:

1. Faktor hukum.

Dalam faktor ini besaran gaji/upah yang harus dibayar diatur dalam undang-undang yang meliputi segi upah minimum, tariff lembur dan tunjangan.

2. Faktor serikat buruh.

Serikat dan undang-undang hubungan tenaga kerja mempengaruhi hubungan bagaimana perencanaan pembayaran yaitu adanya tawar menawar antara serikat buruh dengan yang mempekerjakan.

3. Faktor kebijakan.

Yaitu pemberian kompensasi mempengaruhi upah yang dibayar. Kebijakan ini mempengaruhi tingkat upah dan tunjangan misalnya perbedaan upah/gaji bagi pegawai yang masih dalam masa percobaan.

4. Faktor keadilan.

Faktor keadilan menjadi faktor penting dalam menentukan tinggi rendahnya pembayaran upah/gaji dalam arti bahwa keadilan eksternal tarif upah/gaji harus sebanding dengan organisasi lain,

sedangkan keadilan internal hendaknya setiap pegawai memperoleh pembayaran gaji/upah yang sama dalam organisasi.

Menurut (Hasibuan, 2007) Faktor faktor yang mempengaruhi kompensasi meliputi:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Kompensasi relatif kecil, Jika lowongan pekerjaan (permintaan) lebih sedikit dibandingkan jumlah pencari kerja (penawaran) lebih banyak. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Tingkat kompensasi akan semakin besar apabila kesiediaan dan kemampuan membayar perusahaan semakin baik. Namun sebaliknya, Tingkat kompensasi akan relatif kecil jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Tingkat kompensasi biasanya akan semakin besar jika serikat buruh suatu perusahaan kuat dan berpengaruh. Namun sebaliknya, apabila serikat buruh tidak kuat maka tingkat kompensasi cenderung relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Tingkat kompensasi semakin besar apabila produktivitas kerja karyawan baik dan banyak. Di sisi lain, kompensasi relatif kecil jika produktivitasnya buruk dan sedikit.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppresnya

Pemerintah memiliki kewajiban untuk melindungi seluruh masyarakat (karyawan khususnya) dari tindakan sewenang-wenang terutama oleh perusahaan dan pengusaha. Sehingga Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum.

6. Biaya Hidup

Tingkat kompensasi/upah biasanya akan semakin besar apabila biaya hidup di suatu daerah itu tinggi. Sebaliknya, Tingkat kompensasi/upah biasanya akan semakin rendah bila biaya hidup di suatu daerah itu rendah.

7. Posisi jabatan Karyawan

Gaji/ kompensasi yang lebih besar akan diterima oleh karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi. Karena seseorang karyawan dengan kedudukan yang semakin tinggi maka akan mendapat tanggung jawab serta wewenang yang besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Karyawan

Apabila seseorang/karyawan memiliki pendidikan yang tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama, maka kecakapan serta

keterampilannya lebih baik sehingga kompensasi akan semakin besar.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Tingkat upah/ kompensasi akan semakin besar jika perekonomian nasional sedang maju karena mendekati kondisi full employemen. Sebaliknya jika suatu negara/daerah yang terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*) perekonomiannya kurang maju dan tingkat upah biasanya cenderung rendah.

10. Jenis dan sifat Pekerjaan

Tingkat upah/ kompensasinya yang besar juga dipengaruhi oleh jenis dan sifat pekerjaan, misalkan pekerjaan yang mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar, karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian di suatu bidang untuk mengerjakannya. Tetapi jika pekerjaan tersebut mudah dan resikonya kecil biasanya tingkat kompensasi/upah akan semakin rendah.

2.1.5.3. Dimensi dan Indikator Kompensasi

Kompensasi menurut (Rivai & Ella. Jauvani, 2010) dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Kompensasi Langsung adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya yang merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya adalah:

- a. Gaji adalah balas jasa yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - b. Upah adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.
 - c. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar yang ditentukan.
2. Kompensasi Tidak Langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni *benefit* dan *services* (tunjangan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, olah raga dan darma wisata (*family gathering*).

Jenis dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan menurut (Mondy Wayne R, 2008) dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu:

1. *Financial Compensation* (Kompensasi Finansial)

Kompensasi Finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu:

- a. *Direct Financial Compensation* (Kompensasi Finansial Langsung) Kompensasi Finansial Langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi.
- b. *Indirect Financial Compensation* (Kompensasi Finansial tidak Langsung). Kompensasi tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tidak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya Sakit (berobat), cuti dan lain-lain. Dalam penelitian ini peneliti menitik beratkan pada kompensasi finansial.

2. *Non - Financial Compensation* (Kompensasi non Finansial)

Kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu:

- a. *Non- financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan) Kompensasi non finansial berkaitan dengan pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*Self actualitation*).
- b. *Non – financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan). Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*Competent Supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working condition*). Pembagian kerja (*job sharing*). Kompensasi merupakan hal yang penting, yang merupakan dorongan atau motivasi utama seseorang karyawan untuk bekerja. Hal ini berarti bahwa karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktu bukan semata-mata ingin mengabdikan diri pada perusahaan, tetapi ada tujuan lain yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas hasil yang telah diberikan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa **Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan sebagai**

pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan. Menurut (Handoko, 2011) dan (Tulus M. A, 2011)

Menurut (Rivai & Ella. Jauvani, 2010) kompensasi diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. **Dimensi Upah dan Gaji** dengan indikator (1) jumlah gaji sesuai dengan kebutuhan, (2) Gaji dibayar tepat waktu, (3) Ada kenaikan secara berkala dan sistematis.
2. **Dimensi Insentif** yang meliputi indikator (1) Insentif diperoleh di luar gaji, (2) Insentif diberikan sesuai dengan prestasi kerja, (3) Insentif berkala.
3. **Dimensi Tunjangan** dengan indikator (1) Pembayaran untuk waktu tidak bekerja, (2) Adanya tunjangan yang berkaitan dengan keluarga, (3) Adanya tunjangan untuk hal-hal berbahaya, (4) Pembayaran untuk uang transportasi (5) Pembayaran untuk uang makan.
4. **Dimensi Fasilitas** dengan indikator (1) Ada fasilitas jaminan kesehatan, (2) Adanya fasilitas untuk membantu kemudahan kerja, (3) Adanya jaminan Asuransi.

2.1.6. Keterkaitan Komunikasi organisasi, Kompensasi, Kompetensi, Kepuasan dan Kinerja Karyawan

Komunikasi organisasi mempunyai hubungan dengan tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Apabila terjalinnya komunikasi yang baik pada

satu lingkup organisasi, maka akan menciptakan iklim organisasi yang baik pula. Saat iklim organisasi tersebut sudah terbentuk dengan baik, maka orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut akan merasa nyaman karena efek iklim tersebut.

Adapun kegunaan komunikasi menurut (Wursanto, 2005), salah satunya adalah dapat meningkatkan kepuasan kerja semua pegawai

Menurut (Luthans, 2011) Komunikasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai melalui supervise yang baik dimana supervisor berkomunikasi dengan karyawan, memberikan pengarahan dan bantuan teknik pada pegawai.

Sedangkan Schuler dan Blank dalam (Masmuh, 2019), mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja.

Menurut (Pace & Faules, 2006), Komunikasi organisasi memiliki arti penting karena tidak hanya memberikan manfaat bagi orang-orang yang ingin memahami perilaku organisasi, tetapi juga memiliki aspek pragmatis bagi orang-orang yang ingin memperbaiki kinerjanya dalam suatu organisasi.

Artinya, komunikasi organisasi dapat dijadikan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan komunikasi maka pimpinan dapat memberikan pengarahan, informasi atau bimbingan agar karyawan dapat bekerja lebih baik. Sebaliknya, karyawan juga dapat

berkonsultasi kepada pimpinan tentang kendala atau masalah pekerjaan yang dihadapi sehingga dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat.

Menurut (Spencer & Spencer, 2006) dalam (Dharma, 2011) Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja orang tersebut dalam pekerjaannya.

(Soetjipto, W, 2008) bahwa ada kaitan yang positif antara kompetensi dengan kinerja, sehingga diharapkan dengan memacu kompetensi maka kinerja akan dapat ditingkatkan. Dipertegas pula oleh (Becker, 2001) dalam (Sudiarditha, R, 2011) bahwa kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik personal individu berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Darsono & Tjatjuk, 2011) terdapat lima belas ukuran kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada tujuan organisasi berdasarkan Human Resources Index, 4 diantaranya berkaitan dengan variabel penelitian ini yaitu:

- 1) Sistem imbalan, yaitu gaji, bonus, hadiah dan imbalan nyata lainnya.
Hal ini berkaitan dengan kompensasi
- 2) Komunikasi, yaitu aliran informasi vertical, horizontal dan antar organisasi.
- 3) Hubungan kerja, yaitu perasaan karyawan dengan karyawan lain di dalam organisasi. Hal ini berkaitan dengan komunikasi

- 4) Kompetensi di kelompok, yaitu kemampuan tim kerja bekerjasama dengan baik dan efektif dengan tim lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Nawawi, 2011) mengatakan bahwa dalam fungsi manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bermaksud untuk mewujudkan dan mengembangkan rasa aman dan kepuasan kerja di lingkungan para pekerja. Rasa aman dan kepuasan tersebut merupakan kondisi yang memungkinkan para pekerja bersedia bekerja keras dengan disiplin dan moral kerja yang tinggi. Oleh karenanya kompensasi langsung dan tidak langsung yang memuaskan dan adil, akan memacu untuk berkompetisi dalam berprestasi dengan memacu kompetensi secara maksimal.

Menurut (Wibowo, 2012) Kepuasan atau ketidakpuasan kerja dapat dihubungkan dengan pengupahan.

(Mathis & Jhon h Jackson, 2010) menyebutkan pemberian kompensasi dapat meningkatkan kinerja.

Menurut McCain dalam (Sudiarditha, R, 2011) salah satu kompetensi pegawai yang dipandang memegang kunci sukses di era globalisasi adalah kompetensi dalam berkomunikasi, karena pada dasarnya perkembangan dan sebaran kultur yang sedemikian bervariasi menuntut entitas bisnis untuk mampu menyesuaikan diri, sehingga setidaknya pegawai memiliki kompetensi yang terdiri dari empat area yaitu : (1) bahasa (2) peran dan norma-norma, (3) kemampuan mengembangkan pembicaraan yang bersifat afektif, dan (4) komunikasi terapan.

(Edward E, 2004) bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja dan akhirnya berimplikasi pada kinerja dan bertindak sebagai umpan balik (feed back) yang menyebabkan pegawai menyesuaikan perilakunya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut diuraikan beberapa hasil penelitian yang mendekati dengan judul penelitian ini adalah :

Tabel :2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Sumber	Judul Penelitian	Variabel yang relevan dengan penelitian ini	Variabel yang berbeda dgn Penelitian ini	Hasil Penelitian
1.	(Laškarin Azić, 2017) <i>Journal, Tourism and Hospitality Management.</i>	<i>The Impact Of Hotel Employee Satisfaction On Hospitality Performance</i>	Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan	Kompetensi, Kompensasi, dan Komunikasi organisasi	Pentingnya kepuasan dengan hubungan manajemen dan hubungan rekan kerja dan pengaruh bersama mereka pada kepuasan kerja dan kinerja(perilaku positif di dalam organisasi) Perhotelan.
2.	(Almutairi et al., 2013), <i>Job Satisfaction and Job Performance:A Case Study of Five-Star Hotels in Riyadh, Saudi Arabia</i>	<i>Job Satisfaction and Job Performance:A Case Study of Five-Star Hotels in Riyadh, Saudi Arabia</i>	Kepuasan kerja dan kinerja	Kompetensi, Kompensasi, dan Komunikasi organisasi	Ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Temuan ini juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pekerjaan, pada hotel di Riyadh.
3.	(Lestari et al., 2018) <i>Journal, Human Resource Management Academic Research Society</i>	<i>The influence of Work Environment, Competence and Compensation on Employee Performance through Intervening Variable Job Satisfaction at Bank BJB</i>	Kompetensi, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Komunikasi organisasi	Lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Lingkungan kerja,

No.	Peneliti dan Sumber	Judul Penelitian	Variabel yang relevan dengan penelitian ini	Variabel yang berbeda dgn Penelitian ini	Hasil Penelitian
		<i>Tangerang Branch</i>			kompetensi, kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan
4.	(Zopiatis et al., 2014)Journal, Tourism Management	<i>Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidencefrom hotel employees in Cyprus</i>	Kepuasan kerja, Kinerja	Komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi	Asosiasi positif antara komitmen organisasi afektif dan normatif, dan kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik juga ditemukan. Selain itu, hubungan negatif antara komitmen organisasi afektif, kepuasan kerja ekstrinsik dan niat turnover.
5.	(Gu & Siu, 2009)	<i>Drivers of Job Satisfaction as related to work performance in Macao Casino Hotels</i>	Kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Kompetensi, Kompensasi, dan Komunikasi organisasi	Ada hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja karyawan di hotel kasino macao. Penelitian ini juga memberikan penilaian terhadap kinerja dan kepuasan kerja pekerja hotel kasino Macao dan memberikan solusi tentang bagaimana kinerja dan kepuasan kerja dapat ditingkatkan
6.	(Gijoh, 2013), Jurnal EMBA Vol.1No.4 Desember	Motivasi, Kompetensi dan Budaya Kerja Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing pada Hotel Sintesa Peninsula Manado	Kompetensi, Kepuasan Kerja	Komunikasi organisasi, kompensasi dan kinerja.	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
7.	(García-Almeida et al., 2015)Journal Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries	<i>Dimensions of Employee Satisfaction as Determinants of Organizational Commitment in the Hotel Industry</i>	Kepuasan kerja, dan kompensasi	Komunikasi organisasi, dan kompetensi	Penelitian ini melihat pengaruh berbagai aspek kepuasan kerja karyawan, yaitu kondisi kerja, sistem penghargaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kebijakan sumber daya manusia organisasi (SDM), terhadap komitmen organisasi karyawan dalam industri

No.	Peneliti dan Sumber	Judul Penelitian	Variabel yang relevan dengan penelitian ini	Variabel yang berbeda dgn Penelitian ini	Hasil Penelitian
					hotel. Kepuasan kerja (kondisi kerja, penghargaan langsung, hubungan dengan manajer, dan kebijakan SDM) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada industri perhotelan di Spanyol.
8.	(Putu et al., 2016) e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja karyawan Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa di Ubud	Kompetensi dan Kinerja	Komunikasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja	Ada pengaruh secara positif dan signifikan kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Ada pengaruh secara positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan
9.	(Astuti & Sudharma, 2013) https://www.neliti.com/id/journals/e-jurnal-manajemen-universitas-udayana	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Hotel Bakung G'S Beach Cottages Kuta-Bali	Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Komunikasi dan Kompetensi	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
10.	(Agus & Supartha, 2013) e-Jurnal Manajemen, Universitas Udayana Bali Ojs.unud.ac.id	Pengaruh Komunikasi, Kompensasi Finansial Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Agung Cottages Kuta, Badung	Komunikasi, Kompetensi, Kompensasi, dan Kinerja	Kepuasan Kerja	Secara simultan, variabel komunikasi, kompensasi finansial, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Secara parsial, variabel komunikasi, kompensasi finansial, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Variabel kompensasi merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

No.	Peneliti dan Sumber	Judul Penelitian	Variabel yang relevan dengan penelitian ini	Variabel yang berbeda dgn Penelitian ini	Hasil Penelitian
11.	(Hsiao & Lin, 2018).Journal of Reviews on Global Economics	<i>The Impacts of Working Conditions and Employee Competences of Fresh Graduates on Job Expertise, Salary and Job Satisfaction</i>	Kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja	Komunikasi organisasi dan Kinerja Karyawan	Adanya hubungan yang kuat kompetensi karyawan dengan kondisi kerja. Kompetensi karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keahlian pekerjaan, gaji dan kepuasan kerja. Kondisi kerja memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap gaji. Keahlian kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap gaji dan kepuasan kerja tetapi gaji tidak memiliki dampak signifikan pada kepuasan kerja.
12.	(Hills, 2015)	<i>Communication Strategies to Generate Employee Job Satisfaction (Employees of a RGO in Florida)</i>	Komunikasi organisasi dan Kepuasan kerja	Kompetensi, kompensasi dan kinerja	Komunikasi organisasi dari pemimpin sangat penting untuk memotivasi kepuasan kerja karyawan. Strategi komunikasi yang efektif yang membantu para pemimpin memotivasi kepuasan kerja karyawan adalah penting bagi pertumbuhan organisasi.
13.	(Rukmana et al., 2018)	<i>The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at PT Putri Panda Unit II Tulungagung, East Jawa, Indonesia</i>	Komunikasi organisasi dan kinerja karyawan	Kompetensi, Kompensasi dan kepuasan kerja	Komunikasi organisasi berpengaruh positif secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan

No.	Peneliti dan Sumber	Judul Penelitian	Variabel yang relevan dengan penelitian ini	Variabel yang berbeda dgn Penelitian ini	Hasil Penelitian
14.	(Yu & Ko, 2017)journal homepage: www.elsevier.com/locate/coll	<i>Communication Competency as a Mediator in The Self-Leadership to Job Performance Relationship</i>	Komunikasi, kompetensi, dan kinerja	Kompensasi dan Kepuasan kerja	Kepemimpinan diri efisien, bila meningkatkan kompetensi dan komunikasi sehinggadapat meningkatkan kinerja organisasi
15.	(Agus & Supartha, 2013)) e-Jurnal Manajemen, Universitas Udayana Bali	Pengaruh komunikasi,kompensasi finansial dankompetensi terhadap kinerja karyawan Hotel Agung Cottages Kuta, Badung	Komunikasi, kompensasi, kompetensi dan kinerja karyawan	Kepuasan Kerja	Secara bersama-sama maupun parsial variabel komunikasi, kompensasi finansial, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana variabel kompensasi lebih dominan
16.	(Manolopoulos et al., 2016),Global Business andEconomics Review	<i>The Impact of Compensation on The Performance of Competence-Exploiting and Competence-Creating FDI</i>	Kompensasi, kompetensi, kinerja pegawai	Komunikasi organisasi, kepuasan kerja	Kompensasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Kompensasi finansial dan desain organisasi yang efektif merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja
17.	(Lee & Way, 2010)International Journal of Hospitality Management	<i>Individual Employment Characteristics of Hotel Employees That Play a Role in Employee Satisfaction and Work Retention</i>	Kepuasan kerja	Komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi dan kinerja	Karakteristik individu pekerja berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja
18.	(Wardani & Poppy Kusuma, 2011)Jurnal Economia, Kajian Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Jakarta: Unika Atma Jaya	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Rumah Sakit ATMA JAYA Jakarta Divisi Sumber Daya Manusia	Kompetensi dan kepuasan kerja	Komunikasi organisasi, kompensasi dan kinerja	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

No.	Peneliti dan Sumber	Judul Penelitian	Variabel yang relevan dengan penelitian ini	Variabel yang berbeda dgn Penelitian ini	Hasil Penelitian
19.	(Manik & Wiarah, 2014)Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 8, No. 2, Oktober 2014	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Paramesia di Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi	Kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja	Komunikasi organisasi	Kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja
20.	(Supiyanto, 2015), Prosiding Seminar Nasional Universitas PGRI Ronggolawe Tuban	Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Koperasi	Kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja	Komunikasi organisasi	Kompensasi finansial, kompetensi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; Kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
21.	(Listio, 2011) Bandung: Program Pascasarjana Universitas Komputer Indonesia Bandung	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Allianz Life Indonesia. Wilayah Jawa Barat.	Kompetensi dan kinerja	Komunikasi organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
22.	(Supendy et al., 2012)Jurnal : Aplikasi Manajemen	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (studi pada BPD Sulawesi Tenggara	Kinerja dan kepuasan kerja	Komunikasi, kompensasi dan kompetensi	Kinerja karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan
23.	(Sudarto Suwardi; Hidayat, Paidi, 2009)Jurnal	Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi	Komunikasi dan Kinerja Karyawan	Kompensasi, kompetensi dan Kepuasan kerja	Komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

No.	Peneliti dan Sumber	Judul Penelitian	Variabel yang relevan dengan penelitian ini	Variabel yang berbeda dgn Penelitian ini	Hasil Penelitian
	Keuangan dan Bisnis	Terhadap Kinerja Karyawan PT Westfalia Indonesia			
24.	(Riyanto, 2003) Disertasi, UNPAD	Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kepuasan Pegawai serta Implikasinya pada Kepuasan Pelanggan Jasa Kurier di Jawa Barat	Kompetensi dan kepuasan kerja	Komunikasi organisasi, kompensasi dan kinerja	Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan pegawai
25.	(Novieka & Prasetya, 2018)	Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan PT. PLN Persero Area Pasuruan.	Komunikasi organisasi, kepuasan kerja	Kompetensi, kompensasi dan kinerja	Komunikasi organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan
26.	(Ardiansyah, 2016) Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1, Januari 2016	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung).	Komunikasi organisasi, kinerja dan kepuasan kerja	Kompensasi dan kompetensi	Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja berperan memediasi komunikasi dan kinerja.
27.	(Deswarta, 2017) Jurnal Valuta Vol. 3 No 1, April 2017 ISSN : 2502-1419 19	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sultan Syarif	Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Komunikasi dan Kompensasi	kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja

No.	Peneliti dan Sumber	Judul Penelitian	Variabel yang relevan dengan penelitian ini	Variabel yang berbeda dgn Penelitian ini	Hasil Penelitian
		Kasim Riau			
28.	(I Putu Sedhana Yasa & I Wayan Mudiarta Utama, 2014) Utama. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Udayana , 2014	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Karma Jimbaran	Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Komunikasi dan Kompetensi	Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi secara signifikan dan positif. Kinerja dipengaruhi oleh kompensasi secara signifikan dan positif
29.	(Putra & Mujiati, 2016)E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.1, 2016: 260-292 ISSN: 2302-8912 260	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja Karyawan Take Japanese Restaurant Legian Kuta Badung Bali	Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja	Komunikasi dan Kinerja	Kompetensi berpengaruh positif pada variabel kepuasan kerja karyawan. Kompensasi finansial berpengaruh positif pada variabel kepuasan kerja karyawan
30.	(Hadiyanto, 2013)Prosiding Seminas Competitive Advantage, Volume 1 no 2 (2012)	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan	Kompetensi, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Komunikasi	Variabel Kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Variabel Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Variabel Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Variabel Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
31.	(Paramita & Sendow, 2016)Jurnal EMBA Vo. 4, Maret ISSN 2303-1174	Pengaruh Komunikasi Organisasi dan stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap kinerja	Komunikasi organisasi, kepuasan kerja dan kinerja	Kompetensi, Kompensasi	Menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak berpengaruh kepada kepuasan kerja tetapi komunikasi organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap

No.	Peneliti dan Sumber	Judul Penelitian	Variabel yang relevan dengan penelitian ini	Variabel yang berbeda dgn Penelitian ini	Hasil Penelitian
		karyawan di Perusahaan Umum Bulog Divisi Regional Sulut			kinerja karyawan. Hal tersebut berkaitan dengan cara berkomunikasi yang tidak selalu sama untuk setiap karyawan yang bekerja
32.	(Musah et al., 2018) <i>International Journal of Global Business Management Research</i> , Vol. 9 No. 1s (special issue)	<i>Relationship between organizational communication and job satisfaction in temporary work environment : An empirical study of plant turnaround workers</i>	Komunikasi organisasi dan kepuasan kerja	Kompetensi, kompensasi dan kinerja karyawan	hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada korelasi kuat antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. Dalam analisis regresi, komunikasi memprediksi semua dimensi kepuasan kerja sedangkan kepuasan kerja memproyeksikan tiga dari tujuh dimensi kepuasan komunikasi.
33.	(Kurniawan & Faustine, 2014) <i>Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa</i>	Pengaruh Komunikasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Front Office Hotel "X" Surabaya	Komunikasi, Kepuasan kerja dan Kinerja	Kompetensi dan kompensasi	Hasil penelitiannya adalah komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kepuasan kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang lima di Surabaya.
34.	(Ramzan et al., 2014), <i>International Journal of Business and Social Science</i> , Vo. 5 No. 2 pages 302-309; February 2014.	Impact of Compensation on Employee Performance (Emperical Evidance from Banking Sector of Pakistan)	Kompensasi dan Kinerja	Komunikasi organisasi, kompetensi, dan kepuasan kerja	Kompensasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Semua variabel independen (Gaji, Imbalan, Kompensasi Tidak Langsung) berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
35.	(Sofuyan & Setyowati Widhy, 2014), <i>Jurnal</i>	Pengaruh Kompensasi dan lingkungan kerja	Kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja	Lingkungan kerja	Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap

No.	Peneliti dan Sumber	Judul Penelitian	Variabel yang relevan dengan penelitian ini	Variabel yang berbeda dgn Penelitian ini	Hasil Penelitian
	Ilmiah Telaah Manajemen Univ. Stikubang, IOS1491 article– 7 915	terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kepuasan kerja (Studi pada UP3ADKPATI)			kepuasan kerja, dan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tanpa adanya mediasi kepuasan kerja.

Sumber : Diolah Peneliti

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Pemikiran

3.1.1. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Komunikasi organisasiantara atasan dan bawahan yang baik membentuk hubungan emosional yang lebih baik pula. Keeratan hubungan emosional ini akan terjadi karena ke dua belah pihak, yakni atasan dan bawahan, saling memahami kondisi dan permasalahan masing-masing. Dengan komunikasi, atasan lebih dapat mengetahui apa yang dipikirkan dan diinginkan oleh bawahan, sementara bawahan lebih mengetahui harapan yang diinginkan oleh atasan kepada mereka. Dengan demikian, mereka dapat bekerja sama dengan baik serta saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi dengan suasana hati yang penuh pengertian, ketulusan, penghargaan satu sama lain.

Penelitian yang dilakukan oleh (Novieka & Prasetya, 2018) menunjukkan bahwa saluran komunikasi formal berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, saluran komunikasi informal berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, komunikasi formal berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan, komunikasi informal berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan.

Dengan demikian dari penelitian yang dilakukan oleh (Novieka & Prasetya, 2018), dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sejalan dengan itu, penelitian (Musah et al., 2018) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada korelasi kuat antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. Dalam analisis regresi, komunikasi memprediksi semua dimensi kepuasan kerja sedangkan kepuasan kerja memproyeksikan tiga dari tujuh dimensi kepuasan komunikasi. Setiap penurunan komunikasi dapat mengakibatkan ketidakpuasan karyawan.

Penelitian yang dilakukan (Paramita & Sendow, 2016), menunjukkan bahwa komunikasi organisasitidak memiliki pengaruh terhadapkepuasan kerja karyawan. Hal tersebut berkaitan dengan cara berkomunikasi yang tidak selalu sama untuk setiap karyawan yang bekerja.

(Luthans, 2011) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan salah satu sumber kepuasan kerja yang dapat memperlihatkan hubungan emosional yang akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Keeratan hubungan emosional ini akan menimbulkan dorongan bagi karyawan untuk saling mendukung dan saling melengkapi dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sangat dimungkinkan karena hambatanhambatan psikologis dalam bekerja, seperti saling curiga karena tidak ada kepercayaan dan keterbukaan, menjadi sangat berkurang. Kondisi yang demikian, pada urutannya, akan meningkatkan kompetensi kerja karyawan.

Sebaliknya, bilamana tidak terdapat komunikasi, atasan hanya menduga-duga apa yang sedang dipikirkan dan diinginkan oleh bawahan, demikian pula bawahan hanya mengira-ngira apa yang diharapkan atas diri mereka dengan adanya komunikasi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dugaan dan perkiraan tersebut dapat mengarah pada kesalahpahaman yang mengakibatkan ketidakpercayaan yang menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja. Dalam situasi demikian, suasana kerja menjadi kurang nyaman dan cenderung menimbulkan kemalasan dan keengganan untuk bekerja. Komunikasi yang dilakukan oleh segenap karyawan melalui pertemuan dapat dikatakan berintensitas baik, seperti diadakan secara berkala yang bertujuan membahas dan mengevaluasi pekerjaan selama kurun waktu tertentu. Namun komunikasi yang dihasilkan dalam pertemuan tidak berjalan dengan efektif yang secara keseluruhan dapat menimbulkan perbedaan pengertian dalam bekerja. Hal inilah yang menuntut setiap karyawan dan pimpinan untuk selalu peka dan saling berkoordinasi agar kelancaran kegiatan kantor tetap berlangsung dengan lancar.

Menurut (Mary & Anne, 2001) melakukan penelitian *Presentation self-efficacy: increasing communication skills through service-learning*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keahlian berkomunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian (Kurniawan & Faustine, 2014) menyampaikan bahwa komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

sedangkan kepuasan kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang lima di Surabaya.

Penelitian Varona (2002:87) Pengaruh komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Guatemala melaporkan bahwa mutu hubungan di dalam proses komunikasi antara karyawan di Guatemala dengan para supervisor (penyelia), adalah dimensi yang paling penting di dalam konsep komunikasi. Komunikasi terjadi ketika gagasan-gagasan ditukar di dalam suatu iklim yang ditandai oleh kepercayaan, rasa hormat, dukungan, kejujuran, umpan balik bersifat membangun, dan saling pengertian. Kelancaran dan keberhasilan organisasi juga harus memperhatikan posisi tenaga kerja manusia sebagai makhluk sosial yang selalu membutuhkan sarana dan prasarana komunikasi untuk memperlancar tugasnya, salah satunya adalah komunikasi organisasi. Hubungan komunikasi dalam organisasi yang terjalin dengan baik dan harmonis dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Ada pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget.

3.1.2. Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Perusahaan akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh pegawai-pegawai yang berkompeten di bidangnya dengan penempatan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya juga merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kepuasan kerja. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia (Ruky, 2006)

Kompetensi yang ditetapkan dalam organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kepuasan kerja.

Kompetensi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dapat digolongkan dalam dua kelompok (Ruky, 2006) yaitu kompetensi ambang (*threshold competencies*) yaitu kriteria minimal yang harus bisa dipenuhi pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) yaitu kriteria yang membedakan orang yang mencapai kinerja superior dan orang yang kinerjanya rata-rata, jika seorang karyawan bekerja dengan efektif dan kinerja superior dapat merasakan kepuasan kerjanya .

(Gijoh, 2013) dari hasil penelitiannya pada karyawan outsourcing Hotel Sintesa Manado mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

(Riyanto, 2003) dari hasil penelitiannya mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dengan komitmen yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh (Supiyanto, 2015) dari hasil penelitiannya mengatakan bahwa kompetensi SDM berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan KSP di kabupaten Tuban, sehingga apabila kompetensi SDM tinggi maka kepuasan kerja karyawan juga tinggi dan sebaliknya jika kompetensi SDM rendah maka kepuasan kerja rendah, dan juga didukung oleh (Nikolajevaite & Sabaityte, 2016) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Inggris dan Lithuania. Pengusaha perusahaan publik berusaha mempertahankan karyawan lebih lama di dalam perusahaan dan salah satu analisis mereka kompetensi yang sesuai memiliki dampak positif pada kepuasan kerja, (Dzulkifli, 2013) dan (Wardani & Poppy Kusuma, 2011) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Ada pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget.

3.1.3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan adalah kebijakan kompensasi yang berlaku di tempat kerjanya.

Kompensasi seringkali menjadi pemicu ketidakpuasan karyawan. Berdasarkan hasil riset Caugemi dan Claypool yang dikutip oleh (Moh,

2008), menemukan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah penghargaan, pujian, prestasi, dan kenaikan jabatan, sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah supervisor, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan gaji. Menurut (Siagian, 2004) organisasi sebaiknya dapat membuat suatu sistem kompensasi yang dapat mendorong adanya kepuasan kerja bagi karyawannya, yang pada gilirannya akan membentuk sikap positif dan produktif.

Sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang mampu menjamin kepuasan karyawan, semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka akan semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakannya (Sunyoto, 2012) Dengan kompensasi yang semakin tinggi maka karyawan akan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya. Pendapat tersebut didukung oleh temuan (Gita Sugiarti, 2012) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

(Lestari et al., 2018) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bank BJB Tangerang bila kompensasi tinggi maka karyawan semakin puas.

(Supiyanto, 2015) mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KSP di kabupaten Tuban, sehingga apabila kompensasi tinggi maka kepuasan kerja karyawan juga tinggi dan sebaliknya jika kompensasi rendah maka kepuasan kerja juga rendah, hal ini didukung oleh (Agus & Supartha, 2013)

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja merupakan salah satu bidang yang menarik untuk dikaji atau diteliti. Sebagian besar manager percaya bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Tujuan program kompensasi antara lain untuk menarik orang-orang yang memiliki *competence* agar bergabung ke organisasi, mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di organisasi.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget.

3.1.4. Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kompetensi dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

(Kelly & D., 2002) Kepuasan kerja setiap pegawai diberikan penilaian dari atasan mereka memiliki hubungan signifikan antara peluang kompetensi, komunikasi organisasi dan kompensasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, komunikasi organisasi dan kompensasi secara simultan dapat meningkatkan Kepuasan kerja.

Sebagian besar manager beranggapan bahwa komunikasi organisasi sangat dibutuhkan untuk penyampaian pesan tugas, hubungan kerja antara atasan dan bawahan dan sebaliknya, tetapi diperlukan juga kompetensi karyawan untuk menyerap pesan tersebut dengan memberikan kompensasi yang dirasakan adil dan memenuhi kebutuhan

karyawan maka faktor ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Artinya bahwa kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut (Rivai, 2009) Meningkatnya kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh komunikasi organisasi yang baik antara atasan dan bawahan tentang kebutuhannya, diperlukan kompetensi yang tinggi, diikuti dengan meningkatnya kompensasi yang diberikan perusahaan.

(Agus & Supartha, 2013) melakukan penelitian tentang Pengaruh, komunikasi, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan memberikan hasil penelitian secara bersama-sama, maupun parsial variabel komunikasi, kompensasi, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Agung Cottages Kuta, Badung, dimana variabel kompensasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini didukung oleh (Wahyuni, 2009) dan (Supiyanto, 2015) menemukan hasil penelitian yang sama.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Ada pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi karyawan, dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget.

3.1.5 Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan

Komunikasi organisasi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja yang lebih baik sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya apabila komunikasi organisasi dalam suatu organisasi tidak lancar maka akan berpengaruh terhadap kinerja sehingga menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

Komunikasi organisasi sebagai pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang ke orang lain. Hal ini merupakan cara memberikan orang lain gagasan fakta, pemikiran, perasaan dan nilai-nilai. Komunikasi organisasi juga merupakan jembatan pengertian antara individu sehingga mereka dapat berbagi apa yang mereka rasakan dan ketahui. Melalui jembatan tersebut, seseorang dapat melewati sungai kesalahpahaman dengan selamat yang terkadang memisahkan para individu. Oleh sebab itu jika tidak ada komunikasi, para karyawan tidak mengetahui apa yang dikerjakan oleh rekan kerjanya, manajemen tidak dapat memperoleh masukkan informasi, penyelia tidak dapat memberikan instruksi.

Menurut (Ardana, Komang, Mujiati & Mudiarta, 2012) semakin lancar dan cepat komunikasi organisasi yang dilakukan akan semakin cepat pula dapat terbinanya hubungan kerja yang baik. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Arifin, 2005), (Chairunnisah, 2009) dan (Wahyuni, 2009) menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedang

(Davis & Jhon W. Newstrom, 2009) mengatakan apabila komunikasi organisasiefektif, dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

(Triana et al., 2016) melakukan penelitian pengaruh komunikasi organisasi terhadap knowledge Sharing dan Kinerja karyawan hotel di malang dikatakan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap knowledge sharing, komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Helen & Raija, 2007) melakukan penelitian *Perception of succes and its effect on small firm performance*, hasil dari penelitian menunjukkan bahwa persepsi mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan kecil dan menurut (Kisfalvi & Pitcher, 2003) melakukan penelitian *Doing what feel right; the influence of CEO character and emotions on top management team dynamics*, hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa reaksi emosional seorang CEO mempunyai pengaruh terhadap kinerja, (Canessa & Riolo, 2003) melakukan penelitian *The effect of organizational communication media on organizational culture and performance*, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa media komunikasi organisasidalam organisasi mempunyai pengaruh kuat terhadap budaya organisasi dan kinerja. Menurut (Mary & Anne, 2001) melakukan penelitian *Presentation self- efficacy: increasing communication skills through service learning*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keahlian berkomunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja dalam pekerjaan, peningkatan karier dan keberhasilan perusahaan.

Komunikasi organisasi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja yang lebih baik sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya apabila komunikasi organisasi dalam suatu organisasi tidak lancar maka akan berpengaruh terhadap kinerja sehingga menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₅ : Ada pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget.

3.1.6. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Sehingga kompetensi kerja karyawan mereka tidak dapat mengikuti tuntutan pekerjaan dan dapat menurunkan kepercayaan atas kompetensi atau kemampuan karyawannya mereka sendiri, kondisi yang demikian akan menurunkan motivasi kerja para karyawan.

Hasil penelitian (Darlius, 2009) mengatakan kompetensi terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kompetensi karyawan, maka motivasi karyawan akan semakin kuat untuk selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian maka kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut tinggi, sehingga mereka akan

terdorong untuk melakukan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, dengan meningkatkan motivasi karyawan, unsur yang perlu diperhatikan adalah pengembangan kompetensi karyawan itu sendiri, hal ini dapat dilakukan dengan pelatihan, seminar, atau pendidikan formal.

Banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja (Wibowo, 2009). (Sriwidodo & Haryanto, 2010) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. (Ley et al., 2008) menyatakan jika kompetensi individu sejalan dengan kompetensi organisasi maka tujuan organisasi secara efektif dapat dicapai.

(Winanti, 2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Qamariah, 2011) juga memperoleh hasil penelitian bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₆ : Ada pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget.

3.1.7. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian kompensasi yang adil dan layak akan meningkatkan ketekunan karyawan dalam bekerja (Sutrisno, 2011)

Kompensasi yang diberikan diharapkan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di dalam perusahaan.

Kompensasi yang dikelola dengan baik dapat membantu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan (Ardana, Komang, Mujiati & Mudiarta, 2012) Pemberian kompensasi harus dilakukan dalam koridor membentuk sistem yang baik agar memperoleh personel yang kompeten, mempertahankan sumber daya manusia yang terampil, dan memberikan rasa keadilan. Selain itu kompensasi juga dimaksudkan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan, membantu pengendalian biaya, serta memenuhi ketaatan terhadap hukum yang berlaku.

(Wheatley & D. Harold Doty, 2010) menyatakan bahwa kompensasi berupa bonus diberikan kepada karyawan yang telah bekerja dengan baik. Penelitian (Dhermawan et al., 2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. (Widyatmini & Luqman Hakim, 2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh (Ramzan et al., 2014) kompensasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Semua variabel independen (Gaji, Imbalan, Kompensasi Tidak Langsung) berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari (Sofuyan & Setyowati Widhy, 2014), Kompensasi mempunyai

pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tanpa adanya mediasi kepuasan kerja.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₇ : Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget.

3.1.8. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja staf dapat mempengaruhi hasil kinerja. Semua penyedia pelayanan menunjukkan pelayanan yang lebih baik ketika mereka puas dengan pekerjaannya dan ketika mereka merasa berkomitmen dengan organisasinya (McKenna & Nic Beech, 2006)

Penelitian yang dilakukan oleh (Almutairi et al., 2013), pada hotel bintang 5 di Riyadh Saudi Arabia ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Temuan ini juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pekerjaan. Studi ini merekomendasikan bahwa manajemen harus lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan.

Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh (Laškarin Ažić, 2017) yang melakukan studi bagaimana dampak kepuasan karyawan perhotelan pada kinerja perhotelan dengan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan perhotelan, ini juga menunjukkan pentingnya kepuasan dengan hubungan manajemen dan hubungan rekan kerja dan pengaruh bersama mereka pada kepuasan kerja (perilaku positif di dalam organisasi).

(Al-Ahmadi, 2009) yang melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, kinerja karyawan ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan (segi kepuasan meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, supervisi, hubungan dalam kerja, pembayaran, kesempatan promosi, dan kondisi kerja).

Beberapa peneliti tidak menemukan hubungan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja. (Alf & Bassem, 2003) mengadakan penelitian dan menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Packard & Motowidlo 1987 dalam (Al-Ahmadi, 2009) mempelajari hubungan stres subjektif, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di antara perawat rumah sakit, dan mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berhubungan dengan kinerja karyawan. (Indriyani, 2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa faktor kepuasan kerja sangat berpengaruh, mendorong peningkatan kinerja karyawan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi (Gorda, 2004) berarti bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₈ :Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget.

3.1.9. Pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi, dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan

Komunikasi organisasi yang baik akan menciptakan hubungan atasan dan bawahan yang lebih akrab. Keakraban dan keeratn hubungan terjadi karena kedua belah pihak saling percaya dan merasa nyaman untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kondisi demikian akan mempererat hubungan pribadi dan hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Komunikasi organisasi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja yang lebih baik sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya apabila komunikasi organisasi dalam suatu organisasi tidak lancar maka akan berpengaruh terhadap kinerja sehingga menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang seringkali menjadi kendala adalah kurangnya komunikasi organisasi yang efektif, sehingga pekerjaan menjadi lebih lamban dan tidak lancar akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Kegagalan organisasi seringkali disebabkan karena kurang efektifnya proses komunikasi organisasi yang terjadi dalam organisasi. Hal ini akan memungkinkan dalam memahami berbagai hambatan komunikasi organisasi yang efektif dalam organisasi serta dapat mengatasi hambatan-hambatan yang ada oleh karena itu,

komunikasi organisasi di duga sangat penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan.

Kompetensi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi untuk dapat melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan sebagai wujud konsekuensi dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Sebaliknya apabila para karyawan dalam melaksanakan tugasnya kurang kompeten maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri sehingga tujuan organisasi tidak akan tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Agus & Supartha, 2013) Secara bersama-sama dan parsial komunikasi, kompensasi, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel Agung Cottages Kuta.

Demikian pula penelitian yang dilakukan (Supiyanto, 2015) mengatakan bahwa kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; kompetensi, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, hal ini didukung oleh (Manik & Wiarah, 2014) dan (Sudarto Suwardi; Hidayat, Paidi, 2009)

Dari uraian tersebut di atas, dapat diduga terdapat pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi, dan kompensasi baik secara sendiri-

sendiri maupun secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan.

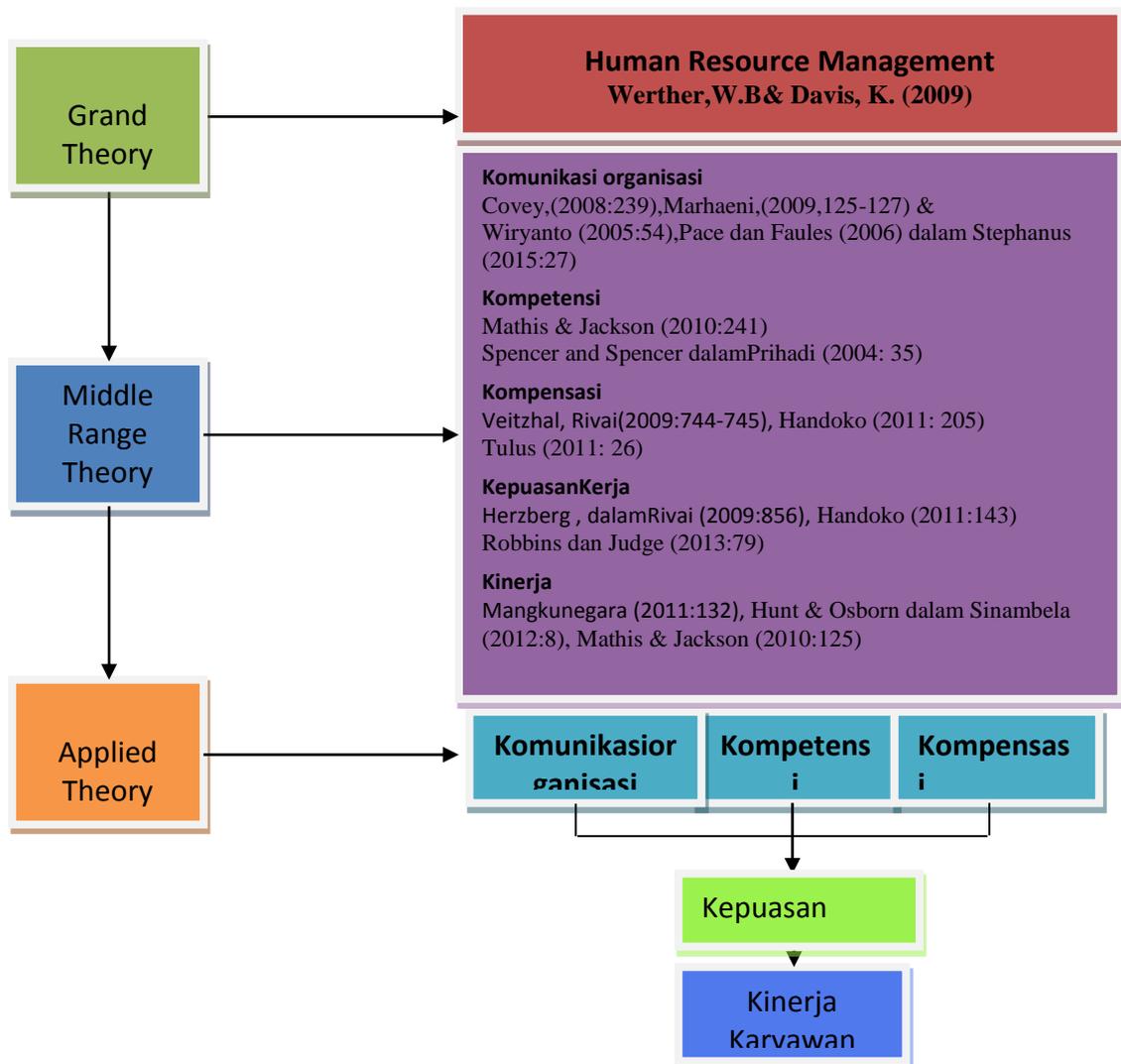
Dari uraian di atas dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₉ : Ada pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget.

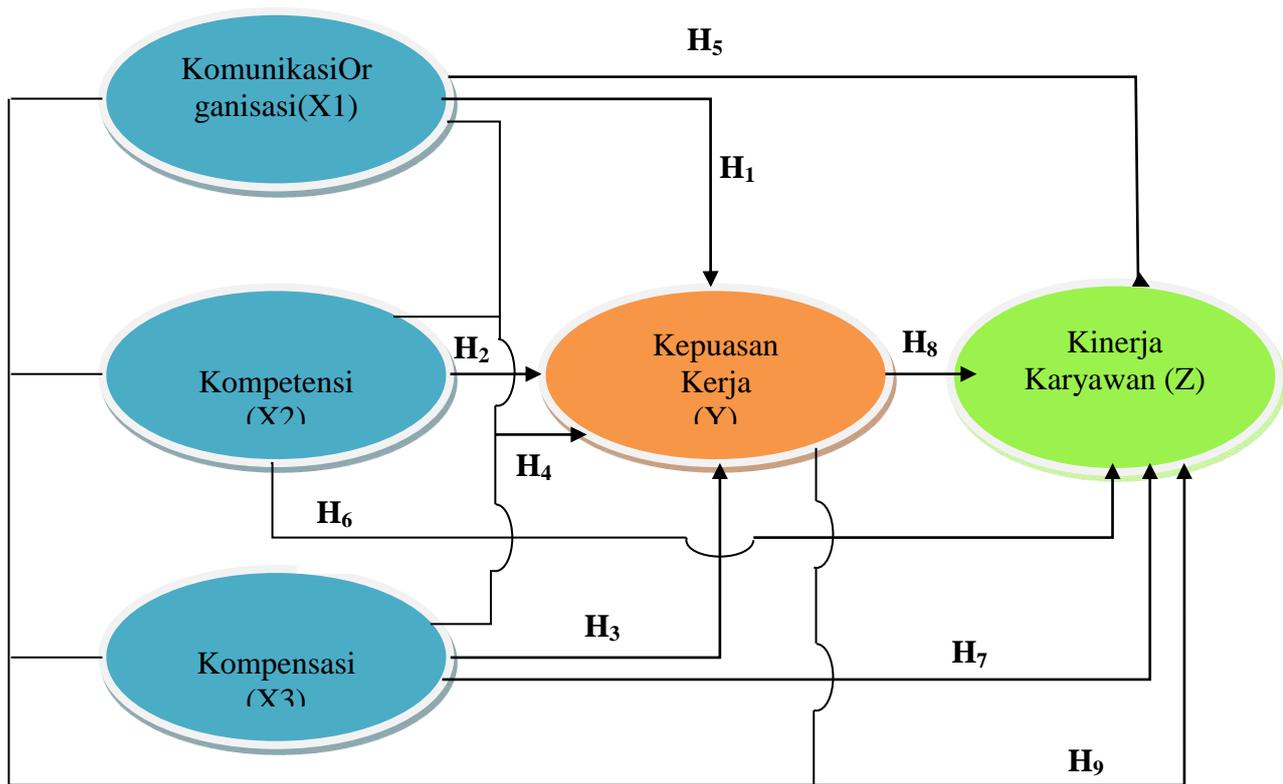
Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat diilustrasikan model penelitian sebagai berikut :

Gambar 3.1

Kerangka Model
Teori dasar atau landasan teori secara keseluruhan



Gambar 3.2
Kerangka Pemikiran



3.2. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara sebelum dilakukan penelitian yang harus dibuktikan melalui suatu analisa yang digunakan. Berdasarkan kerangka pemikiran sebagaimana yang telah diuraikan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget.
- H2 : Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget.
- H3 : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget.
- H4 : Terdapat pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget.
- H5 : Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget.
- H6 : Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget.
- H7 : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget.
- H8 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget.
- H9 : Terdapat pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Metode yang Digunakan

Desain penelitian adalah suatu cara untuk mencapai suatu tujuan yang melalui suatu kegiatan untuk mencari, mencatat, merumuskan dan menganalisis sampai dengan menyusunnya.

Sedangkan metode yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, yaitu hasil penelitian yang kemudian diolah dan diambil kesimpulannya. Dengan menggunakan metode penelitian akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga menghasilkan kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

Sugiyono (2010:25) mengemukakan metode penelitian sebagai berikut: “Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.”

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Cara ilmiah didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, data yang diperoleh terhadap informasi tertentu, dan kegunaannya untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah.

Pengertian metode deskriptif yang dikemukakan oleh (Sugiyono, 2017), Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau

menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.

Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan rumusan masalah ke satu dan masalah kedua. Data yang dibutuhkan adalah data yang sesuai dengan masalah-masalah yang ada dan sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga data tersebut akan dikumpulkan, dianalisis dan diproses lebih lanjut sesuai dengan teori-teori yang telah dipelajari, jadi dari data tersebut akan ditarik kesimpulan. Dalam hal ini yakni mendeskripsikan masalah-masalah yang berhubungan dengan karakteristik masing-masing variabel yaitu komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Sedangkan metode analisis verifikatif menurut(Sugiyono, 2017)adalah analisis model dan pembuktian yang berguna untuk mencari kebenaran dari hipotesis yang diajukan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik. Penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan hotel budget di DKI Jakarta. Verifikatif berarti menguji teori dengan pengujian suatu hipotesis apakah diterima atau ditolak.

Dalam penelitian ini dibahas empat variabel, yaitu terdiri dari variabel bebas Komunikasi Organisasi (X_1), Kompetensi (X_2), Kompensasi (X_3) dan Kepuasan kerja (Y); serta Kinerja karyawan (Z).

4.2. Operasional Variabel

Yang dimaksud dengan operasional variabel menurut (U Narimawati, 2010) adalah penentuan construct sehingga menjadi variabel yang diukur. Dimana construct terbagi atas:

- a. Konstruk eksogen (*exogenous construct*) yang dikenal juga sebagai source variables atau independent variables merupakan variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Adapun yang menjadi konstruk eksogen dalam struktur 1 penelitian ini adalah Komunikasi Organisasi (X_1), Kompetensi (X_2), dan Kompensasi (X_3). Sedangkan yang menjadi konstruk eksogen dalam struktur 2 penelitian ini adalah Komunikasi Organisasi (X_1), Kompetensi (X_2), dan Kompensasi (X_3) dan Kepuasan Kerja (Y_1)
- b. Konstruk Endogen (*endogenous construct*) adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Yang menjadi konstruk endogen dalam struktur 1 adalah Kepuasan Kerja (Y), sedangkan konstruk eksogen pada struktur 2 adalah Kinerja Karyawan (Z).

Seperti yang terungkap dalam objek penelitian, bahwa pokok masalah yang diteliti adalah Variabel Z adalah Kinerja Karyawan dan variable Y adalah Kepuasan Kerja dan variable Komunikasi Organisasi (X_1), Kompetensi Kerja (X_2) dan Kompensasi (X_3) sebagai variabel bebas.

Tabel 4.1
Operasional Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Defrinisi Konseptual	Dimensi	Indikator	Kode
Kinerja Karyawan (Z) Mangkunegara (2011:132) Hunt & Osborn dalam Sinambela (2012:8) Mathis & Jackson (2010:125)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.	Kuantitas	Pemanfaatan waktu dalam bekerja	KUANTTS1
			Beban kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan	KUANTTS2
		Kualitas	Ketepatan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya	KUALITS1
			Ketelitian dalam melaksanakan tugas pekerjaannya	KUALITS2
			Ramah terhadap tamu	KUALITS3
		Tanggung jawab	Tanggung jawab dalam menjalankan tugas pekerjaannya	TGJAWAB1
			Menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik dan benar	TGJAWAB2
		Kehadiran ditempat kerja	Absensi pegawai yang harus sesuai dengan peraturan organisasi	HADIR1
			Pemanfaatan waktu istirahat kerja dengan baik	HADIR2
		Kerjasama	Kekompakan pegawai dalam bekerja sama di dalam organisasi	KRJSAMA1
Ramah terhadap rekan kerja	KRJSAMA2			

Tabel 4.2
Operasional Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Definisi konseptual	Dimensi	Indikator	Kode
Kepuasan Kerja (Y) Herzberg dalam Rivai, (2009:856) Handoko (2011:143) Robbins dan Judge (2013:79)	suatu sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan, yang diwujudkan dengan sikap.	Kepuasan pada pekerjaan	Pekerjaan yang menarik	PUASKRJ1
			Pekerjaan yang penuh tantangan	PUASKRJ2
			Pengakuan	PUASKRJ3
		Kepuasan akan kesempatan	Kesempatan untuk berprestasi	PUASKES1
			Kesempatan untuk memperoleh promosi	PUASKES2
		Ketidakpuasan	Kesempatan untuk memperoleh penghargaan	PUASKES3
			Kondisi kerja	TDKPUA S1
			Status	TDKPUA S2

Tabel 4.3

Operasional Variabel Komunikasi Organisasi

Vaiabel	Definisi konseptual	Dimensi	Indikator	Kode
Komunikasi Organisasi (X_1) Covey (2008:239), Marhaeni (2009,125-127) & Wiryanto (2005:54) Pace dan Faules (2006) dalam Stephanus (2015:27)	kegiatan penyampaian dan penerimaan pesan secara timbal balik yang dilakukan oleh pegawai yang memiliki hubungan kerja untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi.	1. Fungsi Informatif	Memperoleh informasi yang lebih baik	INFRMTIF1
			Memperoleh informasi yang tepat waktu	INFRMTIF2
			Informasi untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih pasti	INFRMTIF3
		2. Fungsi Regulatif	Kewenangan pimpinan untuk mengendalikan informasi dan instruksi	REGULTF1
			Pesan yang berorientasi pada kerja yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh bawahan	REGULTF2
		3. Fungsi Persuasif	Pimpinan mengajak bawahan bekerja	PRSUASF1
			Karyawan melakukan pekerjaan dengan sukarela	PRSUASF2
		4. Fungsi Integratif	Komunikasi formal	INTGRTF1
			Komunikasi Informal	INTGRTF2

Tabel 4.4

Operasional Variabel Kompetensi

Variabel	Definisi Konseptual	Dimensi	Indikator	Kode
Kompetensi (X_2) Mathis & Jackson (2010:241) Spencer and Spencer dalam Prihadi (2004: 35)	Karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (<i>knowledge</i>), keterampilan (<i>skill</i>), dan kemampuan (<i>abilities</i>)	Pengetahuan	Pemahaman yang komprehensif tentang Standar prosedur operasional hotel	TAHU1
			keahlian dalam menyusun kegiatan hotel	TAHU 2
			keahlian dalam pengawasan kepatuhan bawahan	TAHU 3
			keahlian dalam menggunakan peralatan hotel berdasarkan bidangnya	TAHU 4
			pengetahuan dalam pelayanan tamu hotel	TAHU 5
		Keterampilan	melakukan tindakan pelayanan yang prima	TRAMPIL1
			membuat konsep prosedur tindakan dan pelayanan tamu hotel	TRAMPIL2
			membuat usulan tindakan perbaikan pelayanan tamu hotel pada atasan	TRAMPIL3
			mahir melaksanakan semua prosedur operasional hotel	TRAMPIL4
		Kemampuan	memahami kondisi tamu sedang dilayani	MAMPU1
			mampu mengendalikan tamu hotel	MAMPU2
			Kemampuan bergaul dengan semua orang	MAMPU3

Tabel 4.5
Operasional Variabel Kompensasi

Variabel	Definisi konseptual	Dimensi	Indikator	Kode
Kompensasi (X ₃) Veithzal, Rivai. (2010: 744-745) Handoko (2011: 205) Tulus (2011: 26)	<i>Merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan.</i>	Upah dan Gaji	jumlah gaji sesuai dengan kebutuhan	UPGAJI1
			jumlah Gaji diatas UMR	UPGAJI 2
			Gaji dibayar tepat waktu	UPGAJI 3
			Ada kenaikan secara berkala dan sistematis	UPGAJI 4
		Insentif	Insentif diperoleh di luar gaji seperti Lembur	INSENTF1
			Insentif diberikan sesuai dengan prestasi kerja	INSENTF2
			Insentif berkala	INSENTF3
		Tunjangan	Pembayaran untuk waktu tidak bekerja.	TUNJANG1
			Adanya tunjangan yang berkaitan dengan keluarga	TUNJANG2
			Adanya tujangan untuk hal-hal berbahaya	TUNJANG3
			Pembayaran untuk uang transportasi	TUNJANG4
			Pembayaran untuk uang makan	TUNJANG5
		Fasilitas	Ada fasilitas jaminan kesehatan	FASILTS1
Adanya fasilitas untuk membantu kemudahan kerja	FASILTS2			
Adanya jaminan Asuransi	FASILTS3			

4.3. Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi

Sumber data yang didapatkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari lokasi penelitian berupa jawaban terhadap pertanyaan dalam kuesioner. (Supranto, 2009) terdiri dari lima tingkat sebagai teknik penilaian atas jawaban kuesioner dengan alasan sebagai berikut :

- 1) Ditujukan untuk meneliti masalah sikap seseorang dalam menilai sesuatu.
- 2) Mudah dimengerti, baik orang yang berpendidikan maupun orang awam.

- 3) Mempunyai keragaman skor dimana penggunaan skala yang berkisar 1 sampai 5
- 4) Dilihat dari segi pandang statistik, skala dengan lima tingkatan tersebut dianggap mempunyai keandalan atau kebenaran atas responden yang lebih tinggi.

Menurut (Sugiyono, 2007), yaitu skala yang mempunyai gradasi yang sangat positif sampai sangat negatif, juga untuk menganalisa data kualitatif secara kuantitatif. Dalam penelitian ini digunakan skala Likert pada skala ini diberikan 5 kemungkinan jawaban dari pertanyaan dengan klasifikasi sebagai berikut:

- 1) Jawaban a diberi nilai 5 yang berarti Sangat Setuju.
- 2) Jawaban b diberi nilai 4 yang berarti Setuju
- 3) Jawaban c diberi nilai 3 yang berarti Ragu-ragu atau Netral
- 4) Jawaban d diberi nilai 2 yang berarti Tidak Setuju
- 5) Jawaban e diberi nilai 1 yang berarti Sangat Tidak Setuju

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari organisasi tempat penelitian dilakukan atau dengan kata lain data sekunder adalah data yang tidak diperoleh atau diusahakan sendiri pengumpulannya oleh penulis, dalam hal ini data tersebut dapat diperoleh dari pihak lain.

4.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dalam hal ini teknik kuesioner adalah dengan memberikan daftar pertanyaan kepada para

karyawan yang diajukan dalam daftar pertanyaan bersifat tertutup yang artinya daftar pertanyaan tersebut sudah disediakan alternatif jawabannya.

Disamping itu peneliti melakukan tanya jawab langsung dengan General Manager Hotel, Manager Hotel atau HRD, dan karyawan pada hotel budget di masing-masing hotel budget yang diteliti.

Studi pustaka juga dilakukan untuk mendukung penelitian baik dari Biro Pusat Statistik, Jurnal dan sumber lain yang terkait dengan penelitian.

4.5. Populasi dan Sampel Penelitian

4.5.1. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2007) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Pada penelitian ini, yang akan menjadi populasi penelitian adalah karyawan yang melayani tamu Hotel Budget di DKI Jakarta.

Hotel Budget di DKI Jakarta dalam penelitian ini penulis mengambil Populasi sejumlah 6 (enam) hotel yang dijadikan populasi yang mempunyai karakteristik tertentu dan dengan alasan :

1. Jumlah kamar hotel yang lebih banyak dibanding yang lain.
2. Mempunyai lokasi strategis di DKI Jakarta.
3. Jumlah karyawan yang lebih banyak.

Adapun hotel tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Data Hotel dan Jumlah Kamar
Hotel Budget DKI Jakarta Tahun 2019-2020

No.	Nama Hotel	Jumlah Kamar	Lokasi	Jumlah Karyawan (orang)
1	Ibis Budget	425	3	82
2	Favehotel	173	2	66
3	Amaris Hotel	156	2	50
4	Pop Hotel	110	1	37
5	Neo + Hotel	102	1	35
6	Prinsen Park Hotel	89	1	33
	Total	1.055	10	303

Sumber : GM/HM, 2019-2020 (Data diolah)

4.5.2 Sampel Penelitian

Menurut Hair et.al, (Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham & Black, 2003) menyatakan bahwa ukuran sampel yang diperlukan untuk analisis *Structural Equation Model* adalah paling sedikit 200 pengamatan. (Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham & Black, 2003) menyatakan bahwa hubungan antara banyaknya variabel dan ukuran sampel dalam model persamaan dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.7
Banyaknya Variabel dan Ukuran sampel Minimal
Analisis Structural Equation Model (SEM)

Banyaknya Variabel	Ukuran Sampel
3	200
5	200
10	200
15	360
20	630
25	975
30	1395

Sumber : (Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham & Black, 2003)

(Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham & Black, 2003) menyatakan tidak ada kriteria tunggal untuk menentukan ukuran sampel (*sample size*) dalam SEM, namun perlu diperhatikan rasio sampel terhadap parameter (indikator) agar mencapai rasio 1:5, hal ini berarti tidak hanya memperhatikan banyak variabel.

Lain halnya pemilihan sampel dijelaskan oleh (Wijaya, 2009) dan (Singgih, 2012) untuk model SEM dengan variabel laten (konstruk) sampai dengan lima buah dan setiap konstruk dijelaskan oleh tiga atau lebih indikator, maka jumlah sampel antara 100 – 150 sudah dianggap cukup. Untuk memenuhi syarat jumlah sampel dalam penggunaan metode analisis SEM (*Structural Equation Model*) maka jumlah sampel berkisar antara 100 – 200 atau 5 kali jumlah indikator.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan SEM (*Structural Equation Model*), maka sampel yang digunakan adalah 5 kali indikator yaitu 5×55 maka sampelnya sebesar 275 responden dengan teknik pengambilan sampel adalah *sample random sampling*.

Dengan demikian sampel yang peneliti lakukan adalah $5 \times 55 = 275$ sampel dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.8
Penentuan ukuran Sampel

Hotel	Populasi	Sample	Uji Instrumen
Ibis Budget	82	$n = 82/303 \times 275 = 74$	$82/303 \times 50 = 14$
Favehotel	66	$n = 66/303 \times 275 = 60$	$66/303 \times 50 = 11$
Amaris Hotel	50	$n = 50/303 \times 275 = 45$	$50/303 \times 50 = 8$
Pop Hotel	37	$n = 37/303 \times 275 = 34$	$37/303 \times 50 = 6$
Neo + Hotel	35	$n = 35/303 \times 275 = 32$	$35/303 \times 50 = 6$
Prinsen Park Hotel	33	$n = 33/303 \times 275 = 30$	$33/303 \times 50 = 5$
Jumlah	303	275	50

Sumber : GM/HM, 2018-2020 (Data diolah)

4.6.Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Instrumen penelitian berupa kuesioner terlebih dahulu harus dilakukan pengujian. Dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas dengan menggunakan sampel sebanyak 50 responden.

4.6.1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner, suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut(Ghozali, 2016). Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor yang diperoleh masing-masing item-item pertanyaan dengan skor nilai yang diperoleh dari penjumlahan semua skor item. Secara statistik angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka tabel korelasi nilai r.

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Teknik korelasi yang digunakan adalah melalui aplikasi teknik korelasi Product Moment, dengan rumus seperti berikut: (Sugiyono, 2017).

Dimana:

r = Nilai korelasi

N = Jumlah responden

X = Skor nilai perusahaan

Y = Jumlah skor pertanyaan

Jika nilai validitas setiap pertanyaan lebih besar dari 0.30 maka butir pertanyaan dianggap sudah valid.

4.6.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016)

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara:

- a. *Repeat measure* atau pengukuran ulang, dimana seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- b. *One shot*, atau pengukuran sekali saja, disini pengukuran hanya sekali saja dan hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*, dalam hal ini dikatakan reliabel jika nilai cronbach alphanya $> 0,70$.

Adapun rumus *Cronbach Alpha* yang digunakan adalah:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Sumber : Ghozali : (2016.p. 49)

Keterangan :

r_{11} = Reliability instrument

k = Banyaknya butir pertanyaan

σ_b^2 = Varian total

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

Pengujian reliabilitas menggunakan statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60

4.7. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

Confirmatory Factor Analysis (CFA) adalah salah satu metode analisis faktor yang digunakan ketika peneliti telah memiliki pengetahuan mengenai struktur suatu faktor laten. Pada dasarnya tujuan analisis faktor konfirmatori adalah :

Untuk mengidentifikasi adanya hubungan antar variabel dengan melakukan uji korelasi. Kemudian untuk menguji validitas dan reabilitas instrumen atau kuesioner untuk mendapatkan data penelitian yang valid dan reliabel dengan analisis faktor konfirmatori.

Suatu Indikator dikatakan valid apabila nilai *loading factor* memiliki nilai lebih dari 0,5 (> 0,5), dan memiliki nilai signifikan secara statistik yang dapat dilihat pada nilai t-value menunjukkan nilai lebih besar dari 1,96 (> 1,96) dengan tingkat keyakinan 95%. Sedangkan suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Composite Reliability (CR)* lebih besar dari 0,70, dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih besar dari 0,50. (Imam & Fuad Fuad, 2014).

Formula Composite Reliability :

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Di mana λ_i adalah *component loading* ke indikator dan $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

Formula Average Variance Atracted :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \varepsilon_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Di mana λ_i adalah *component loading* ke indikator dan $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

4.8. *Structural Equation Model (SEM)*

Penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*). Metode ini sering disebut juga LISREL (*Linear Structural Relationship*), diperkenalkan oleh (Jöreskog et al., 2016). SEM menyediakan teknik estimasi yang sesuai dan paling efisien untuk serangkaian estimasi persamaan regresi berganda terpisah-pisah secara simultan. Untuk penetapan model serta penentuan variabel independent dan variabel dependent yang disusun berdasarkan teori.

Setiap skala variabel baik nominal, ordinal, interval, maupun ratio dapat digunakan dalam SEM namun tidak direkomendasikan untuk menggunakan berbagai macam skala tersebut secara bersama-sama (Randall E Schumacker & Richard G Lomax, 2016)

Penggunaan SEM secara statistik memberikan keuntungan yaitu efisiensi, dengan metoda ini dapat dihitung secara simultan berbagai macam pola hubungan yang sudah dibuat sebelumnya. Paket *Software* yang dapat melakukan penghitungan ini adalah LISREL, melalui LISREL dapat dibuat diagram jalur yang merupakan basis analisis jalur. LISREL menganalisis struktur kovarians,

yang memiliki dua bagian. Bagian pertama, model pengukuran (*measurement model*). Mengingat secara hipotesis konstruk tidak dapat diukur secara langsung, model pengukuran dipakai untuk menghubungkan variabel teramati atau dapat diukur dengan konstruk.

Bagian kedua LISREL ialah model persamaan *structural*. Model ini memperlihatkan hubungan sebab-akibat di antara variabel tersembunyi. Model ini menjelaskan pengaruh sebab-akibat dan varians yang tidak dapat dijelaskan. Untuk pemahaman yang lebih baik, model persamaan structural sering dinyatakan dalam diagram. Diagram ini berupa analisis jejak (*Path analysis*).

Diagram jalur merupakan prosedur untuk melakukan estimasi dari kekuatan setiap hubungan atau jalur. Analisis jalur dapat menghitung kekuatan hubungan hanya dengan menggunakan matrik korelasi atau kovarian sebagai masukan.

Model yang akan dianalisis dengan SEM harus memiliki dasar teori yang mendukungnya; dalam penelitian ini, model yang akan dianalisis adalah hubungan kausal antara variabel exogenous: variabel endogenous. Dalam membangun model SEM terdapat tiga buah strategi:

1. *Confirmatory Modeling Strategy*: strategi dimana seorang peneliti membentuk model dan hanya ingin mengetahui apakah model yang dibangunnya cocok dengan data empiris. Kelebihan strategi ini adalah mudah dan simpel, karena hanya menguji satu model saja. Kekurangannya

adalah kemungkinan model yang dipilih bukan satu satunya model yang cocok.

2. *Competing Models Strategy*: strategi ini mengusulkan sebuah model dan dibandingkan dengan beberapa model alternatif. Strategi ini lebih baik dari *Confirmatory Modeling Strategy*, karena peneliti membandingkan beberapa alternatif sehingga model yang dipilih adalah yang terbaik dari beberapa alternatif yang diuji.
3. *Model Development Strategy*: strategi ini peneliti mengusulkan sebuah model lalu diestimasi memakai SEM, setelah diperoleh hasilnya, peneliti kemudian melakukan respesifikasi model untuk mendapatkan model yang lebih baik. Strategi ini adalah yang terbaik dan paling sering digunakan oleh peneliti yang menggunakan SEM. Kelebihannya tidak perlu membuat beberapa model alternatif yang merepotkan, namun kelemahannya adalah kemungkinan ada model lain yang lebih baik masih terbuka.

Berikut ini merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses pembentukan model menggunakan SEM :

1. Membangun model berdasarkan teori.

Model yang dibangun haruslah berdasarkan teori dan pengembangan teori tersebut berdasarkan penelitian penelitian sebelumnya. Dari pengembangan teori dan permasalahan yang dihadapi, peneliti kemudian membuat sebuah hipotesa yang menggambarkan hubungan kausal antar variabel terikat dan variabel bebas.

Langkah-langkah pengujian pemodelan persamaan struktural diawali dengan penggunaan matriks kovarians yang akan diambil sebagai input untuk operasi SEM (*structural equation modelling*) dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*) dengan menggunakan *chi square* dan probabilitas, dengan rumus di bawah ini

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Sumber: Wijaya(2009:56)

- 2) Uji kausalitas (*regression weight*) dengan menggunakan koefisien regresi dan uji t (t-test), jika dalam program Lisrel sudah ditampilkan dalam bentuk analisis jalur. Masing-masing jalur memberikan nilai yang menampilkan hubungan antar variabel atau indikator.
- 3) Reliabilitas alat ukur dengan standar adalah sebesar 0.70

$$\text{Construct - reliability} = \frac{(\sum \text{standar loading})^2}{(\sum \text{standar loading})^2 - \sum \epsilon_j}$$

Sumber: (Wijaya, 2009)

Dimana:

Standar loading diperoleh dari setiap indikator dari perhitungan komputer

ϵ_j adalah *measurement error* dari setiap indikator

Alat ukur reliabilitas yang kedua adalah dengan standar 0.7

$$Variance - extracted = \frac{(\sum \text{standar loading})^2}{(\sum \text{standar loading})^2 - \sum \epsilon_j}$$

Sumber: Wijaya(2009:61)

2. Membentuk path diagram.

Diagram jalur adalah sebuah gambar yang menggambarkan hubungan yang lengkap dari sekelompok konstruk. Garis lurus dengan panah menggambarkan variabel dimana sumber panah berasal adalah variabel bebas, dan variabel yang dikenai panah adalah variabel terikat.

Dalam penelitian ini variabel yang akan diuji hipotesisnya tidak dapat diukur secara langsung sehingga perlu dibuat suatu model pengukuran yang disebut dengan *linear structural relationships* (LISREL) yang diperkenalkan oleh (Ronald J. Burke et al., 2001). Berdasarkan paradigma penelitian yang digambarkan bahwa beberapa variabel mempunyai hubungan tidak langsung, sehingga perlu digambarkan dalam diagram jalur. Untuk menguji hubungan tersebut apakah sesuai dengan hasil penelitian maka dilakukan analisis jalur (*path analysis*). Paradigma penelitian yang dibuat analisis jalurnya dapat dijadikan suatu model yang disebut dengan *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM menggunakan matrik korelasi sebagai input sehingga model yang akan diuji apakah sudah mendapat dukungan empiris yang sesuaian memadai. Model tersebut kemudian diaplikasikan dalam dunia nyata dilengkapi dengan indikator-indikatornya, karena variabel yang akan diuji tidak dapat diobservasi langsung atau

disebut dengan variabel latent. Oleh karenanya harus digunakan indikator lain agar variabel yang akan diukur dapat diuji. Pengujian indikator dari setiap variabel merupakan variabel manifest. Sehingga analisis dependensi dan interdependensi dapat diukur tingkat keterujiannya. Diagram yang akan diuji diubah menjadi notasi.

Dalam memilih matrik input dan estimasi model, *structural Equation Modeling (SEM)* hanya menggunakan matriks varians/ matriks kovarians karena lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dibandingkan dengan menggunakan matriks korelasi seperti dikemukakan oleh (Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham & Black, 2003)

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, yang paling penting adalah pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur, gunanya agar dalam pengisian kuesioner oleh responden dan perhitungan statistiknya akan dapat terbukti bahwa daftar pernyataan yang dibuat memang valid dan reliabel. Uji hipotesis ini ditujukan untuk menerima hipotesis nol tentang tidak ada perbedaan, sehingga diperlukan nilai *chi-square* yang tidak signifikan.

Pengujian hipotesis diperlukan untuk mengetahui apakah model yang telah disebutkan di atas sesuai dengan hasil penelitian, sehingga perlu diuji melalui suatu penelitian lapangan. Hasil hipotesis diberikan dalam bentuk nilai *chi-square* yang tentu sangat sensitif oleh jumlah sampel, karenanya digunakan beberapa alat tes (*fit index*) yang lain untuk mengukur kesesuaian dan kecukupan model (*adequacy of the model*).

3. Menerjemahkan path diagram atau diagram jalur ke dalam persamaan.

Setelah model disusun kedalam path diagram, selanjutnya adalah menerjemahkan diagram tadi menjadi dua buah persamaan matematis, yaitu *structural model* dan *measurement model*. Model Struktural menggunakan notasi ξ (ksi) untuk variabel bebas dan notasi η (eta) untuk variabel terikat. Panah dari variabel bebas ke variabel bebas atau variabel terikat diberi simbol γ (gamma) dan panah dari variabel terikat ke variabel terikat lainnya diberi simbol β (beta). Model pengukuran menggunakan simbol atau notasi λ_x (lamda) dengan subskrip x untuk variabel bebas, dan notasi λ_y (lamda) dengan subskrip y untuk variabel terikat.

Model persamaan struktural dapat digunakan pada model hubungan sebab akibat (kausal) dua arah (resiprokal) dan rekursif. Pendugaan parameter dilakukan sekaligus untuk membuat model strukturalnya. Data yang telah diolah tidak perlu dilakukan standarisasi normal baku, sehingga dapat langsung dianalisis dari data mentah. Output model persamaan struktural dalam bentuk faktor determinan, sehingga dapat digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh.

4. Menentukan matrik input dan mengestimasi model.

Data yang diinput adalah matrik varians kovarians atau matrik korekasi. Serta asumsi yang digunakan adalah: setiap pengamatan harus saling independen, sampel yang diperoleh merupakan sampel random, dan

hubungan antar variabel berbentuk linear. Adapun pilihan menggunakan matrik korelasi atau matriks kovarians berdasarkan pertimbangan berikut:

a) Matrik Kovarians

Hasil estimasi yang diperoleh dengan menggunakan matrik kovarians sebagai input dapat digunakan sebagai pembanding yang valid dengan hasil estimasi dari sampel yang lain dengan menggunakan model yang sama. Hal ini tidak dapat digunakan apabila memakai matriks korelasi. Kelemahan estimasi matrik kovarians ini adalah hasil yang diperoleh tidak mudah untuk diinterpretasikan karena memiliki satuan (metrik) yang berbeda. Penggunaan matriks kovarians sangat tepat apabila tujuan penelitian adalah untuk melihat hubungan antar konstruk.

b) Matriks Korelasi

Hasil estimasi menggunakan matriks korelasi ini memiliki satuan yang sama sehingga nilai nilai yang diperoleh dapat langsung dibandingkan. Apabila data yang digunakan seluruhnya menggunakan skala ukur interval, korelasi yang digunakan adalah *Product Moment Pearson*.

5. Mengidentifikasi model struktural yang dihasilkan.

Salah satu persyaratan yang harus dipenuhi adalah persamaan yang ada harus lebih banyak dari parameter yang akan ditaksir. Apabila model yang diestimasi sangat kompleks ada kemungkinan solusi yang dihasilkan tidak unik, sehingga hasilnya tidak bermakna atau tidak masuk akal. Bila sebuah model diidentifikasi, ada tiga macam kesimpulan yang dapat diambil:

- 1) *Just identified*. Model ini tidak dapat diuji. Sebuah model akan *just identified* apabila jumlah korelasi antara variabel indikator (*observed variables*) sama dengan jumlah parameter yang akan ditaksir, artinya nilai derajat kebebasan adalah 0 (nol). Jumlah korelasi antar variabel indikator dihitung dengan menggunakan rumus: $\frac{1}{2}[(p+q)(p+q+1)]$ dimana p =jumlah indikator endogen dan q =jumlah indikator eksogen. Nilai derajat kebebasan dihitung dengan rumus: $df = \frac{1}{2}[(p+q)(p+q+1)] - t$ dimana t =jumlah parameter yang akan ditaksir.
- 2) *Underidentified*. Sebuah model akan *underidentified* apabila nilai derajat bebas negatif. Model ini tidak akan dapat diidentifikasi sebelum dilakukan perubahan dengan modifikasi (*fixing up*) beberapa parameter.
- 3) *Overidentified*. Model yang *overidentified* adalah model yang diharapkan, dimana nilai derajat kebebasan positif. Artinya informasi yang dimiliki lebih banyak dari informasi yang dibutuhkan.

6. Menguji kecocokan model.

Ada empat langkah yang harus dilakukan untuk menguji kecocokan model:

- a. Memperhatikan nilai taksiran yang rusak. Pada langkah ini harus diperhatikan adanya nilai taksiran yang rusak, yang dapat terjadi pada structural model maupun pada measurement model. Umumnya

nilai taksiran rusak ini pada varians error negatif, nilai *standardized* yang lebih besar atau terlalu mendekati.

- b. Uji keseluruhan. Bila tidak terdapat nilai yang rusak, langkah berikutnya adalah menguji kecocokan model secara keseluruhan yang dilihat dari tiga kondisi: *absolute fit measures*, *incremental fit measures* dan *parsimonious fit measures*.
- c. Uji *individual measurement model*. Bila kecocokan model secara keseluruhan telah terpenuhi, selanjutnya adalah memperhatikan kecocokan measurement model untuk setiap model. Yang perlu diperhatikan untuk setiap konstruk adalah *unidimensionality* dan *reliability*. *Unidimensionality* adalah apabila indikator indikator dari konstruk sudah memiliki nilai kecocokan yang dapat diterima. *Reliability* adalah ukuran konsistensi internal apabila indikator indikator konstruk konsisten mewakili konstruk.
- d. Uji *individual structural model* . Setelah model dapat diterima dari segi statistik, peneliti harus menguji apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan teori yang diverifikasikan atau tidak. Apakah hubungan yang dinyatakan signifikan, apakah ada model alternatif, dan apakah model estimasi memiliki arah yang sama dengan teori (positif atau negatif).

Uji kecocokan keseluruhan model adalah dengan nilai GOF suatu model, secara menyeluruh tidak dapat langsung dilakukan seperti pada teknik multivariate yang lain. .

Menurut (Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham & Black, 2003) evaluasi terhadap GOF model dilakukan melalui beberapa tingkatan, yaitu :

1. kecocokan keseluruhan model (*overall mode fit*).
2. kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*).
3. kecocokan model structural (*Structural model fit*).

Hair et.al. (2003:659) mengelompokkan ukuran-ukuran GOF yang ada dalam tiga bagian yaitu :

- a. *Absolute fit measures* yaitu derajat prediksi model keseluruhan (model structural dan pengukuran) terhadap matrik korelasi dan kovarian.
- b. *Incremental fit measures* yaitu membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar yang sering disebut *null* model atau *independence model*.
- c. *Parsimonious fit measures* yaitu mengaitkan model dengan jumlah koefisien yang diestimasi, yakni yang diperlukan untuk mencapai kecocokan pada tingkat tersebut. Parsimony atau kehematan berarti memperoleh *degree of fit* setinggi-tingginya untuk setiap *degree of freedom*. Parsimony yang lebih banyak lebih baik.

Tabel 4.9
Uji Kecocokan Absolut

Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan Yang Bisa Diterima
<i>Absolute Fit Measures</i>	
Statistik <i>Chi squares (X²)</i>	Mengikuti uji statistik yang berkaitan dengan persyaratan signifikan. Semakin kecil semakin baik.
<i>Non-Centrality parameters (NCP)</i>	Dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang dari Chisquare. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil semakin baik.
<i>Scaled NCP (SNCP)</i>	<i>NCP</i> yang dinyatakan dalam bentuk rata-rata perbedaan setiap observasi dalam rangka perbandingan antar model. Semakin kecil semakin baik.
<i>Goodness of fit index (GFI)</i>	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $GFI > 0.90$ adalah <i>good fit</i> sedang $0.80 < GFI < 0.90$ adalah marjinal fit.
<i>Root Mean Square Residuan (RMSR)</i>	Residual rata-rata antara matrik (korelasi atau kovarian) teramati dan hasil $RMSR < 0.05$ adalah <i>good fit</i> .
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	Rata-rata perbedaan per degree of freedom yang diharapkan terjadi dalam populasi dan bukan dalam sampel, $RMSEA < 0.80$ adalah good fit dan $RMSEA < 0.05$ adalah <i>close fit</i> .
<i>Expected Cross Validation Index (ECVI)</i>	GOF yang diharapkan pada sampel, yang lain dengan ukuran yang sama. Penilaian didasarkan atas perbandingan antar model. Semakin kecil semakin baik.

Sumber : Dari beberapa sumber bacaan Diolah Penulis

Tabel 4.10
Uji Kecocokan Incremental

Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan Yang Bisa Diterima
<i>Incremental Fit measures</i>	
<i>Tucker – Lewis Index atau Non normed Fit Index (TLI atau NNFI)</i>	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $TLI / NNFI > 0.90$ adalah <i>good fit</i> sedang $0.80 < TLI / NNFI < 0.90$ adalah marjinal fit.
<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $NFI > 0.90$ adalah <i>good fit</i> sedang $0.80 < NFI < 0.90$ adalah marjinal fit.
<i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $AGFI > 0.90$ adalah good fit sedang $0.80 < AGFI < 0.90$ adalah marjinal fit.
<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $RFI > 0.90$ adalah <i>good fit</i> sedang $0.80 < RFI < 0.90$ adalah marjinal fit.
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $IFI > 0.90$ adalah <i>good fit</i> sedang $0.80 < IFI < 0.90$ adalah marjinal fit.
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $CFI > 0.90$ adalah <i>good fit</i> sedang $0.80 < CFI < 0.90$ adalah marjinal fit.

Sumber : Dari beberapa sumber bacaan Diolah Penulis

Tabel 4.11
Uji Kecocokan *Parsimony*

Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan Yang Bisa Diterima
Parsimony Fit Measures	
<i>Parsimonious Goodness Of Fit</i> (PGFI)	Spesifikasi tukang dari GFI di mana nilai lebih tinggi menunjukkan <i>parsimony</i> yang lebih besar. Ukuran ini digunakan untuk perbandingan diantara model-model
<i>Normed Chisquare</i>	Rasio antara <i>Chisquare</i> dibagi <i>degree of freedom</i> . Nilai yang disarankan batas bawah :1.0 batas atas 2.0 atau 3.0 dan yang lebih longgar 5.0.
<i>Parsimonious Normed Fit Index</i> (PNFI)	Nilai tinggi menunjukkan kecocokan lebih baik, hanya digunakan untuk perbandingan antar model alternatif.
<i>Akaike Information Criterion</i> (AIC)	Nilai positif lebih kecil menunjukkan <i>parsimony</i> lebih baik, digunakan untuk perbandingan antar model.
<i>Consistent Akaike Information Criterion</i> (CAIC)	Nilai positif lebih kecil menunjukkan <i>parsimony</i> lebih baik, digunakan untuk perbandingan antar model.

Sumber : Dari beberapa sumber bacaan Diolah Penulis

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

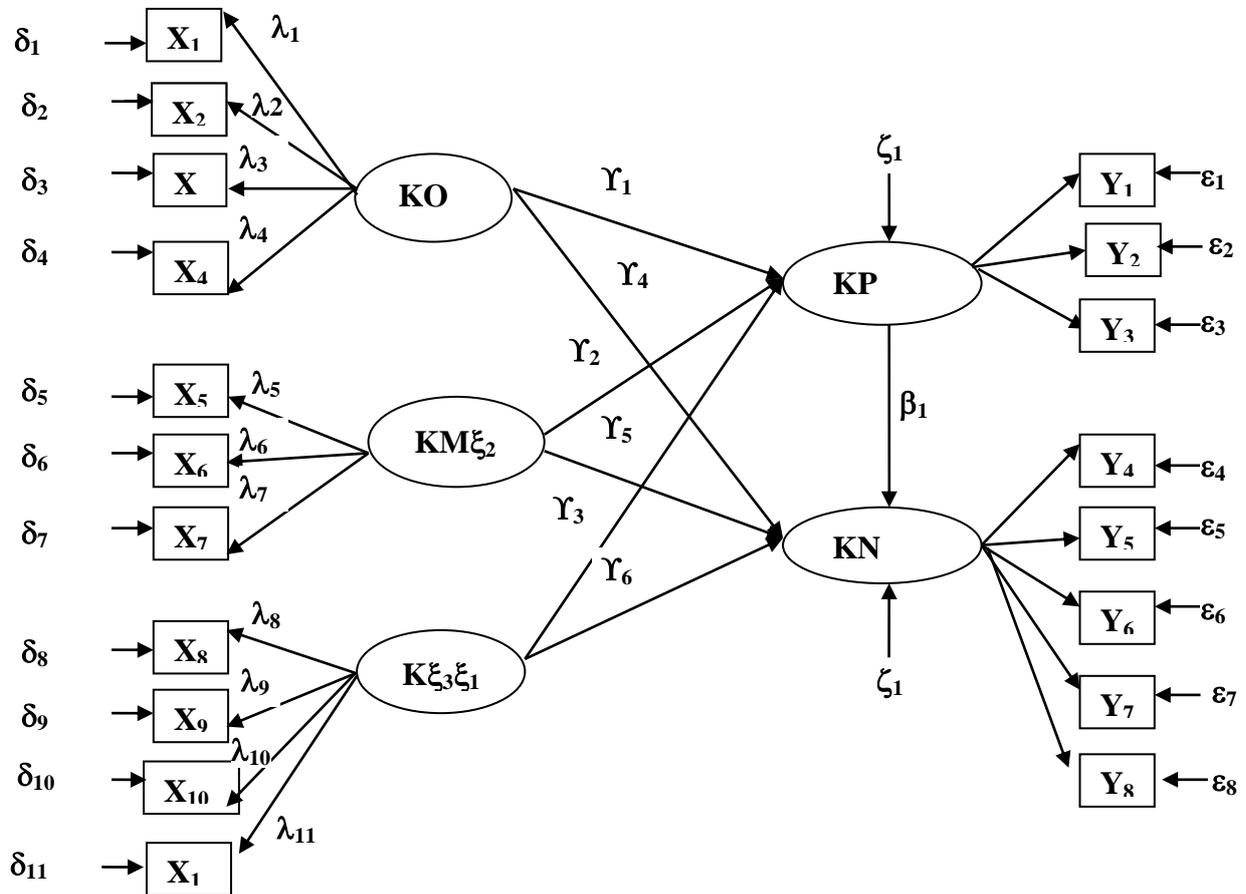
Interpretasi model pada dasarnya melakukan diskusi atau pembahasan statistic terhadap hasil yang telah diperoleh. Tujuannya adalah menjawab masalah penelitian yang diajukan. Interpretasi hasil dilakukan berdasarkan keluaran program Lisrel yang meliputi:

1. Diagram jalur
2. Keluaran Komputasi statistic model pengukuran
3. Keluaran Komputasi statistic model structural
4. Dekomposisi pengaruh antar variabel.

Karena keluaran program Lisrel rekatif banyak, maka untuk memudahkan dalam membuat interpretasi hasil, keluaran tersebut harus diringkaskan.

Model penelitian berdasarkan model SEM dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1
Model Persamaan Struktur



Keterangan:

- X₁ = Fungsi Informatif
- X₂ = Fungsi Regulatif
- X₃ = Fungsi Persuasif
- X₄ = Fungsi Integratif
- X₅ = Pengetahuan
- X₆ = Keterampilan
- X₇ = Kemampuan
- X₈ = Upah dan Gaji
- X₉ = Insentif
- X₁₀ = Tunjangan
- X₁₁ = Fasilitas
- Y₁ = Kepuasan pada pekerjaan
- Y₂ = Kepuasan akan kesempatan
- Y₃ = Ketidakpuasan
- Y₄ = Kuantitas
- Y₅ = Kualitas
- Y₆ = Tanggung Jawab

X_7 = Kehadiran di Tempat Kerja
 X_8 = Kerjasama

Keterangan :

ξ_1, ξ_2, ξ_3 : variabel laten eksogen (komunikasi organisasi, kompetensi dan kompensasi)

η_1, η_2 : variabel laten endogen (kinerja karyawan dan kepuasan kerja).

λ : *loading factor* yang menggambarkan besarnya tingkat penjelasan suatu dimensi terhadap laten eksogen.

$X_{1,..}, X_{11}$: dimensi dari variabel laten eksogen.

$Y_{1,..}, Y_7$: dimensi dari variabel laten endogen.

4.9. Pengujian Hipotesis

Hipotesis statistik dalam penelitian ini dinotasikan sebagai berikut :

1. $H_{01} : \rho_{yx1} = 0$: Tidak ada pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget
 $H_{a1} : \rho_{yx1} > 0$: Ada pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget
2. $H_{02} : \rho_{yx2} = 0$: Tidak ada pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget
 $H_{a2} : \rho_{yx2} > 0$: Ada pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget
3. $H_{03} : \rho_{yx3} = 0$: Tidak ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget
 $H_{a3} : \rho_{yx3} > 0$: Ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget
4. $H_{04} : \rho_{yx1 \times 2 \times 3} = 0$: Tidak ada pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan hotel dengan sistem budget

5. $H_{05} : \rho_{zx1} = 0$: Tidak ada pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget
- $H_{a5} : \rho_{zx1} > 0$: Ada pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget
6. $H_{06} : \rho_{zx2} = 0$: Tidak ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget
- $H_{a6} : \rho_{zx2} > 0$: Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget
7. $H_{07} : \rho_{zx3} = 0$: Tidak ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget
- $H_{a7} : \rho_{zx3} > 0$: Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget
8. $H_{08} : \rho_{zy} = 0$: Tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget
- $H_{a8} : \rho_{zy} > 0$: Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget
9. $H_{09} : \rho_{z x1 x2 x3} = 0$: Tidak ada pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget
- $H_{a9} : \rho_{z x1 x2 x3} > 0$: Ada pengaruh komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan hotel dengan sistem budget

Keterangan :

H_0 = Hipotesis Nol

H_a = Hipotesis Alternatif

ρ_{yx1} = Koefisien pengaruh komunikasi organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y)

ρ_{yx2} = Koefisien pengaruh kompetensi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y)

- ρ_{yx3} = Koefisien pengaruh kompensasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Y)
- $\rho_{y.x1.x2.x3}$ = Koefisien pengaruh komunikasi organisasi (X1), kompetensi (X2), kompensasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Y)
- ρ_{zx1} = Koefisien pengaruh komunikasi organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Z)
- ρ_{zx2} = Koefisien pengaruh kompetensi (X2) terhadap kinerja karyawan (Z)
- ρ_{zx3} = Koefisien pengaruh kompensasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Z)
- ρ_{zy} = Koefisien pengaruh kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z)
- $\rho_{z.x1.x2.x3}$ = Koefisien pengaruh komunikasi organisasi (X1), kompetensi (X2), kompensasi (X3), dan kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z)

BAB V
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Untuk menguji instrumen yang dipakai cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukurannya maka dilakukan uji validitas. (Imam Ghazali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran validitas dapat dilakukan dengan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsisten hasil sebuah jawaban tentang tanggapan responden. Pengujian reliabilitas menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. (Imam Ghazali, 2013)

5.1.1.1. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komunikasi Organisasi

Hasil pengujian validitas butir instrumen variabel komunikasi organisasi dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut:

Tabel 5.1
Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Komunikasi Organisasi

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Saya memperoleh informasi yang lebih baik di hotel saya bekerja.	0,576	0,361	Valid
2	Saya memperoleh informasi yang tepat waktu.	0,585	0,361	Valid
3	Saya memperoleh informasi untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih	0,615	0,361	Valid

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
4	Atasan saya mempunyai kewenangan untuk mengendalikan informasi dan instruksi yang akan dilakukan.	0,499	0,361	Valid
5	Saya memahami aturan mana yang boleh dan mana yang tidak dibolehkan dalam pekerjaan.	0,601	0,361	Valid
6	Atasan saya mengajak saya bekerja dengan baik.	0,630	0,361	Valid
7	Saya bekerja dengan sukarela tanpa paksaan	0,619	0,361	Valid
8	Saya dapat informasi laporan kemajuan hotel	0,619	0,361	Valid
9	Selama istirahat kerja, saya diberikan kebebasan berbincang antar pribadi karyawan.	0,504	0,361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian validitas butir instrumen variabel komunikasi organisasi memiliki nilai yang lebih besar dari 0,361. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir instrumen variabel komunikasi organisasi adalah valid, dan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

5.1.1.2. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kompetensi

Hasil pengujian validitas butir instrumen variabel kompetensi dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut:

Tabel 5.2
Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Kompetensi

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Saya memahami standard dan prosedur operasional hotel.	0,622	0,361	Valid
2	Saya menguasai dan dapat menyusun	0,437	0,361	Valid

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
	rencana kerjadengan baik.			
3	Saya cakap mengawasi bawahan dalam bekerja.	0,489	0,361	Valid
4	Saya ahli dalam menggunakan peralatan hotel.	0,492	0,361	Valid
5	Saya mempunyai pengetahuan yang memadai dalam pelayanan tamu hotel.	0,584	0,361	Valid
6	Saya dapat melakukan pelayanan terhadap tamu dengan cepat dan tepat.	0,632	0,361	Valid
7	Saya dapat menjalankan konsep dan prosedur pelayanan terhadap tamu hotel.	0,721	0,361	Valid
8	Saya dapat memberikan usulan tindakan perbaikan pelayanan tamu hotel pada atasan.	0,640	0,361	Valid
9	Saya dapat melaksanakan semua prosedur operasional hotel.	0,707	0,361	Valid
10	Saya dapat mengatasi keluhan para tamu dengan baik.	0,701	0,361	Valid
11	Saya dapat meyakinkan tamu hotel untuk menginap kembali.	0,545	0,361	Valid
12	Saya dapat menjadi bagian dari tim kerja yang baik ditempat kerja.	0,534	0,361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 5.2 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian validitas butir instrumen variabel kompetensi memiliki nilai yang lebih besar dari 0,361. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir instrumen variabel kompetensi adalah valid, dan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

5.1.1.3. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kompensasi

Hasil pengujian validitas butir instrumen variabel kompensasi dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut:

Tabel 5.3
Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Kompensasi

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Gaji saya dibayar sesuai dengan kebutuhan.	0,619	0,361	Valid
2	Gaji saya dibayar diatas Upah Minimum Propinsi (UMR)	0,651	0,361	Valid
3	Gaji saya dibayar tepat waktu	0,659	0,361	Valid
4	Saya mendapat kenaikan gaji secara berkala dan sistematis	0,670	0,361	Valid
5	Saya memperoleh insentif di luar gaji, seperti lembur.	0,709	0,361	Valid
6	Saya mendapatkan insentif sesuai dengan prestasi kerja.	0,695	0,361	Valid
7	Insentif yang diberikan kepada sayadilakukan penyesuaian secara berkala	0,661	0,361	Valid
8	Saya mendapatkan tunjangan untuk waktu tidak bekerja / cuti.	0,541	0,361	Valid
9	Saya mendapatkan tunjangan untuk keluarga.	0,481	0,361	Valid
10	Saya mendapatkan tunjangan untuk hal-hal berbahaya.	0,490	0,361	Valid
11	Saya mendapatkan tunjangan transportasi	0,650	0,361	Valid
12	Saya mendapatkan tunjangan untuk uang makan	0,623	0,361	Valid
13	Saya mendapatkan fasilitas jaminan kesehatan	0,680	0,361	Valid
14	Perusahaan menyediakan fasilitas untuk membantu kemudahan kerja saya.	0,656	0,361	Valid
15	Saya senang karena adanya jaminan asuransi kesehatan dan keselamatan kerja	0,502	0,361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 5.3 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian validitas butir instrumen variabel kompensasi memiliki nilai yang lebih besar dari 0,361. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir instrumen variabel kompensasi adalah valid, dan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

5.1.1.4. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

Hasil pengujian validitas butir instrumen variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 5.4 berikut:

Tabel 5.4
Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Pekerjaan saya sangat menarik.	0,454	0,361	Valid
2	Saya merasa pekerjaan saya penuh tantangan.	0,602	0,361	Valid
3	Saya menerima pengakuan yang seharusnya saya terima karena pekerjaan saya.	0,605	0,361	Valid
4	Saya mempunyai kesempatan untuk berprestasi.	0,538	0,361	Valid
5	Saya mempunyai kesempatan untuk memperoleh promosi.	0,535	0,361	Valid
6	Saya mempunyai kesempatan untuk memperoleh penghargaan sesuai dengan pekerjaan saya.	0,461	0,361	Valid
7	Saya nyaman bekerja dalam lingkungansekarang.	0,485	0,361	Valid
8	Pekerjaan / jabatan saya saat ini sangat tepat buat saya.	0,533	0,361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 5.4 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian validitas butir instrumen variabel kepuasan kerja memiliki nilai yang lebih besar dari 0,361. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir instrumen variabel kepuasan kerja adalah valid, dan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

5.1.1.5. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja

Hasil pengujian validitas butir instrumen variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 5.5 berikut:

Tabel 5.5
Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Kinerja

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Saya dapat melaksanakan pekerjaan sesuai skalaprioritas / target waktu telah ditetapkan.	0,683	0,361	Valid
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja saya.	0,577	0,361	Valid
3	Saya dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.	0,501	0,361	Valid

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
4	Saya melaksanakan pekerjaan saya dengan teliti.	0,601	0,361	Valid
5	Saya ramah terhadap tamu	0,552	0,361	Valid
6	Saya bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan saya.	0,641	0,361	Valid
7	Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik dan benar.	0,437	0,361	Valid
8	Saya hadir di tempat kerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan.	0,459	0,361	Valid
9	Saya memanfaatkan waktu istirahat kerja dengan baik.	0,489	0,361	Valid
10	Saya dapat bekerjasama dengan rekan kerja.	0,486	0,361	Valid
11	Saya ramah terhadap rekan kerja.	0,475	0,361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 5.5 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian validitas butir instrumen variabel kinerja memiliki nilai yang lebih besar dari 0,361. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir instrumen variabel kinerja adalah valid, dan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

5.1.1.6. Hasil Uji Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

Reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan reliabilitas 0,7 dapat diterima, dan reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* 0,8 atau di atasnya adalah baik. Hasil pengujian reliabilitas variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.6 berikut:

Tabel 5.6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N Of Items	Keterangan
1. Variabel Komunikasi Organisasi	0,753	9	Reliabel
2. Variabel Kompetensi	0,831	12	Reliabel
3. Variabel Kompensasi	0,884	15	Reliabel
4. Variabel Kepuasan kerja	0,631	8	Reliabel
5. Variabel Kinerja	0,753	11	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel lebih besar dari 0.6 (>0.6). Maka variabel-variabel tersebut dinyatakan reliabel, dan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

5.1.2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, usia pendidikan terakhir, dan masa kerja.

5.1.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 5.7 di bawah ini:

Tabel 5.7
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	211	76.73
Perempuan	64	23.27
Jumlah	275	100.00

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Karakteristik berdasarkan jenis kelamin, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 211 orang (76.73 %), dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 64 orang (23.27 %). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Hotel Budget di DKI Jakarta didominasi oleh laki-laki.

5.1.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 5.8 di bawah ini:

Tabel 5.8
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
< 25	81	29.45
25 - 30	138	50.18
30 - 35	34	12.36
35 - 40	16	5.82
> 40	6	2.19
Jumlah	275	100.00

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Hasil penelitian karakteristik responden berdasarkan usia, menunjukkan bahwa usia responden paling dominan adalah responden berusia 25 sampai dengan 30 tahun yang berjumlah 138 orang (50.18 %). Responden yang berusia dibawah 25 tahun berjumlah 81 orang (29.45 %). Responden yang berusia 30 tahun sampai dengan 35 tahun berjumlah 34 orang (12.36 %). Responden yang berusia 35 tahun sampai dengan 40 tahun berjumlah 16 orang (5.82 %), dan responden yang berusia lebih dari 40 tahun berjumlah 6 orang (2.19 %).

5.1.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 5.9 berikut ini.

Tabel 5.9
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SMA/ sederajat	189	68.73
D3	44	16.00
S1	42	15.27
Total	275	100.00

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Tabel 5.9 di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan karyawan Hotel Budget di DKI Jakarta didominasi oleh karyawan dengan tingkat pendidikan

SMA/ sederajat sebanyak 189 orang (68.73 %). Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan Strata-1 sebanyak 42 orang (15.27 %), dan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan D3 sebanyak 44 orang (16 %).

Pada bab pendahuluan diperoleh data bahwa, karyawan hotel budget yang memiliki sertifikasi kompetensi adalah sebanyak 68 orang dari total karyawan 275 orang, yakni sejumlah 25 % (dua puluh lima persen) dari total karyawan yang ada. Hal ini berarti bahwa masih banyak karyawan yang belum memiliki sertifikasi. Ini dimungkinkan karena secara umum karyawan hotel budget adalah berpendidikan SMA/ Sederajat sehingga layak banyak karyawan yang tidak memiliki sertifikasi. Disamping itu hotel budget adalah hotel dengan biaya gaji yang lebih rendah, dimana pada umumnya hotel budget karena pertimbangan biaya gaji, karyawan yang diterima adalah cukup dengan Pendidikan SMA. Karyawan yang mempunyai sertifikasi pada umumnya, adalah Diploma atau Sarjana walaupun beberapa yang berpendidikan SMA ada yang memiliki sertifikasi. Nantinya yang mempunyai sertifikasi akan memberikan pelatihan kepada karyawan yang belum mempunyai sertifikasi, sehingga karyawan yang belum bersertifikat dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar kompetensi hotel yang ditetapkan.

5.1.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 5.10 berikut ini:

Tabel 5.10
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
< 1	60	21.82
1 - 3	147	53.45
3 - 5	50	18.18
5 - 10	18	6.55
Total	275	100.0

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Tabel 5.10 di atas menunjukkan bahwa masa kerja responden yang paling dominan adalah yang memiliki masa kerja 1 tahun sampai dengan 3 tahun berjumlah 147 orang (53.45 %). Responden yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun berjumlah 60 orang (21.82 %). Responden yang memiliki masa kerja 3 tahun sampai dengan 5 tahun berjumlah 50 orang (18.18 %), dan masa kerja 5 tahun sampai dengan 10 tahun berjumlah 18 orang (6.55 %).

5.1.3. Analisis Deskriptif Variabel

Metode yang digunakan dalam analisis deskriptif penelitian ini adalah distribusi frekuensi. Untuk menganalisis secara deskriptif terhadap masing-masing variabel penelitian dilakukan dengan perhitungan skor dan rata-rata dari total skor setiap variabel, menentukan interval dari lima kategori. Interval dalam kategori ditentukan dengan menggunakan transformasi data (Zikmund William G.et, 2010), mengatakan bahwa:

“ The distribution of responses suggest the responses are bimodal. That is two “peaks” exist in the distribution., one at either end of the scale. Since the vast majority of responden 80% = (5-1)/5 indicated either strongly disagree or strongly agree, the variabel closely resembles a categorical variabel. In general customers either strongly disagree or strongly agreed with statement”.

Rentang interval = $(5-1) : 5 = 0,8$ (Zikmund William G.et, 2010). Dengan menggunakan nilai rentang sebesar 0,8, maka ditentukan kelas interval dari

terendah sampai dengan tertinggi dengan menambahkan rentang interval pada setiap tingkatan kelas interval. Maka berdasarkan uraian tersebut, kategori nilai terhadap variabel-variabel penelitian diperlihatkan dalam tabel 5.11 seperti di bawah ini:

Tabel 5.11
Nilai Rentang dan Kategori

Skor	Interval Skor	Kategori
1	1,00-1,80	Sangat buruk/Sangat rendah/Sangat sulit
2	1,81-2,60	Buruk/ Rendah/ Sulit
3	2,61-3,40	Cukup baik/Cukup tinggi/cukup mudah
4	3,41-4,20	Baik/Tinggi/Mudah
5	4,21-5,00	Sangat baik/Sangat tinggi/Sangat mudah

Sumber: (Zikmund William G.et, 2010)

5.1.3.1. Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi Organisasi

Variabel komunikasi organisasi memiliki 4 (empat) dimensi yaitu fungsi informatif (INFRMTIF), fungsi regulatif (REGULTIF), fungsi persuasif (PRSUASIF), dan fungsi integratif (INTGRTIF). Dimensi fungsi informatif diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu memperoleh informasi yang lebih baik (INFRMTF1), memperoleh informasi yang tepat waktu (INFRMTF2), dan informasi untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih pasti (INFRMTF3). Dimensi fungsi regulatif diukur dengan 2 (dua) indikator yaitu kewenangan pimpinan untuk mengendalikan informasi dan instruksi (REGULTF1), dan pesan yang berorientasi pada kerja yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh bawahan (REGULTF2). Dimensi fungsi persuasif diukur dengan 2 (dua) indikator yaitu pimpinan mengajak bawahan bekerja (PRSUASF1), dan karyawan melakukan pekerjaan dengan sukarela (PRSUASF2). Sedangkan dimensi fungsi integratif diukur dengan 2 (dua) indikator yaitu komunikasi formal (INTGRTF1), dan komunikasi informal (INTGRTF2).

Jawaban responden berdasarkan pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai rata-rata yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.12
Statistik Deskriptif Variabel Komunikasi Organisasi

Kode	Indikator Komunikasi Organisasi	Kategori					N	Mean	Std. Deviation	Keterangan
		1	2	3	4	5				
Fungsi Informatif										
INFRMTF1	Memperoleh informasi yang lebih baik	0	0	52	146	77	275	4,09	0,68	Baik
INFRMTF2	Memperoleh informasi yang tepat waktu	0	0	54	137	84	275	4,11	0,70	Baik
INFRMTF3	Informasi untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih pasti	0	0	52	138	85	275	4,12	0,70	Baik
Rata-rata Fungsi Informatif								4,11		
Fungsi Regulatif										
REGULTF1	Kewenangan pimpinan untuk mengendalikan informasi dan instruksi	0	0	75	133	67	275	3,97	0,72	Tinggi
REGULTF2	Pesan yang berorientasi pada kerja yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh bawahan	0	0	68	141	66	275	3,99	0,70	Baik
Rata-rata Fungsi Regulatif								3,98		
Fungsi Persuasif										
PRSUASF1	Pimpinan mengajak bawahan bekerja	0	0	57	110	108	275	4,19	0,75	Tinggi
PRSUASF2	Karyawan melakukan pekerjaan dengan sukarela	0	0	54	121	100	275	4,17	0,73	Tinggi
Rata-rata Fungsi Persuasif								4,18		
Fungsi Integratif										
INTGRTF1	Komunikasi formal	0	0	64	117	94	275	4,11	0,75	Baik
INTGRTF2	Komunikasi Informal	0	0	66	115	94	275	4,11	0,76	Baik
Rata-rata Fungsi Integratif								4,11		
Total Komunikasi Organisasi								36,85	6,49	
Rata-rata Komunikasi Organisasi								4,09	0,72	

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata dari nilai *mean* variabel komunikasi organisasi menghasilkan nilai 4,09. Beberapa indikator yang memiliki nilai *mean* di atas rata-rata menunjukkan bahwa responden diasumsikan merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan

indikator-indikator tersebut. Sedangkan indikator-indikator yang memiliki nilai *mean* di bawah rata-rata menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Indikator pimpinan mengajak bawahan bekerja terlihat paling besar nilai *meannya* yakni 4,19 lebih besar dari nilai rata-rata komunikasi organisasi 4,09 dan lebih besar dari pada nilai *mean* indikator lainnya.

5.1.3.2. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi

Variabel kompetensi memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu pengetahuan (PGTAHUAN), keterampilan (KTRAMPLN), dan kemampuan (KMAMPUAN). Dimensi pengetahuan diukur dengan 5 (lima) indikator yaitu pemahaman yang komprehensif tentang standar prosedur operasional hotel(TAHU1), keahlian dalam menyusun kegiatan hotel (TAHU2), keahlian dalam pengawasan kepatuhan bawahan (TAHU3), keahlian dalam menggunakan peralatan hotel berdasarkan bidangnya (TAHU4), dan pengetahuan dalam pelayanan tamu hotel (TAHU5). Dimensi keterampilan diukur dengan 4 (empat) indikator yaitu melakukan tindakan pelayanan yang prima (TRAMPIL1), membuat konsep prosedur tindakan dan pelayanan tamu hotel(TRAMPIL2), membuat usulan tindakan perbaikan pelayanan tamu hotel pada atasan(TRAMPIL3), dan mahir melaksanakan semua prosedur operasional hotel (TRAMPIL4). Sedangkan dimensi kemampuan diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu memahami kondisi tamu sedang dilayani (MAMPU1), mampu mengendalikan tamu hotel (MAMPU2), dan kemampuan bergaul dengan semua orang (MAMPU3).

Jawaban responden berdasarkan pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai rata-rata yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.13
Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi

Kode	Indikator Kompetensi	Kategori					N	Mean	Std. Deviation	Keterangan
		1	2	3	4	5				
Pengetahuan										
TAHU1	Pemahaman yang komprehensif tentang Standar prosedur operasional hotel	0	0	105	126	44	275	3,77	0,70	Tinggi
TAHU2	keahlian dalam menyusun kegiatan hotel	0	0	92	134	49	275	3,84	0,70	Tinggi
TAHU3	keahlian dalam pengawasan kepatuhan bawahan	0	0	109	125	41	275	3,76	0,70	Tinggi
TAHU4	keahlian dalam menggunakan peralatan hotel berdasarkan bidangnya	0	0	102	125	48	275	3,80	0,71	Tinggi
TAHU5	pengetahuan dalam pelayanan tamu hotel	0	0	110	123	42	275	3,75	0,70	Tinggi
Rata-rata Pengetahuan								3,78		
Ketrampilan										
TRAMPIL1	melakukan tindakan pelayanan yang prima	0	0	77	132	66	275	3,96	0,72	Baik
TRAMPIL2	membuat konsep prosedur tindakan dan pelayanan tamu hotel	0	0	72	133	70	275	3,99	0,72	Baik
TRAMPIL3	membuat usulan tindakan perbaikan pelayanan tamu hotel pada atasan	0	0	69	125	81	275	4,04	0,74	Baik
TRAMPIL4	mahir melaksanakan semua prosedur operasional hotel	0	0	76	125	74	275	3,99	0,74	Tinggi
Rata-rata Ketrampilan								3,99		
Kemampuan										
MAMPU1	memahami kondisi tamu sedang dilayani	0	0	63	140	72	275	4,03	0,70	Baik
MAMPU2	mampu mengendalikan tamu hotel	0	0	58	141	76	275	4,07	0,70	Tinggi
MAMPU3	Kemampuan bergaul dengan semua orang	0	0	59	137	79	275	4,07	0,71	Tinggi
Rata-rata Kemampuan								4,05		
Total Kompetensi								47,09	8,54	
Rata-Rata Kompetensi								3,92	0,71	

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata dari nilai *mean* variabel kompetensi menghasilkan nilai 3,92. Beberapa indikator yang memiliki nilai *mean* di atas rata-rata menunjukkan bahwa responden diasumsikan merasakan

kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Sedangkan indikator-indikator yang memiliki nilai *mean* di bawah rata-rata menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Indikator mampu mengendalikan tamu hotel dan kemampuan bergaul dengan semua orang terlihat paling besar nilai *meannya* yakni 4,07 lebih besar dari nilai rata-rata kompetensi 3,92 dan lebih besar dari pada nilai *mean* indikator lainnya.

5.1.3.3. Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi

Variabel kompensasi memiliki 4 (empat) dimensi yaitu upah dan gaji (UPAHGAJI), insentif (INSENTIF), tunjangan (TUNJANGN), dan fasilitas (FASILITAS). Dimensi upah dan gaji diukur dengan 4 (empat) indikator yaitu gaji dibayar sesuai dengan kebutuhan (UPGAJI1), gaji dibayar diatas Upah Minimum Propinsi (UPGAJI2), gaji dibayar tepat waktu (UPGAJI3), dan kenaikan gaji secara berkala dan sistematis (UPGAJI4). Dimensi insentif diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu insentif di luar gaji (INSENTIF1), insentif sesuai dengan prestasi kerja (INSENTIF2), dan penyesuaian insentif secara berkala (INSENTIF3). Dimensi tunjangan diukur dengan 5 (lima) indikator yaitu tunjangan untuk waktu tidak bekerja/cuti (TUNJANG1), tunjangan untuk keluarga (TUNJANG2), tunjangan untuk hal-hal berbahaya (TUNJANG3), tunjangan transportasi (TUNJANG4), dan tunjangan uang makan (TUNJANG5). Sedangkan dimensi fasilitas diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu fasilitas jaminan kesehatan (FASILTS1), fasilitas untuk membantu kemudahan kerja (FASILTS2), dan jaminan asuransi (FASILTS3).

Jawaban responden berdasarkan pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai rata-rata yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.14
Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi

Kode	Indikator Kompensasi	Kategori					N	Mean	Std. Deviation	Keterangan
		1	2	3	4	5				
Upah/Gaji										
UPGAJI1	Jumlah gaji sesuai dengan kebutuhan	0	0	81	109	85	275	4,01	0,78	Tinggi
UPGAJI2	Jumlah Gaji diatas UMR	0	0	91	97	87	275	3,99	0,81	Tinggi
UPGAJI3	Gaji dibayar tepat waktu	0	0	76	110	89	275	4,05	0,77	Tinggi
UPGAJI4	Ada kenaikan secara berkala dan sistematis	0	0	81	105	89	275	4,03	0,79	Tinggi
Rata-rata Upah/Gaji								4,02		
Insentif										
INSENTF1	Insentif diperoleh di luar gaji seperti Lembur	0	0	72	113	90	275	4,07	0,77	Tinggi
INSENTF2	Insentif diberikan sesuai dengan prestasi kerja	0	0	79	106	90	275	4,04	0,78	Tinggi
INSENTF3	Insentif berkala	0	0	80	110	85	275	4,02	0,78	Tinggi
Rata-rata Insentif								4,04		
Tunjangan										
TUNJANG1	Pembayaran untuk waktu tidak bekerja.	0	0	85	106	84	275	4,00	0,79	Tinggi
TUNJANG2	Adanya tunjangan yang berkaitan dengan keluarga	0	0	81	111	83	275	4,01	0,77	Tinggi
TUNJANG3	Adanya tunjangan untuk hal-hal berbahaya	0	0	96	87	92	275	3,99	0,83	Tinggi
TUNJANG4	Pembayaran untuk uang transportasi	0	0	87	90	98	275	4,04	0,82	Tinggi
TUNJANG5	Pembayaran untuk uang makan	0	0	83	103	89	275	4,02	0,79	Tinggi
Rata-rata Tunjangan								4,01		
Fasilitas										
FASILTS1	Ada fasilitas jaminan kesehatan	0	0	70	115	90	275	4,07	0,76	Tinggi
FASILTS2	Adanya fasilitas untuk membantu kemudahan kerja	0	0	68	107	100	275	4,12	0,77	Tinggi
FASILTS3	Adanya jaminan Asuransi	0	0	69	113	93	275	4,09	0,76	Tinggi
Rata-rata Fasilitas								4,09		
Total Kompensasi								60,53	11,77	
Rata-Rata Kompensasi								4,04	0,78	

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata dari nilai *mean* variabel kompensasi menghasilkan nilai 4,04. Beberapa indikator yang memiliki nilai *mean*

di atas rata-rata menunjukkan bahwa responden diasumsikan merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Sedangkan indikator-indikator yang memiliki nilai *mean* di bawah rata-rata menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Indikator adanya fasilitas untuk membantu kemudahan kerja terlihat paling besar nilai *meannya* yakni 4,12 lebih besar dari nilai rata-rata kompensasi 4,04 dan lebih besar dari pada nilai *mean* indikator lainnya.

5.1.3.4. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu kepuasan pada pekerjaan (PUASKRJA), kepuasan akan kesempatan (PUASKESE), dan ketidakpuasan (TDAKPUAS). Dimensi kepuasan pada pekerjaan diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu pekerjaan yang menarik (PUASKRJ1), pekerjaan yang penuh tantangan (PUASKRJ2), dan pengakuan (PUASKRJ3). Dimensi kepuasan akan kesempatan diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu kesempatan untuk berprestasi (PUASKES1), kesempatan untuk memperoleh promosi (PUASKES2), dan kesempatan untuk memperoleh penghargaan (PUASKES3). Sedangkan dimensi ketidakpuasan diukur dengan 2 (dua) indikator yaitu kondisi kerja (TDKPUAS1), dan status (TDKPUAS2).

Jawaban responden berdasarkan pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai rata-rata yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.15
Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Kode	Indikator Kepuasan Kerja	Kategori					N	Mean	Std. Deviation	Keterangan
		1	2	3	4	5				
Kepuasan pada Pekerjaan										
PUASKRJ1	Pekerjaan yang menarik	0	0	73	132	70	275	3,99	0,72	Tinggi
PUASKRJ2	Pekerjaan yang penuh tantangan	0	0	64	133	78	275	4,05	0,72	Tinggi
PUASKRJ3	Pengakuan	0	0	66	129	80	275	4,05	0,73	Tinggi
Rata-rata Kepuasan pada Pekerjaan								4,03		
Kepuasan akan kesempatan										
PUASKES1	Kesempatan untuk berprestasi	0	0	80	131	80	275	3,94	0,72	Tinggi
PUASKES2	Kesempatan untuk memperoleh promosi	0	0	78	143	78	275	3,91	0,69	Tinggi
PUASKES3	Kesempatan untuk memperoleh penghargaan	0	0	89	126	89	275	3,89	0,73	Tinggi
Rata-rata Kepuasan akan Kesempatan								3,91		
Ketidakpuasan										
TDKPUAS1	Kondisi kerja	0	0	87	124	64	275	3,92	0,74	Tinggi
TDKPUAS2	Status	0	0	87	124	64	275	3,92	0,74	Tinggi
Rata-rata Ketidakpuasan								3,92		
Total Kepuasan Kerja								31,67	5,78	
Rata-Rata Kepuasan Kerja								3,96	0,72	

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata dari nilai *mean* variabel kepuasan kerja menghasilkan nilai 3,96. Beberapa indikator yang memiliki nilai *mean* di atas rata-rata menunjukkan bahwa responden diasumsikan merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Sedangkan indikator-indikator yang memiliki nilai *mean* di bawah rata-rata menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Indikator pekerjaan yang penuh tantangan dan pengakuan terlihat paling besar nilai *mean*nya yakni 4,05 lebih besar dari nilai rata-rata kepuasan kerja 3,96 dan lebih besar dari pada nilai *mean* indikator lainnya.

5.1.3.5. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

Variabel kinerja memiliki 5 (lima) dimensi yaitu kuantitas (KUANTITS), kualitas (KUALITAS), tanggungjawab (TNGJAWAB), kehadiran di tempat kerja (KHADIRAN), dan kerjasama (KRJASAMA). Dimensi kuantitas diukur dengan 2 (dua) indikator yaitu pemanfaatan waktu dalam bekerja (KUANTTS1), dan beban kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan (KUANTTS2). Dimensi kualitas diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu ketepatan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya (KUALITS1), ketelitian dalam melaksanakan tugas pekerjaannya (KUALITS2), dan ramah terhadap tamu (KUALITS3). Dimensi tanggungjawab diukur dengan 2 (dua) indikator yaitu tanggung jawab dalam menjalankan tugas pekerjaannya (TGJAWAB1), dan menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik dan benar (TGJAWAB2). Dimensi kehadiran di tempat kerja diukur dengan 2 (dua) indikator yaitu absensi pegawai yang harus sesuai dengan peraturan organisasi (HADIR1), dan pemanfaatan waktu istirahat kerja dengan baik (HADIR2). Sedangkan dimensi kerjasama diukur dengan 2 (dua) indikator yaitu kekompakan pegawai dalam bekerja sama di dalam organisasi (KRJSAMA1), dan ramah dengan rekan kerja (KRJSAMA2).

Jawaban responden berdasarkan pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai rata-rata yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.16
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja

Kode	Indikator Kinerja	Kategori					N	Mean	Std. Deviation	Keterangan
		1	2	3	4	5				
Kuantitas		1	2	3	4	5				
KUANTTS1	Pemanfaatan waktu dalam bekerja	0	0	71	113	91	275	4,07	0,77	Tinggi
KUANTTS2	Beban kerja dalam melaksanakan tugas	0	0	72	125	78	275	4,02	0,74	Tinggi

Kode	Indikator Kinerja	Kategori					N	Mean	Std. Deviation	Keterangan
	pekerjaan									
Rata-rata Kuantitas								4,04		
Kualitas										
KUALITS1	Ketepatan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya	0	0	69	104	102	275	4,12	0,78	Tinggi
KUALITS2	Ketelitian dalam melaksanakan tugas pekerjaannya	0	0	38	140	97	275	4,21	0,67	Tinggi
KUALITS3	Ramah terhadap tamu	0	0	66	102	107	275	4,15	0,78	Tinggi
Rata-rata Kualitas								4,16		
Tanggung Jawab										
TGJAWAB1	Tanggung jawab dalam menjalankan tugas pekerjaannya	0	0	79	122	74	275	3,98	0,75	Tinggi
TGJAWAB2	Menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik dan benar	0	0	100	112	63	275	3,87	0,76	Tinggi
Rata-rata Tanggungjawab								3,92		
Kehadiran										
HADIR1	Absensi pegawai yang harus sesuai dengan peraturan organisasi	0	0	60	121	94	275	4,12	0,74	Tinggi
HADIR2	Pemanfaatan waktu istirahat kerja dengan baik	0	0	55	115	105	275	4,18	0,74	Tinggi
Rata-rata Kehadiran								4,15		
Kerjasama										
KRJSAMA1	Kekompakan pegawai dalam bekerja sama di dalam organisasi	0	0	85	112	78	275	3,97	0,77	Tinggi
KRJSAMA2	Ramah terhadap rekan kerja	0	0	80	128	67	275	3,95	0,73	Tinggi
Rata-rata Kerjasama								3,96		
Total								44,66	8,22	
Rata-Rata								4,06	0,75	

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata dari nilai *mean* variabel kinerja menghasilkan nilai 4,06. Beberapa indikator yang memiliki nilai *mean* di

atas rata-rata menunjukkan bahwa responden diasumsikan merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Sedangkan indikator-indikator yang memiliki nilai *mean* di bawah rata-rata menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Indikator ketelitian dalam melaksanakan tugas terlihat paling besar nilai *meannya* yakni 4,21 lebih besar dari nilai rata-rata kinerja 4,06 dan lebih besar dari pada nilai *mean* indikator lainnya.

5.1.4. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Model pengukuran dalam CFA merupakan suatu permodelan pengukuran indikator-indikator yang merepresentasikan suatu variabel laten. Nilai *standardized solution (loading)* dapat digunakan untuk melihat validitas indikator. Indikator dianggap valid jika nilai *standardized solution* di atas 0,70. Namun demikian pada riset tahap pengembangan, *standardized solution* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima.

5.1.4.1. Hasil CFA Variabel Komunikasi Organisasi

Sebelum menentukan validitas dan reliabilitas model pengukuran dalam CFA, sebaiknya model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit CFA variabel komunikasi organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

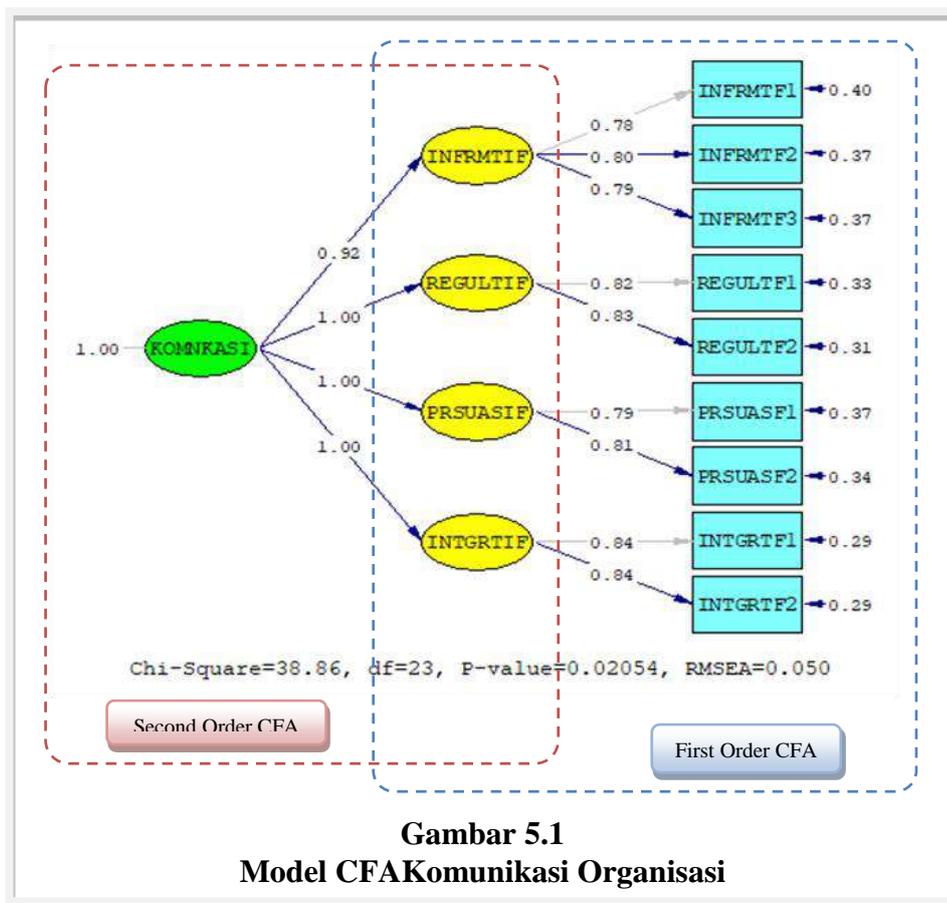
Tabel 5.17
Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Komunikasi Organisasi

Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.050	< 0.08	Model fit
GFI	0.97	> 0.9	Model fit
AGFI	0.94	> 0.9	Model fit
NFI	0.99	> 0.9	Model fit
CFI	1.00	> 0.9	Model fit

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

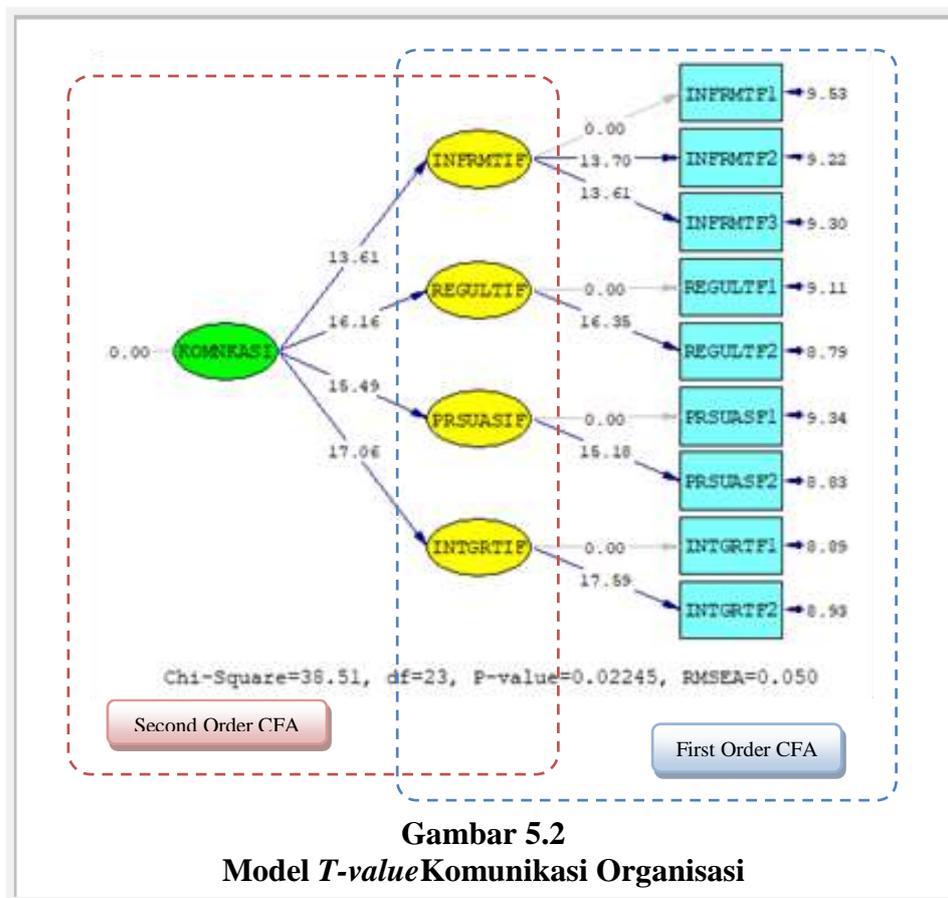
Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses analisis faktor konfirmatori dapat dilanjutkan.

Hasil pengolahan data CFA variabel komunikasi organisasi dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Gambar di atas menunjukkan nilai *standardized solution* setiap indikator lebih besar dari 0,70 dengan tingkat signifikansi $\alpha=5\%$. Maka, setiap indikator variabel komunikasi organisasi sudah dapat dikatakan valid.



Selanjutnya hasil uji reliabilitas variabel komunikasi organisasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.18
Reliabilitas Variabel Komunikasi organisasi

Variabel	Composite Reliability (CR)		Average Variance Extracted (AVE)		Keterangan
	Hasil Hitung	Baik	Hasil Hitung	Baik	
Komunikasi organisasi	0.95	> 0.70	0.66	> 0.50	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Uji reliabilitas variabel komunikasi organisasi pada tabel di atas menunjukkan bahwa hasil hitung CR dan AVE lebih besar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian variabel komunikasi organisasi dapat dikatakan reliabel.

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada masing-masing indikator dan reliabilitas variabel komunikasi organisasi di atas maka model ini tidak memerlukan perbaikan/modifikasi, sehingga dapat dilanjutkan ke tahapan penelitian selanjutnya.

5.1.4.2. Hasil CFA Variabel Kompetensi

Sebelum menentukan validitas dan reliabilitas model pengukuran dalam CFA, sebaiknya model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit CFA variabel kompetensi dapat dilihat pada tabel berikut:

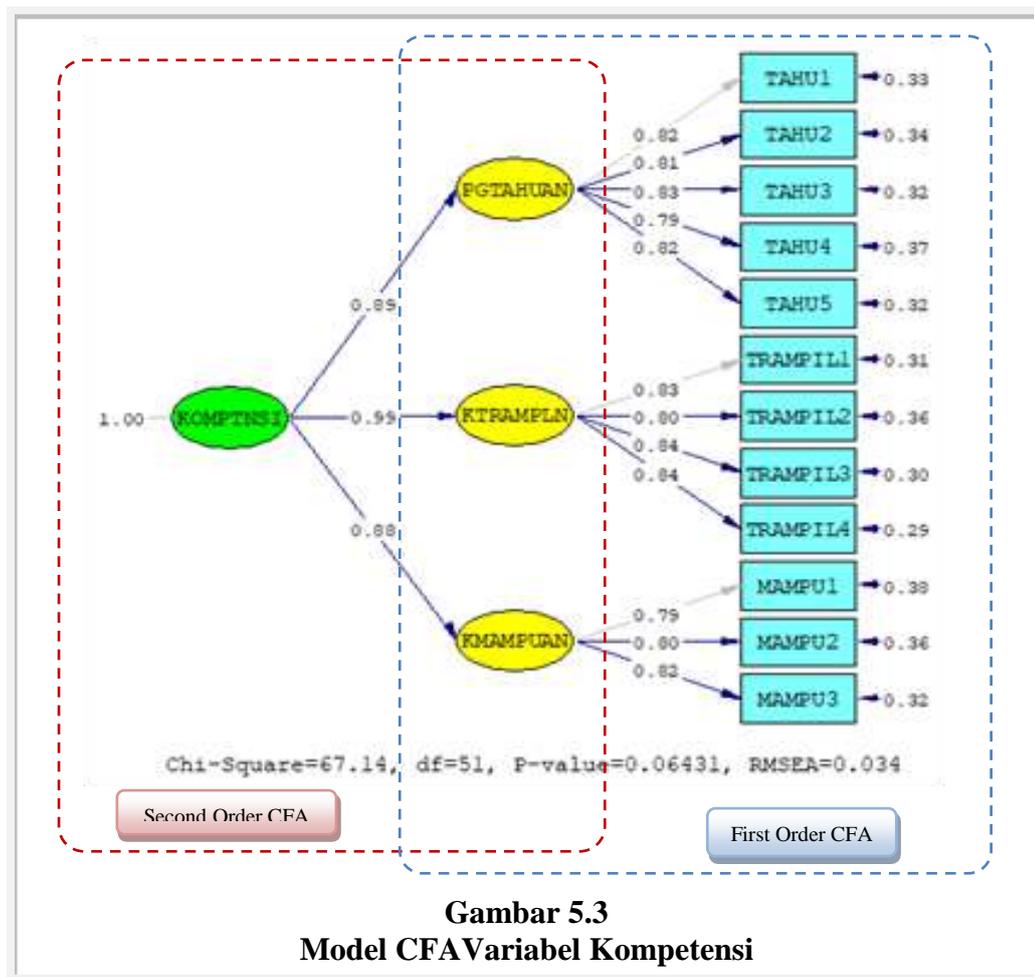
Tabel 5.19
Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Kompetensi

Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.034	< 0.08	Model fit
GFI	0.96	> 0.9	Model fit
AGFI	0.94	> 0.9	Model fit
NFI	0.99	> 0.9	Model fit
CFI	1.00	> 0.9	Model fit

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

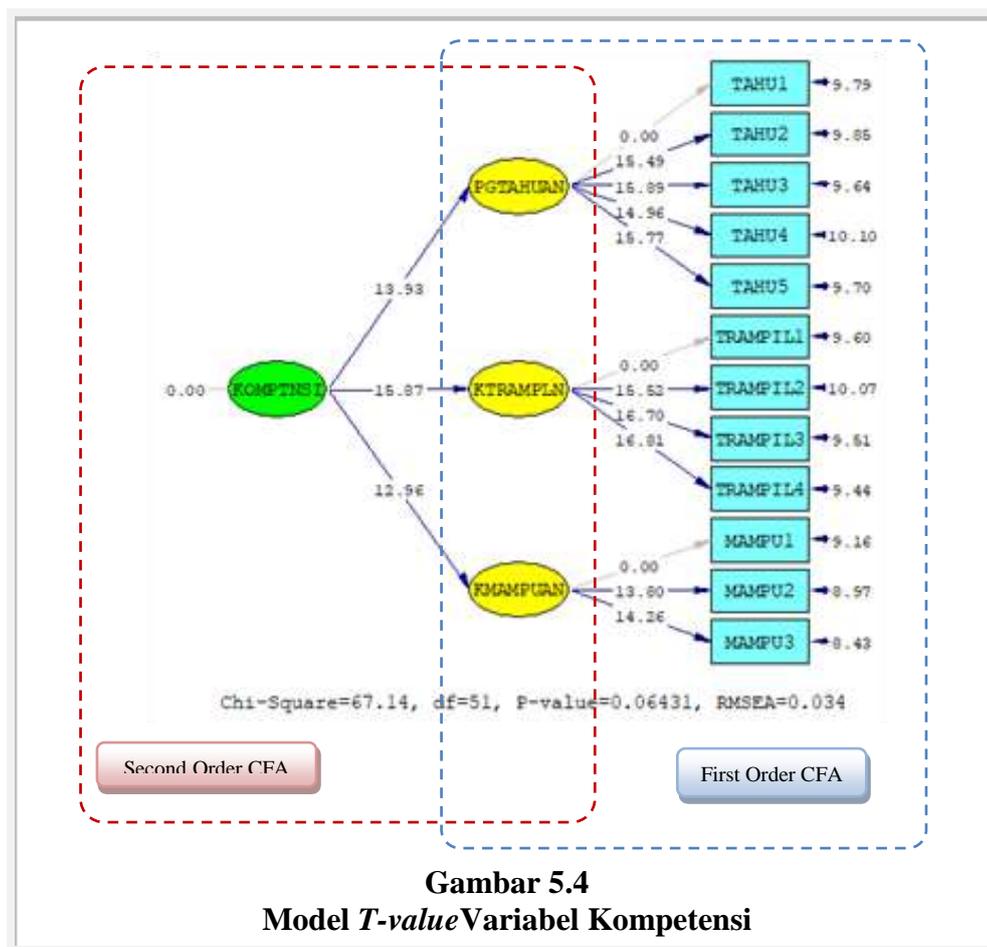
Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses analisis faktor konfirmatori dapat dilanjutkan.

Hasil pengolahan data untuk CFA variabel kompetensi dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Gambar di atas menunjukkan nilai *standardized solution* setiap indikator lebih besar dari 0,70 dengan tingkat signifikansi $\alpha=5\%$. Maka, setiap indikator variabel kompetensi sudah dapat dikatakan valid.



Selanjutnya hasil uji reliabilitas variabel kompetensi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.20
Reliabilitas Variabel Kompetensi

Variabel	Composite Reliability (CR)		Average Variance Extracted (AVE)		Keterangan
	Hasil Hitung	Baik	Hasil Hitung	Baik	
Kompetensi	0.96	> 0.70	0.67	> 0.50	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Uji reliabilitas variabel kompetensi pada tabel di atas menunjukkan bahwa hasil hitung CR dan AVE lebih besar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian variabel kompetensi dapat dikatakan reliabel.

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada masing-masing indikator dan reliabilitas variabel kompetensi di atas maka model ini tidak memerlukan perbaikan/modifikasi, sehingga dapat dilanjutkan ke tahapan penelitian selanjutnya.

5.1.4.3. Hasil CFA Variabel Kompensasi

Sebelum menentukan validitas dan reliabilitas model pengukuran dalam CFA, sebaiknya model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit CFA variabel kompensasi dapat dilihat pada tabel berikut:

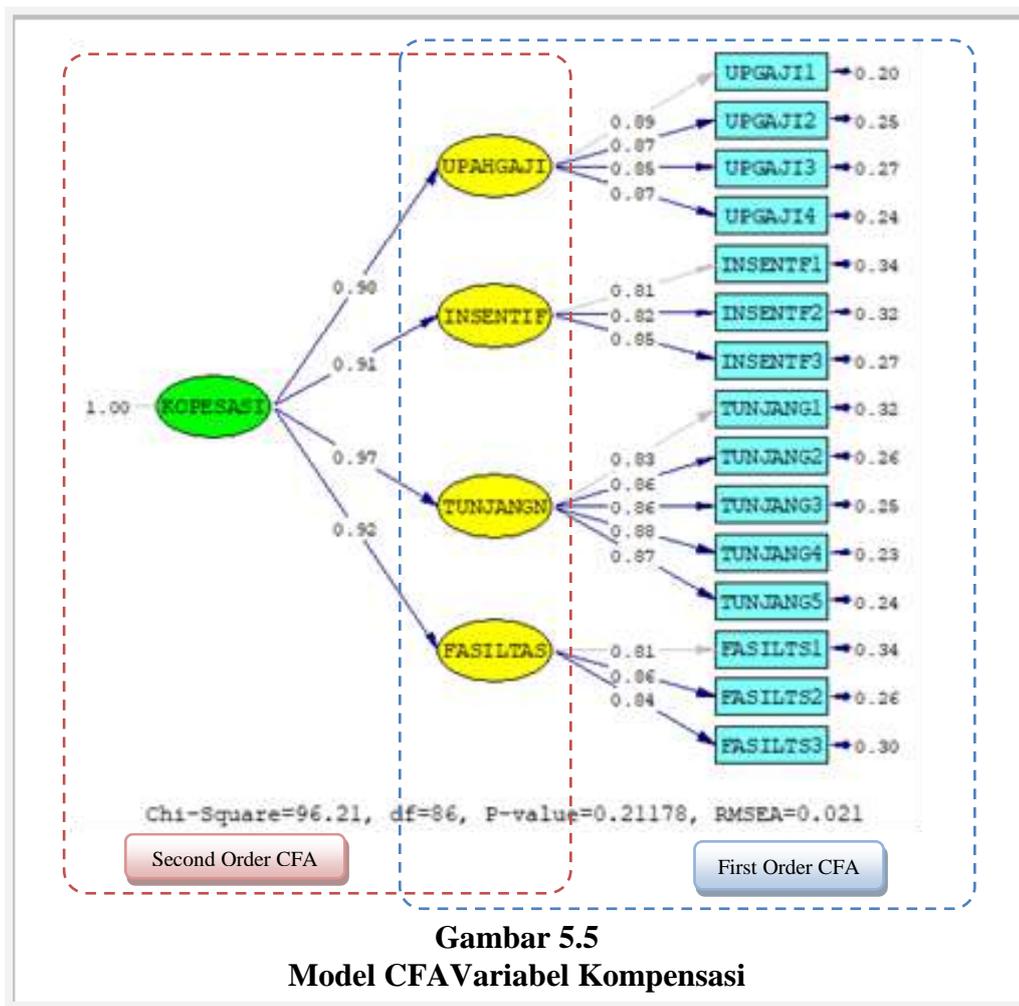
Tabel 5.21
Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Kompensasi

Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.021	< 0.08	Model fit
GFI	0.96	> 0.9	Model fit
AGFI	0.94	> 0.9	Model fit
NFI	0.99	> 0.9	Model fit
CFI	1.00	> 0.9	Model fit

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses analisis faktor konfirmatori dapat dilanjutkan.

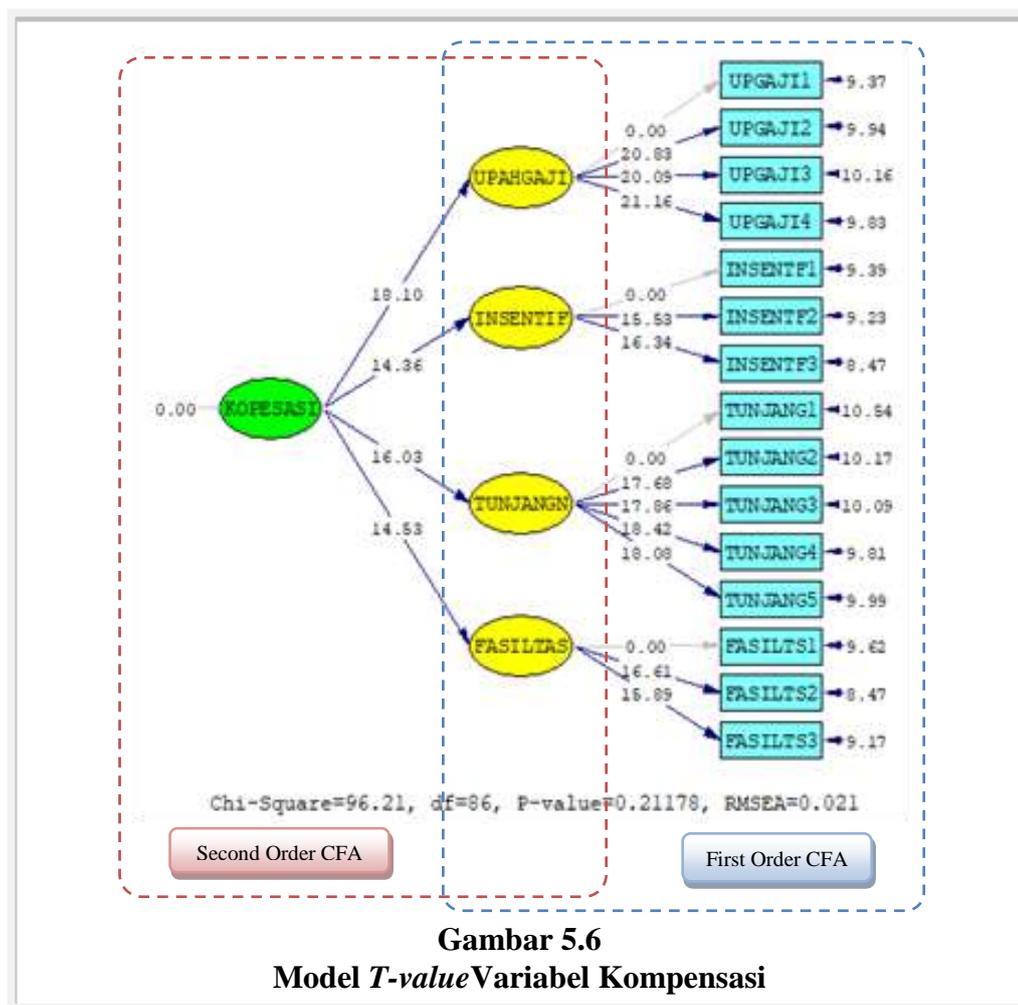
Hasil pengolahan data untuk CFA variabel kompensasi dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 5.5
Model CFA Variabel Kompensasi

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Gambar di atas menunjukkan nilai *standardized solution* setiap indikator lebih besar dari 0,70 dengan tingkat signifikansi $\alpha=5\%$. Maka, setiap indikator variabel kompensasi sudah dapat dikatakan valid.



Selanjutnya hasil uji reliabilitas variabel kompensasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.22
Reliabilitas Variabel Kompensasi

Variabel	Composite Reliability (CR)		Average Variance Extracted (AVE)		Keterangan
	Hasil Hitung	Baik	Hasil Hitung	Baik	
<i>Kompensasi</i>	0.98	> 0.70	0.73	> 0.50	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Uji reliabilitas variabel kompensasi pada tabel di atas menunjukkan bahwa hasil hitung CR dan AVE lebih besar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian variabel kompensasi dapat dikatakan reliabel.

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada masing-masing indikator dan reliabilitas variabel kompensasi di atas maka model ini tidak memerlukan perbaikan/modifikasi, sehingga dapat dilanjutkan ke tahapan penelitian selanjutnya.

5.1.4.4. Hasil CFA Variabel Kepuasan Kerja

Sebelum menentukan validitas dan reliabilitas model pengukuran dalam CFA, sebaiknya model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit CFA variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

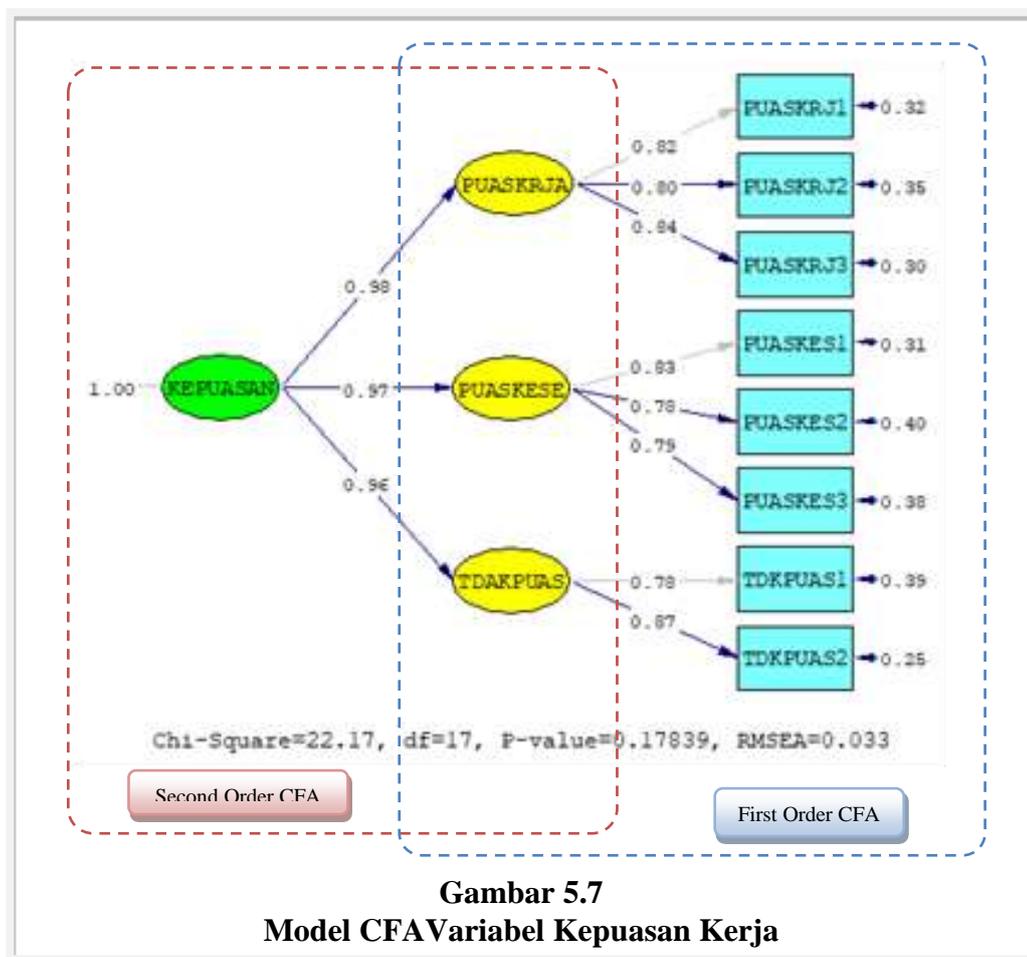
Tabel 5.23
Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Kepuasan Kerja

Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.033	< 0.08	Model fit
GFI	0.98	> 0.9	Model fit
AGFI	0.96	>0.9	Model fit
NFI	0.99	>0.9	Model fit
CFI	1.00	>0.9	Model fit

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

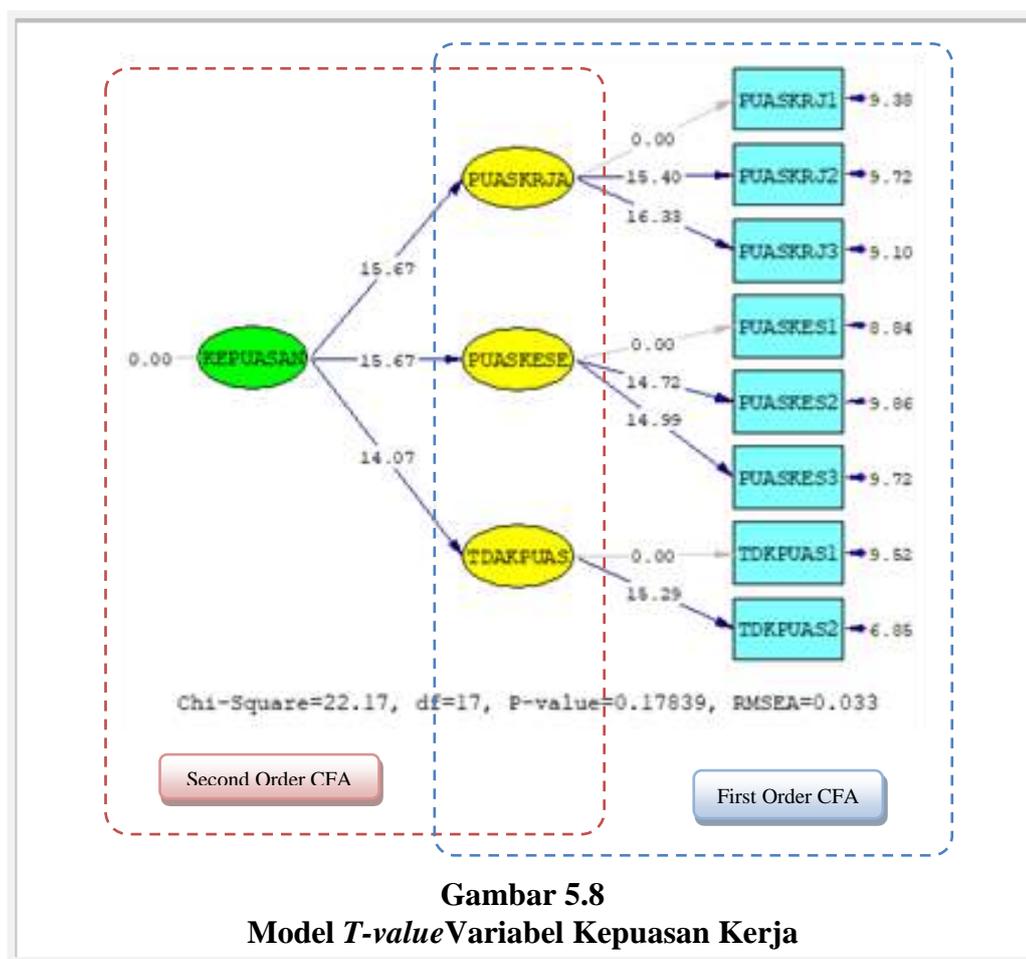
Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses analisis faktor konfirmatori dapat dilanjutkan.

Hasil pengolahan data untuk CFA variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Gambar di atas menunjukkan nilai *standardized solution* setiap indikator lebih besar dari 0,70 dengan tingkat signifikansi $\alpha=5\%$. Maka, setiap indikator variabel kepuasan kerja sudah dapat dikatakan valid.



Selanjutnya hasil uji reliabilitas variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.24
Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Composite Reliability (CR)		Average Variance Extracted (AVE)		Keterangan
	Hasil Hitung	Baik	Hasil Hitung	Baik	
Kepuasan Kerja	0.94	> 0.70	0.66	> 0.50	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Uji reliabilitas variabel kepuasan kerja pada tabel di atas menunjukkan bahwa hasil hitung CR dan AVE lebih besar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian variabel kepuasan kerja dapat dikatakan reliabel.

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada masing-masing indikator dan reliabilitas variabel kepuasan kerja di atas maka model ini tidak memerlukan perbaikan/modifikasi, sehingga dapat dilanjutkan ke tahapan penelitian selanjutnya.

5.1.4.5. Hasil CFA Variabel Kinerja

Sebelum menentukan validitas dan reliabilitas model pengukuran dalam CFA, sebaiknya model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit CFA variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

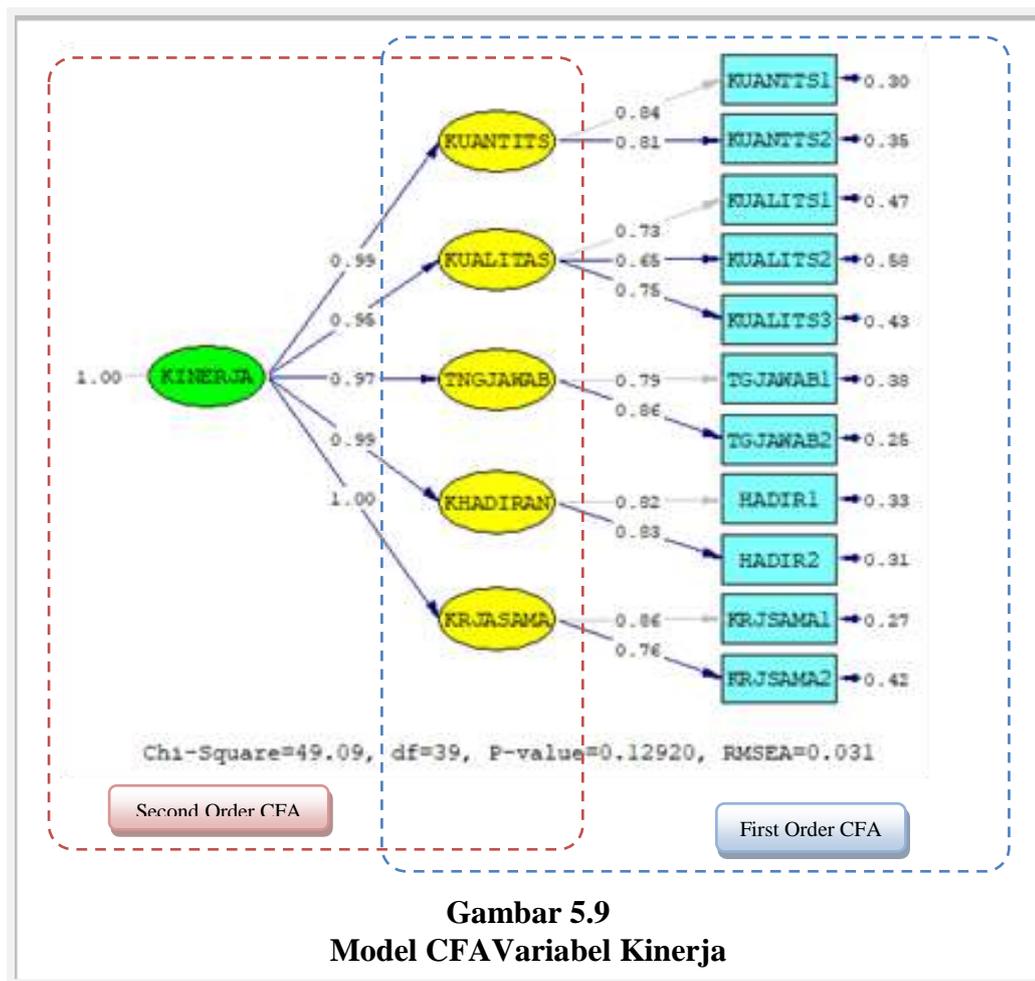
Tabel 5.25
Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Kinerja

Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.031	< 0.08	Model fit
GFI	0.97	> 0.9	Model fit
AGFI	0.95	> 0.9	Model fit
NFI	0.99	> 0.9	Model fit
CFI	1.00	> 0.9	Model fit

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

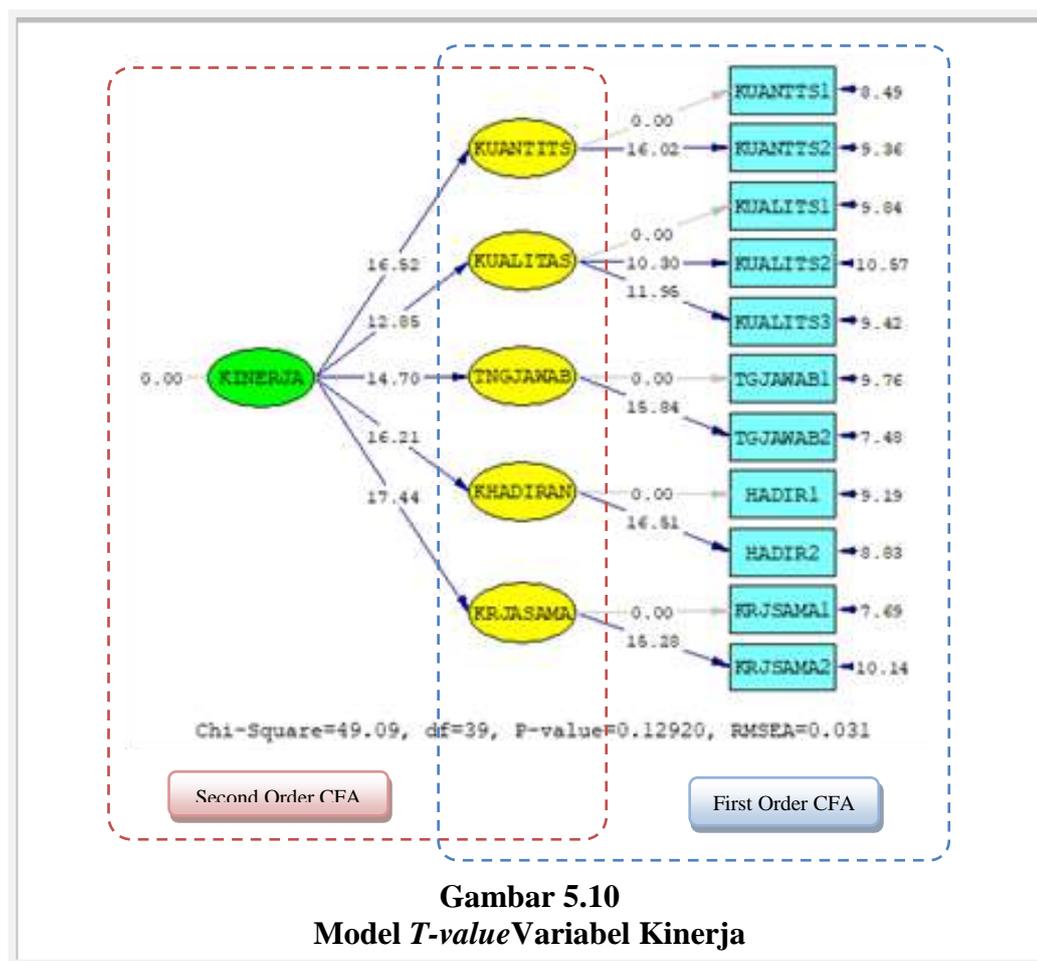
Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses analisis faktor konfirmatori dapat dilanjutkan.

Hasil pengolahan data untuk CFA variabel kinerja dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Gambar di atas menunjukkan nilai *standardized solution* setiap indikator lebih besar dari 0,70 dengan tingkat signifikansi $\alpha=5\%$. Maka, setiap indikator variabel kinerja sudah dapat dikatakan valid. Namun demikian pada penelitian yang masih awal nilai loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima. (Imam & Fuad Fuad, 2014)



Selanjutnya hasil uji reliabilitas variabel kinerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.26
Reliabilitas Variabel Kinerja

Variabel	Composite Reliability (CR)		Average Variance Extracted (AVE)		Keterangan
	Hasil Hitung	Baik	Hasil Hitung	Baik	
Kinerja	0.95	> 0.70	0.63	> 0.50	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Uji reliabilitas variabel kinerja pada tabel di atas menunjukkan bahwa hasil hitung CR dan AVE lebih besar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian variabel kinerja dapat dikatakan reliabel.

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada masing-masing indikator dan reliabilitas variabel kinerja di atas maka model ini tidak memerlukan modifikasi, sehingga dapat dilanjutkan ke tahapan penelitian selanjutnya.

5.1.5. Analisis Model Struktural

5.1.5.1. Model Persamaan Struktural Pertama

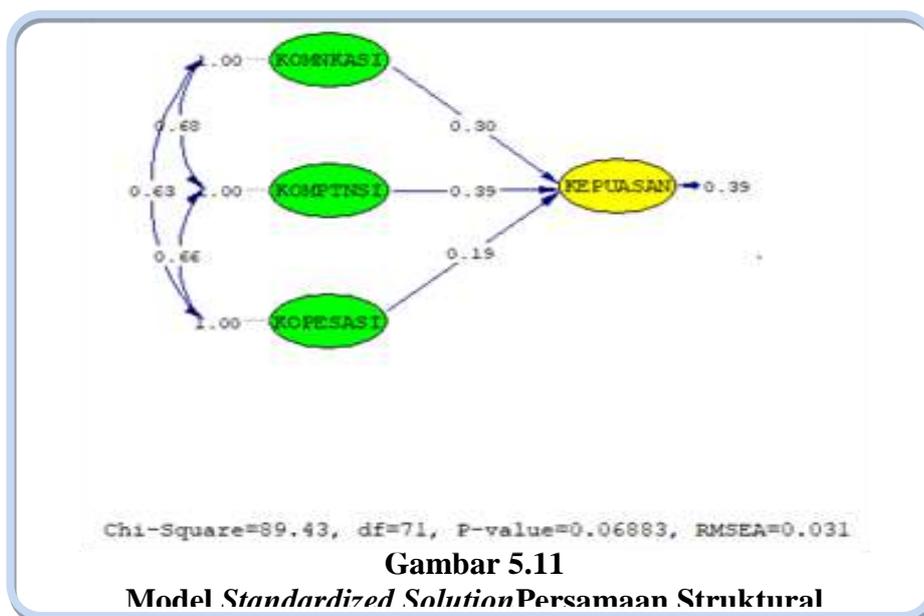
Suatu model dapat dikatakan baik apabila model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit persamaan struktural pertama dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.27
Kriteria *Goodness of Fit* Persamaan Struktural Pertama

Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.031	< 0.08	Model fit
GFI	0.96	> 0.9	Model fit
AGFI	0.93	>0.9	Model fit
NFI	0.99	>0.9	Model fit
CFI	1.00	>0.9	Model fit

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.



Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Gambar 5.11 di atas menunjukkan bahwa setiap variabel eksogen memiliki nilai koefisien *standardized solution* yang positif. Nilai koefisien *standardized solution* variabel komunikasi organisasi (0,30), variabel kompetensi (0,39), dan variabel kompensasi (0,19). Artinya bahwa ketiga variabel eksogen tersebut memiliki pengaruh positif terhadap variabel endogen-1 (kepuasan kerja).

5.1.5.2. Model Persamaan Struktural Kedua

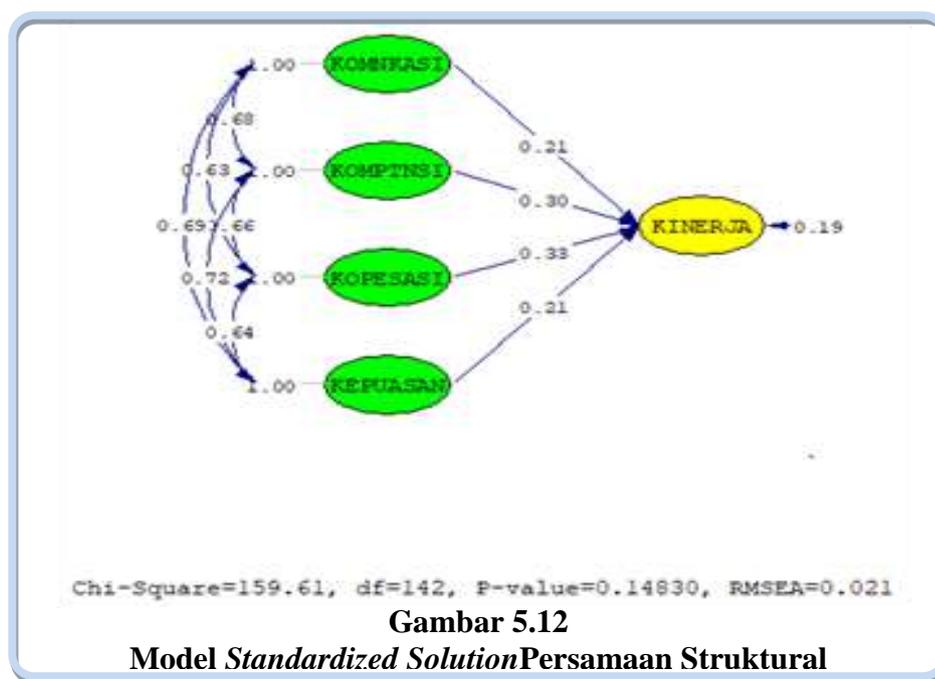
Suatu model dapat dikatakan baik apabila model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit persamaan struktural kedua dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.28
Kriteria Goodness of Fit Persamaan Struktural Kedua

Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar Goodness of Fit	Keterangan
RMSEA	0.021	< 0.08	Model fit
GFI	0.94	> 0.9	Model fit
AGFI	0.92	> 0.9	Model fit
NFI	0.99	> 0.9	Model fit
CFI	1.00	> 0.9	Model fit

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.



Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Gambar 5.12 di atas menunjukkan bahwa setiap variabel eksogen memiliki nilai koefisien *standardized solution* yang positif. Nilai koefisien *standardized solution* variabel komunikasi organisasi (0,21), variabel kompetensi (0,30), variabel kompensasi (0,33), dan variabel kepuasan kerja (0,21). Artinya bahwa keempat variabel eksogen tersebut memiliki pengaruh positif terhadap variabel endogen-2 (kinerja).

5.1.5.3. Model Persamaan Struktural Secara Keseluruhan

Suatu model dapat dikatakan baik apabila model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit persamaan struktural secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

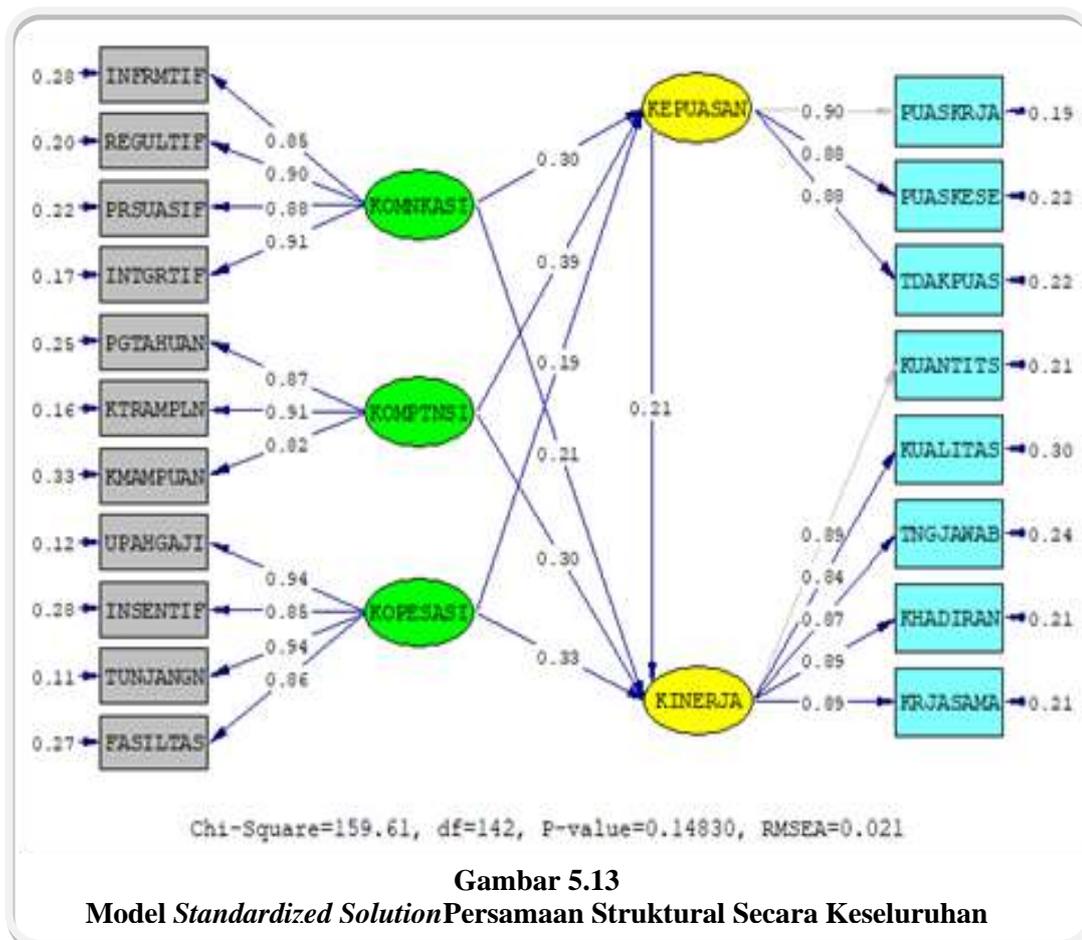
Tabel 5.29
Kriteria Goodness of Fit Persamaan Struktural Secara Keseluruhan

Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar Goodness of Fit	Keterangan
RMSEA	0.021	< 0.08	Model fit
GFI	0.94	> 0.9	Model fit
AGFI	0.92	>0.9	Model fit
NFI	0.99	>0.9	Model fit
CFI	1.00	>0.9	Model fit

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

Model persamaan struktural secara keseluruhan yang dihasilkan dari pengolahan data adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

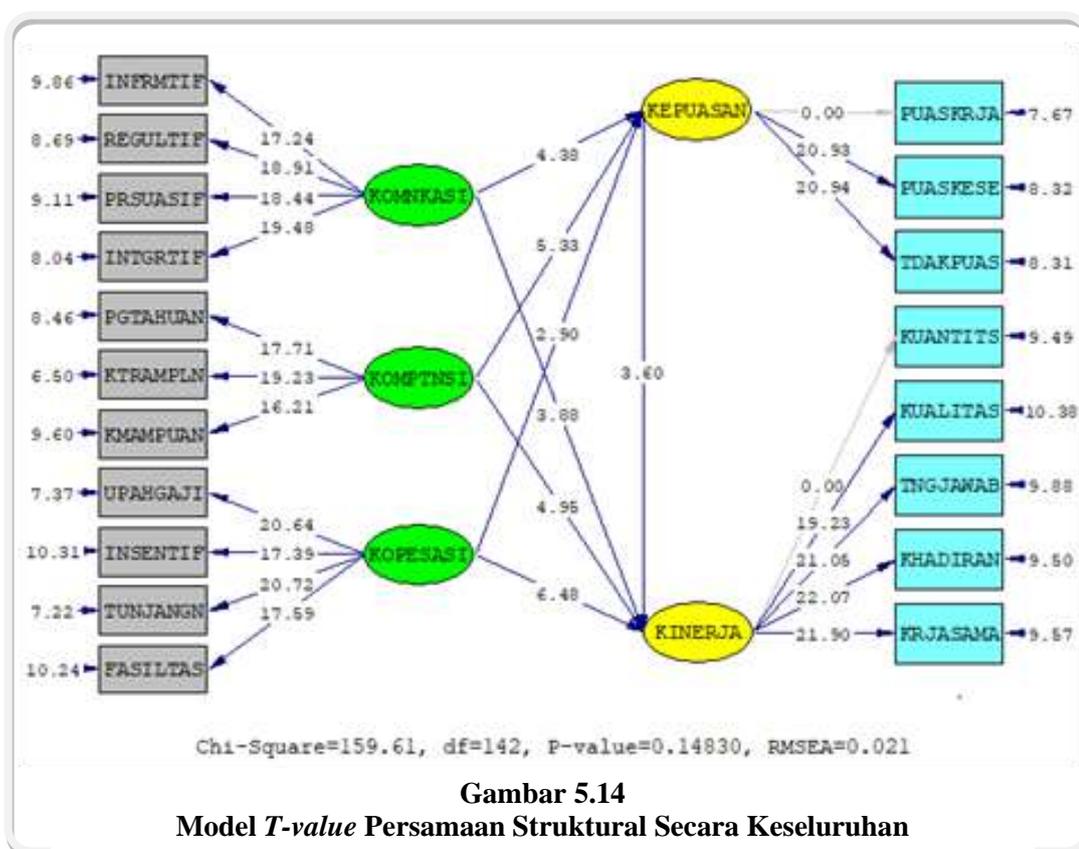
Berdasarkan Gambar 5.13, dapat dijelaskan nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Nilai koefisien regresi variabel komunikasi organisasi terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0,30. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik kegiatan yang berkaitan dengan komunikasi organisasi maka kepuasan kerja akan meningkat.
2. Nilai koefisien regresi variabel kompetensi terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0,39. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik kegiatan yang berkaitan dengan kompetensi maka kepuasan kerja akan meningkat.
3. Nilai koefisien regresi dari variabel kompensasi terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0,19. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik kompensasi maka kepuasan kerja akan meningkat.
4. Nilai koefisien regresi dari variabel komunikasi organisasi terhadap variabel kinerja sebesar 0,21. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, semakin baik kegiatan yang berkaitan dengan komunikasi organisasi maka kinerja akan meningkat.
5. Nilai koefisien regresi dari variabel kompetensi terhadap variabel kinerja sebesar 0,30. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa

kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, semakin baik kompetensi maka kinerja akan meningkat.

6. Nilai koefisien regresi dari variabel kompensasi terhadap variabel kinerja sebesar 0,33. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi kompensasi maka kinerja akan meningkat.
7. Nilai koefisien regresi dari variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja sebesar 0,21. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja akan meningkat.

Adapun pengujian signifikansi t_{hitung} dari persamaan struktural secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Gambar 5.14, dapat dijelaskan nilai t_{hitung} dari masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Nilai t_{hitung} komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja lebih besar dari pada nilai t_{tabel} dengan signifikansi $\alpha=5\%$ ($4,38 > 1,96$). Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Nilai t_{hitung} kompetensi terhadap kepuasan kerja lebih besar dari pada nilai t_{tabel} dengan signifikansi $\alpha=5\%$ ($5,33 > 1,96$). Sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Nilai t_{hitung} kompensasi terhadap kepuasan kerja lebih besar dari pada nilai t_{tabel} dengan signifikansi $\alpha=5\%$ ($2,90 > 1,96$). Sehingga dapat dikatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Nilai t_{hitung} komunikasi organisasi terhadap kinerja lebih besar dari pada nilai t_{tabel} dengan signifikansi $\alpha=5\%$ ($3,88 > 1,96$). Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
5. Nilai t_{hitung} kompetensi terhadap kinerja lebih besar dari pada nilai t_{tabel} dengan signifikansi $\alpha=5\%$ ($4,95 > 1,96$). Sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6. Nilai t_{hitung} kompensasi terhadap kinerja lebih besar dari pada nilai t_{tabel} dengan signifikansi $\alpha=5\%$ ($6,48 > 1,96$). Sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
7. Nilai t_{hitung} kepuasan kerja terhadap kinerja lebih besar dari pada nilai t_{tabel} dengan signifikansi $\alpha=5\%$ ($3,60 > 1,96$). Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

5.1.6. Hasil *R-Square*

Output dari Lisrel menampilkan perhitungan *R-Square* sebagai berikut:

Structural Equations

$$\begin{array}{l} \text{KEPUASAN} = 0.30 \cdot \text{KOMNKASI} + 0.39 \cdot \text{KOMPTNSI} + 0.19 \cdot \text{KOPESASI}, \text{ Errorvar.} = 0.39, R^2 = 0.61 \\ \quad (0.068) \quad \quad (0.074) \quad \quad (0.065) \quad \quad (0.048) \\ \quad 4.38 \quad \quad 5.33 \quad \quad 2.90 \quad \quad 8.15 \\ \\ \text{KINERJA} = 0.21 \cdot \text{KEPUASAN} + 0.21 \cdot \text{KOMNKASI} + 0.30 \cdot \text{KOMPTNSI} + 0.33 \cdot \text{KOPESASI}, \text{ Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.81 \\ \quad (0.058) \quad \quad (0.053) \quad \quad (0.060) \quad \quad (0.051) \quad \quad (0.025) \\ \quad 3.60 \quad \quad 3.88 \quad \quad 4.95 \quad \quad 6.48 \quad \quad 7.41 \end{array}$$

Berdasarkan hasil perhitungan *R-Square* di atas dapat dikatakan bahwa nilai koefisien determinasi variabel kepuasan kerja sebesar 0,61 atau 61%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi, kompetensi, dan kompensasi memberikan kontribusi pengaruh sebesar 61% terhadap kepuasan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 39% merupakan pengaruh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Nilai koefisien determinasi variabel kinerja sebesar 0,81 atau 81%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 81% terhadap kinerja. Sedangkan sisanya sebesar 19% merupakan pengaruh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini, seperti variabel kepemimpinan, ataupun pelatihan dan pengembangan.

5.1.7. Perhitungan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan nilai *standardized solution* yang terdapat pada Gambar 5.13, maka diperoleh hasil perhitungan pengaruh langsung variabel eksogen ke variabel endogen-2 dan pengaruh tidak langsung variabel eksogen ke variabel endogen-2 melalui variabel endogen-1. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.30
Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Pengaruh Langsung Terhadap Kinerja	Pengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja	Kesimpulan
Komunikasi Organisasi	$(0,21)^2 = 0,0441$	$0,30 \times 0,21 = 0,063$	PL < PTL
Kompetensi	$(0,30)^2 = 0,09$	$0,39 \times 0,21 = 0,0819$	PL > PTL
Kompensasi	$(0,33)^2 = 0,1089$	$0,19 \times 0,21 = 0,0399$	PL > PTL

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa:

1. Nilai pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja sebesar 0,0441 lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja sebesar 0,063. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih menentukan daripada pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja. Dalam hal ini variabel kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menentukan kinerja.
2. Nilai pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,09 lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,0819. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja lebih menentukan daripada pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Dalam hal ini variabel kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi yang menentukan kinerja.
3. Nilai pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja sebesar 0,1089 lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja sebesar 0,0399. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh

langsung kompensasi terhadap kinerja lebih menentukan daripada pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Dalam hal ini variabel kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi yang menentukan Kinerja.

5.1.8. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan beberapa hasil pengujian yang telah dilakukan, maka secara ringkas dapat ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 5.31
Hasil Pengujian Hipotesis

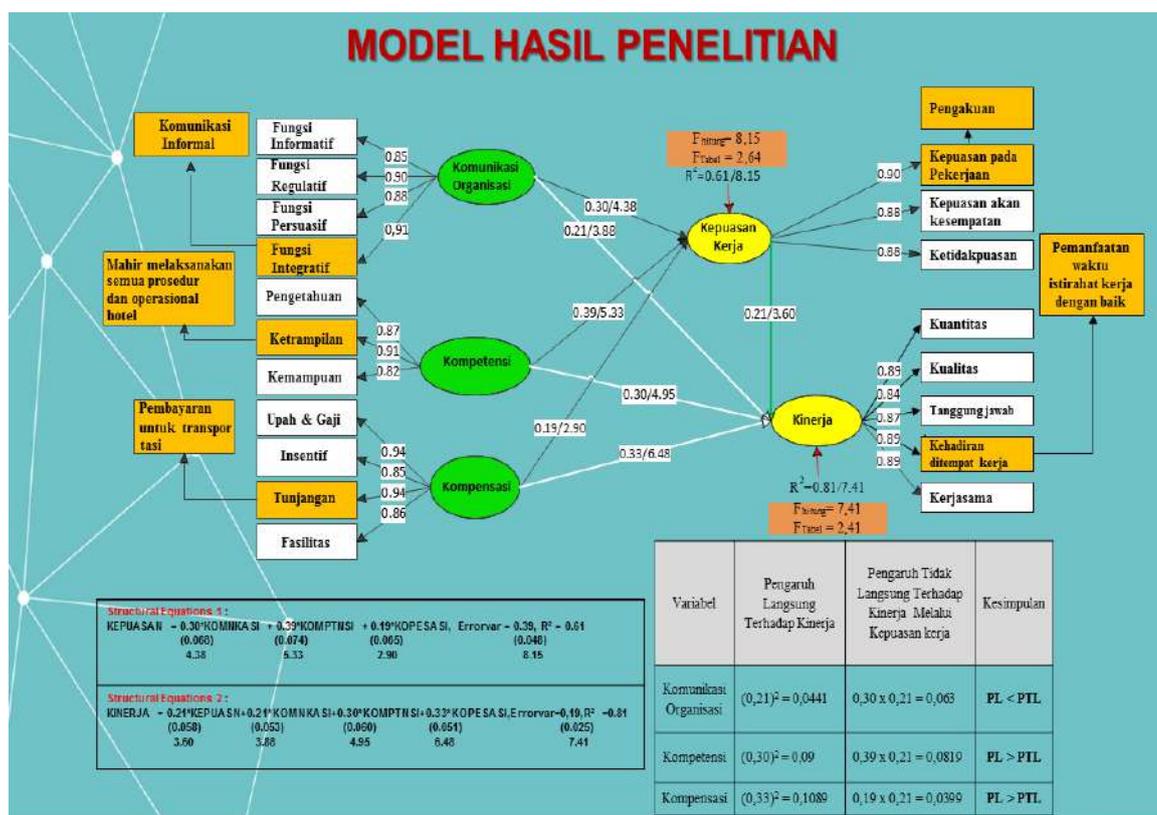
No.	Hipotesis	Uji t		Uji F		Kesimpulan Statistik	Keterangan
		t _{hitung}	t _(0.05,270)	F _{hitung}	F _(0.05,3,271)		
1	Terdapat pengaruh positif komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja.	4,38	1,96	-	-	H ₀ ditolak, H _a diterima	Komunikasi organisasisecara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
2	Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap kepuasan kerja.	5,33	1,96	-	-	H ₀ ditolak, H _a diterima	Kompetensi secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3	Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan kerja.	2,90	1,96	-	-	H ₀ ditolak, H _a diterima	Kompensasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
4	Terdapat pengaruh positif Komunikasi organisasi, kompetensi , dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja.	-	-	8,15	2,64	H ₀ ditolak, H _a diterima	Komunikasi organisasi, kompetensi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
5	Terdapat pengaruh positif komunikasi organisasi terhadap kinerja .	3,88	1,96	-	-	H ₀ ditolak, H _a diterima	Komunikasi organisasisecara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja .
6	Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadapkinerja.	4,95	1,96	-	-	H ₀ ditolak, H _a diterima	Kompetensi secara parsial berpengaruh positif terhadapkinerja.
7	Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja.	6,48	1,96	-	-	H ₀ ditolak, H _a diterima	Kompensasi secara parsial berpengaruh positif terhadap

No.	Hipotesis	Uji t		Uji F		Kesimpulan Statistik	Keterangan
		t _{hitung}	t _(0,05,270)	F _{hitung}	F _(0,05,3,271)		
							kinerja.
8	Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja.	3,60	1,96	-	-	H ₀ ditolak, H _a diterima	Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja.
9	Terdapat pengaruh positif komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja.	-	-	7,41	2,41	H ₀ ditolak, H _a diterima	Komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja.

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan beberapa hasil penelitian dan pengujian yang telah dilakukan, maka secara keseluruhan dapat digambarkan secara full model hasil penelitiannya sebagai berikut :

Gambar : 5.15 Model Hasil Penelitian



5.2. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini mengacu pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan hasil uji hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya.

5.2.1. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($4,38 > 1,96$). Kesimpulan statistiknya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima untuk hipotesis yang menyatakan: “terdapat pengaruh positif komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja”. Artinya, penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Apabila komunikasi organisasi mengalami peningkatan maka kepuasan kerja juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

Dari hasil statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi yang paling merefleksikan kepuasan kerja karyawan adalah dimensi Fungsi Persuasif dengan indikator pimpinan mengajak bawahan bekerja, ini terlihat dari paling besarnya nilai *mean indikator tersebut*, yakni 4,19 lebih besar dari nilai rata-rata komunikasi organisasi 4,09 dan lebih besar dari pada nilai *mean indikator lainnya*. Gambaran ini menunjukkan bahwa peranan pimpinan hotel budget dalam mengajak bawahan bekerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil statistik Inferensial dalam penelitian ini, dimensi yang paling dominan merefleksikan kepuasan kerja karyawan adalah Fungsi Integratif dengan *standar loading factor* 0.91 dan indikator komunikasi Informal.

Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya komunikasi organisasi yang menunjang kepuasan kerja pada karyawan hotel budget di DKI Jakarta adalah tercermin pada Fungsi Persuasif dengan indikator pimpinan mengajak bawahan bekerja. Namun pada saat dikaitkan dengan variable lain, maka komunikasi organisasi direfleksikan pada dimensi Fungsi Integratif dengan indikator komunikasi informal.

Komunikasi organisasi dalam suatu perusahaan merupakan hal yang tidak kalah pentingnya untuk berjalannya organisasi dan berdampak pula pada kepuasan kerja karyawan. Dengan komunikasi organisasi dapat diketahui semua informasi baik dalam bentuk formal, informal, bagaimana aturannya sebagai acuan yang regulatif dalam pekerjaan, maupun bagaimana perkembangan hotel saat ini dapat diketahui oleh karyawan sehingga mereka akan dapat bekerja dengan puas.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. (Novieka & Prasetya, 2018) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh kepada kepuasan karyawan. Penelitian (Musah et al., 2018) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada korelasi kuat antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. Dalam analisis regresi, komunikasi memprediksi semua dimensi kepuasan kerja sedangkan kepuasan kerja memproyeksikan tiga dari tujuh dimensi kepuasan komunikasi. Setiap penurunan komunikasi dapat mengakibatkan ketidakpuasan karyawan.

5.2.2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($5,33 > 1,96$). Kesimpulan statistiknya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima untuk hipotesis yang menyatakan: “terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap kepuasan kerja”. Artinya, penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Apabila kompetensi meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

Dari hasil statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi yang paling merefleksikan kepuasan kerja karyawan adalah dimensi kemampuan dengan indikator mampu mengendalikan tamu hotel dan kemampuan bergaul dengan semua orang terlihat paling besar nilai *meannya* yakni 4,07 lebih besar dari nilai rata-rata kompetensi 3,92 dan lebih besar dari pada nilai *mean* indikator lainnya. Gambaran ini menunjukkan bahwa pada hotel budget, kemampuan lebih tinggi dari ketrampilan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil statistik Inferensial dalam penelitian ini, dimensi yang paling dominan merefleksikan kepuasan kerja karyawan adalah ketrampilan dengan *standar loading factor* 0.91 dan indikator mahir melaksanakan semua prosedur dan operasional hotel.

Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya kompetensi yang menunjang kepuasan kerja pada karyawan hotel budget di DKI Jakarta adalah tercermin pada ketrampilan dengan indikator mahir melaksanakan semua prosedur dan operasional hotel. Namun pada saat dikaitkan dengan

variable lain, maka kompetensi direfleksikan pada dimensi kemampuan dengan indikator mampu mengendalikan tamu hotel dan kemampuan bergaul dengan semua orang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, (Gijoh, 2013) dari hasil penelitiannya pada karyawan outsourcing Hotel Sintesa Manado mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Nikolajevaite & Sabaityte, 2016) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Inggris dan Lithuania.

5.2.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($2,90 > 1,96$). Kesimpulan statistiknya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima untuk hipotesis yang menyatakan: “terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan kerja”. Artinya, penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Apabila kompensasi meningkat maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, begitu pula sebaliknya.

Dari hasil statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi yang paling merefleksikan kepuasan kerja karyawan pada hotel budget adalah dimensi tunjangan dengan indikator adanya fasilitas untuk membantu kemudahan kerja terlihat paling besar nilai *meannya* yakni 4,12 lebih besar dari nilai rata-rata kompensasi 4,04 dan lebih besar dari pada nilai *mean* indikator lainnya.

Dari hasil statistik inferensial dalam penelitian ini, dimensi yang paling dominan merefleksikan kepuasan kerja karyawan adalah tunjangan dengan standar loading factor 0.94, dan indikator pembayaran untuk uang transportasi.

Hal ini menunjukkan bahwa pada hotel budget di DKI Jakarta, pada umumnya kompensasi yang menunjang kepuasan kerja adalah tercermin pada tunjangan dengan indikator pembayaran uang untuk transportasi. Namun pada saat dikaitkan dengan variable lain, maka kompensasi direfleksikan pada dimensi fasilitas dengan indikator adanya fasilitas untuk membantu kemudahan kerja.

Kompensasi dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan masalah yang sangat kompleks, tetapi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang mampu menjamin kepuasan karyawan, semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka akan semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakannya (Sunyoto, 2012) Dengan kompensasi yang semakin tinggi maka karyawan akan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya. Pendapat tersebut didukung oleh temuan (Gita Sugiarti, 2012) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini sejalan dengan (Supiyanto, 2015) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga apabila

kompensasi tinggi maka kepuasan kerja karyawan juga tinggi dan sebaliknya jika kompensasi rendah maka kepuasan kerja juga rendah, hal ini didukung oleh (Agus & Supartha, 2013)

5.2.4. Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kompetensi, dan Kompensasi Secara Bersama-sama Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} ($8,15 > 2,64$). Kesimpulan statistiknya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima untuk hipotesis yang menyatakan: “terdapat pengaruh positif komunikasi organisasi, kompetensi, dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja”. Artinya, penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi organisasi, kompetensi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pada persamaan struktural 1 diperoleh bahwa komunikasi organisasi, kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} ($8,15 > 2,64$) dan koefisien determinasi sebesar 0,61 atau 61 %. Variabel paling dominan yang merefleksikan kepuasan kerja adalah variabel kompetensi dengan koefisien regresi sebesar 0,39 lebih besar dari pada variabel komunikasi organisasi 0,30, variabel kompensasi 0,19.

Dari hasil statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi yang paling merefleksikan kepuasan kerja karyawan adalah dimensi kepuasan pada pekerjaan dengan indikator pekerjaan yang penuh tantangan dan pengakuan, terlihat paling besar nilai *mean*nya yakni 4,05 lebih besar dari

nilai rata-rata kepuasan kerja 3,96 dan lebih besar dari pada nilai *mean* indikator lainnya.

Dari hasil statistik inferensial dalam penelitian ini, dimensi yang paling dominan merefleksikan kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan pada pekerjaan dengan standar loading factor 0.90, dan indikator pengakuan.

Hal ini menunjukkan bahwa yang menunjang kepuasan kerja adalah tercermin pada kepuasan pada pekerjaan dengan indikator pengakuan. pada saat dikaitkan dengan variable lain, maka kepuasan kerja juga direfleksikan pada dimensi kepuasan pada pekerjaan, dengan indikator pengakuan. Jadi baik dari statistik deskriptif maupun satitistik inferensial dimensi yang paling merefleksikan sesuai dengan analisa dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa pada hotel budget kepuasan kerja karyawan itu akan tercermin kuat pada dimensi kepuasan pada pekerjaan, dengan indikator pengakuan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Agus & Supartha, 2013) melakukan penelitian tentang Pengaruh, komunikasi, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan memberikan hasil penelitian secara bersama-sama, maupun parsial variabel komunikasi, kompensasi, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Agung Cottages Kuta, Bandung, dimana variabel kompensasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini didukung oleh (Wahyuni, 2009) dan (Supiyanto, 2015) menemukan hasil penelitian yang sama.

5.2.5. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($3,88 > 1,96$). Kesimpulan statistiknya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima untuk hipotesis yang menyatakan: “terdapat pengaruh positif komunikasi organisasi terhadap kinerja”. Artinya, penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Apabila komunikasi organisasi ditingkatkan maka dapat meningkatkan kinerja, begitu pula sebaliknya.

Dari penelitian pada hotel budget di DKI Jakarta ditemukan bahwa variable komunikasi organisasi positif dan signifikan terhadap kinerja yang dibuktikan dengan koefisien regresi komunikasi organisasi sebesar 0,21. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi bila dikelola secara baik maka akan berpengaruh terhadap kinerja. Dimensi yang paling merefleksikan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan adalah dimensi fungsi integrative dengan indikator komunikasi informal

Hal ini juga menunjukkan bahwa komunikasi organisasi karyawan hotel budget di DKI Jakarta akan terbentuk jika fungsi integrative mereka itu baik terutama komunikasi informal. Dengan baiknya komunikasi informal maka akan berdampak kepada semakin baiknya kinerja karyawan hotel budget. Dimensi yang paling merefleksikan kinerja adalah kehadiran di tempat kerja dengan standar loading factor sebesar 0.89 dengan indikator pemanfaatan waktu istirahat kerja dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Triana et al., 2016) yang meneliti bagaimana pengaruh komunikasi organisasi terhadap knowledge Sharing dan Kinerja karyawan hotel di Malang dikatakan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap knowledge sharing, komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Ardana, Komang, Mujiati & Mudiarta, 2012) semakin lancar dan cepat komunikasi organisasi yang dilakukan akan semakin cepat pula dapat terbina hubungan kerja yang baik. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Arifin, 2005) (Chairunnisah, 2009) dan (Wahyuni, 2009) menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan (Davis & Jhon W. Newstrom, 2009) mengatakan apabila komunikasi organisasi efektif, dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

5.2.6. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($4,95 > 1,96$). Kesimpulan statistiknya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima untuk hipotesis yang menyatakan: “terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja”. Artinya, penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Kompetensi yang baik dapat meningkatkan kinerja, begitu pula sebaliknya.

Penelitian pada hotel budget di DKI Jakarta ditemukan bahwa variabel kompetensi positif dan signifikan terhadap kinerja yang

dibuktikan dengan koefisien regresi kompetensi sebesar 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi bila ditingkatkan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja. Dimensi yang paling merefleksikan kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah dimensi ketrampilan dengan indikator mahir melaksanakan semua prosedur dan operasional hotel.

Hal ini juga menunjukkan bahwa kompetensi karyawan hotel budget di DKI Jakarta akan terbentuk jika ketrampilan mereka itu ditingkatkan dengan pemberian pelatihan, pendidikan studi lanjut dan lainnya. Dengan pendidikan hanya Sekolah Menengah Atas atau setara mereka memiliki kompetensi yang baik yakni multitaskin, mereka dapat ditempatkan pada jabatan apa saja di lingkungan hotel budget. Dengan diberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akan berdampak kepada semakin baiknya kinerja karyawan hotel budget.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Winanti, 2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Qamariah, 2011) juga memperoleh hasil penelitian bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

5.2.7. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($6,48 > 1,96$). Kesimpulan statistiknya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima untuk hipotesis yang menyatakan: “terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja”. Artinya, penelitian ini membuktikan bahwa

kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Apabila kompensasi ditingkatkan maka dapat meningkatkan kinerja, begitu pula sebaliknya.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa variable kompensasi positif dan signifikan terhadap kinerja yang dibuktikan dengan koefisien regresi kompensasi sebesar 0,33. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi bila ditingkatkan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja. Dimensi yang paling merefleksikan kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah dimensi tunjangan dengan indikator pembayaran untuk uang transportasi.

Hal ini juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan hotel budget di DKI Jakarta akan terbentuk jika kompensasi mereka itu di tingkatkan dengan pemberian tunjangan. Dengan baiknya kompetensi maka akan berdampak kepada semakin baiknya kinerja karyawan hotel budget.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dhermawan et al., 2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Di dukung pula oleh (Widyatmini & Luqman Hakim, 2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Abdul Hameed, et all, (2014), kompensasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Semua variabel independen (Gaji, Imbalan, Kompensasi Tidak Langsung) berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari (Sofuyan & Setyowati Widhy, 2014), Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja, dan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tanpa adanya mediasi kepuasan kerja.

5.2.8. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($3,60 > 1,96$). Kesimpulan statistiknya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima untuk hipotesis yang menyatakan: “terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja”. Artinya, penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan berdampak pada peningkatan kinerja, begitu pula sebaliknya.

Dari hasil uji hipotesis ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dengan koefisien regresi sebesar 0.21. Dimensi yang paling merefleksikan dari kepuasan kerja adalah kepuasan pada pekerjaan dengan standar loading factor sebesar 0.90, dengan indikator pengakuan. Sedangkan dimensi yang paling merefleksikan kinerja adalah kehadiran di tempat kerja dengan indikator pemanfaatan waktu istirahat kerja dengan baik. Hal ini mengartikan bahwa dengan pemberian waktu istirahat kerja bagi karyawan hotel budget, maka kinerja karyawan hotel budget akan semakin baik.

Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya kepuasan kerja yang menunjang kinerja adalah tercermin pada kepuasan pada pekerjaan dengan indikator pengakuan, yang berarti bahwa kepuasan akan meningkat bila karyawan diberikan pengakuan baik berbentuk promosi jabatan maupun lainnya, sehingga akan semakin meningkatkan kinerja mereka.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Almutairi et al., 2013) pada hotel bintang 5 di Riyadh Saudi Arabia ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Temuan ini juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pekerjaan. Studi ini merekomendasikan bahwa manajemen harus lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan.

Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh (Laškarin Ažić, 2017) yang melakukan studi bagaimana dampak kepuasan karyawan perhotelan pada kinerja perhotelan dengan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan perhotelan, ini juga menunjukkan pentingnya kepuasan dengan hubungan manajemen dan hubungan rekan kerja dan pengaruh bersama mereka pada kepuasan kerja (perilaku positif di dalam organisasi).

(Al-Ahmadi, 2009b) yang melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, kinerja karyawan ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan (segi kepuasan meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, supervisi, hubungan dalam kerja, pembayaran, kesempatan promosi, dan kondisi kerja).

5.2.9. Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} ($7,41 > 2,41$). Kesimpulan statistiknya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima untuk hipotesis yang menyatakan: “terdapat pengaruh positif

komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja". Artinya, penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja.

Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja adalah kompensasi dengan koefisien regresi lebih besar dari variable lainnya yaitu sebesar 0.33. Komunikasi organisasi sebesar 0.21, kompetensi 0.30, kepuasan kerja sebesar 0.21. Kontribusi variable komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,81 atau 81 %, dan sisanya sebesar 0.19 atau 19 % di kontribusi oleh variable lain yang tidak diteliti.

Komunikasi organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja dengan R² sebesar 0.0441 dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah 0.063, berarti bahwa pengaruh langsung lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung, maka variable kepuasan kerja berperan sebagai parsial mediating untuk komunikasi organisasi. Sedangkan Kompetensi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja dengan R² sebesar 0.09 dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0.0819 berarti bahwa pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka pengaruh variable kompetensi terhadap kinerja tidak dimediasi oleh kepuasan kerja. Demikian juga untuk kompensasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja dengan R² sebesar 0.1089 dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0.0399

berarti bahwa pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka pengaruh variable kompetensi terhadap kinerja tidak dimediasi oleh kepuasan kerja

Dari hasil statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi yang paling merefleksikan kinerja karyawan adalah dimensi kualitas dengan indikator ketelitian dalam melaksanakan tugas pekerjaannya terlihat paling besar nilai *meannya* yakni 4,21 lebih besar dari nilai rata-rata kinerja 4,06 dan lebih besar dari pada nilai *mean* indikator lainnya.

Dari hasil statistik inferensial dalam penelitian ini, dimensi yang paling dominan merefleksikan kinerja karyawan adalah dimensi kehadiran di tempat kerja dengan standar loading factor 0.89, dan indikator pemanfaatan waktu istirahat kerja dengan baik.

Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya yang menunjang kinerja adalah tercermin pada dimensi kualitas dengan indikator ketelitian dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Namun pada saat dikaitkan dengan variable lain, maka kinerja direfleksikan pada dimensi kehadiran di tempat kerja dan indikator pemanfaatan waktu istirahat kerja dengan baik.

Adapun novelty dari penelitian ini adalah variable kepuasan kerja hanya memediasi variable komunikasi organisasi dalam mempengaruhi kinerja (mediating parsial). Sementara variable kompetensi dan kompensasi tidak berefek pada kepuasan kerja dari gambaran responden. Relevan dengan itu seharusnya kepuasan berefek pada semua. Khusus pada hotel budget variable yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah kompetensi dengan dimensi ketrampilan dan indikator mahir

melaksanakan semua prosedur dan operasional hotel, karena karyawan hotel budget adalah karyawan yang multitaskin, sesuai dengan teori mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan, semakin tinggi kompetensi maka semakin puas karyawan. Temuan lainnya adalah bahwa pada hotel budget variable yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja adalah kompensasi dengan dimensi tunjangan dan indikator pembayaran uang untuk transportasi, sementara dari teori disampaikan bahwa gaji/upah berpengaruh terhadap kinerja makin tinggi upah/gaji maka semakin tinggi kinerja karyawan. Gaji yang diterima walaupun sesuai dengan Upah Minimum Propinsi tapi mereka tetap bekerja karena di dukung oleh pemberian uang transportasi, sehingga tetap hadir dan bekerja dengan baik. Sementara gaji mereka dapat digunakan untuk operasional lainnya yang sifatnya tetap.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Agus & Supartha, 2013), Secara bersama-sama dan parsial komunikasi, kompensasi, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel Agung Cottages Kuta.

Demikian pula penelitian yang dilakukan (Supiyanto, 2015), mengatakan bahwa kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

BAB VI

KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan uraian pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan:

1. Secara parsial komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini di buktikan dengan nilai koefisien regresi yang positif (0,30) dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (4,38 > 1,96). Fungsi integratif merupakan dimensi paling dominan yang merefleksikan variabel komunikasi organisasi dengan nilai standar loading factor sebesar 0,91 lebih besar di bandingkan dengan dimensi lain. Sedangkan indikator paling dominan adalah komunikasi informal dengan nilai t_{hitung} (17,59) paling besar di bandingkan dengan indikator lain.
2. Secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini di buktikan dengan nilai koefisien regresi yang positif (0,39) dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (5,33 > 1,96). Keterampilan merupakan dimensi paling dominan yang merefleksikan variabel kompetensi dengan nilai standar loading factor sebesar 0,91 lebih besar di bandingkan dengan dimensi lain. Sedangkan indikator paling dominan adalah mahir melaksanakan semua prosedur operasional hotel dengan nilai t_{hitung} (16,81) paling besar di bandingkan dengan indikator lain.
3. Secara parsial kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini di buktikan dengan nilai koefisien regresi yang

positif(0,19) dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}(2,90 > 1,96)$. Tunjangan merupakan dimensi paling dominan yang merefleksikan variabel kompensasi dengan nilai standar loading factor sebesar 0,94 lebih besar di bandingkan dengan dimensi lain. Sedangkan indikator paling dominan adalah pembayaran untuk uang transportasi dengan nilai t_{hitung} (18.42) paling besar di bandingkan dengan indikator lain.

4. Secara bersama-sama komunikasi organisasi, kompetensi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini di buktikan dengan nilai R^2 sebesar 0,61 dan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}(8,15 > 2,64)$. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan komunikasi organisasi, kompetensi, dan kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, penurunan komunikasi organisasi, kompetensi, dan kompensasi dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Variabel paling dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah variabel kompetensi dengan koefisien regresi sebesar 0,39 lebih besar dari pada variable komunikasi organisasi 0,30, variable kompensasi 0,19. Dimensi yang paling merefleksikan dari kompetensi adalah ketrampilan dengan standar loading factor sebesar 0.91, dengan indikator mahir melaksanakan semua prosedur operasional hotel. Dimensi yang paling dominan merefleksikan kepuasan kerja adalah tunjangan dengan standar loading factor sebesar 0.94, dengan indikator pembayaran untuk uang transportasi. Kontribusi variable eksogen tersebut terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,61 atau 61 %, dan sisanya di kontribusi oleh variable lain yang tidak diteliti.

5. Secara parsial komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini di buktikan dengan nilai koefisien regresi yang positif (0,21) dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,88 > 1,96$). Dimensi yang paling dominan merefleksikan kinerja dari variable komunikasi organisasi adalah fungsi integrative dengan standar loading factor sebesar 0,91 lebih besar di bandingkan dengan dimensi lain. Sedangkan indikator paling dominan adalah komunikasi informal dengan nilai t_{hitung} (17,59) paling besar di bandingkan dengan indikator lain.
6. Secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini di buktikan dengan nilai koefisien regresi yang positif (0,30) dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,95 > 1,96$). Dimensi yang paling dominan merefleksikan kinerja dari kompetensi adalah ketrampilan dengan standar loading factor sebesar 0,91 lebih besar di bandingkan dengan dimensi lain. Sedangkan indikator paling dominan adalah mahir melaksanakan semua prosedur operasional hotel dengan nilai t_{hitung} (16,81) paling besar di bandingkan dengan indikator lain.
7. Secara parsial kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini di buktikan dengan nilai koefisien regresi yang positif (0,33) dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,48 > 1,96$). Dimensi yang paling dominan merefleksikan kinerja dari variabel kompensasi adalah tunjangan dengan nilai standar loading factor sebesar 0,94 lebih besar di bandingkan dengan dimensi lain. Sedangkan indikator paling dominan adalah pembayaran untuk uang transportasi dengan nilai t_{hitung} (18,42) paling besar di bandingkan dengan indikator lain.

8. Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini di buktikan dengan nilai koefisien regresi yang positif (0,21) dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,60 > 1,96$). Kepuasan pada pekerjaan merupakan dimensi paling dominan yang merefleksikan variabel kepuasan kerja dengan nilai standar loading factor sebesar 0,90 paling besar di bandingkan dengan dimensi lain. Sedangkan indikator paling dominan adalah pengakuan dengan nilai t_{hitung} (16,33) paling besar di bandingkan dengan indikator lain.
9. Secara bersama-sama komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini di buktikan dengan nilai R^2 sebesar 0,81 dan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($7,41 > 2,41$). Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya, penurunan komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja dapat menurunkan kinerja. Variabel paling dominan yang mempengaruhi kinerja adalah variabel kompensasi dengan koefisien regresi sebesar 0,33 yang di refleksikan oleh dimensi tunjangan dengan standar loading factor adalah sebesar 0,94 dan indikator pembayaran uang transportasi, sedangkan koefisien regresi variable lainnya lebih kecil yakni komunikasi organisasi koefisien regresinya adalah 0,21, variable kompetensi koefisien regresinya adalah 0,30, dan variable kepuasan kerja koefisien regresinya adalah 0,21. Kontribusi variable eksogen tersebut yaitu komunikasi organisasi, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,81 atau 81 %, sisanya sebesar 19 % dikontribusi

oleh variable lain yang tidak diteliti, seperti kepemimpinan, pelatihan dan pengembangan.

6.2. Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi manajerial dari penelitian ini adalah:

1. Hasil kesimpulan di atas menunjukkan bahwa dalam menentukan kepuasan kerja karyawan, manajemen dapat mempertimbangkan indikator-indikator dari setiap variabel yang memberikan kontribusi terbesar dalam pembentukan kepuasan kerja karyawan.

Namun fokus perhatian lebih di prioritaskan pada variabel dominan yang mempengaruhi kepuasan yaitu kompetensi dengan dimensi ketrampilan dengan standar loading factor sebesar 0.91 dengan indikator dari ketrampilan adalah mahir melaksanakan semua prosedur dan operasional hotel. Dengan demikian karena kompetensi merupakan variabel yang paling dominan, maka prioritas perbaikan difokuskan pada dimensi ketrampilan.

2. Kesimpulan yang berkaitan dengan kinerja menunjukkan bahwa manajemen dapat mempertimbangkan indikator-indikator dari setiap variabel yang memberikan kontribusi terbesar dalam peningkatan kinerja karyawan hotel budget.

Namun fokus perhatian lebih di prioritaskan pada variabel dominan yang mempengaruhi kinerja yaitu kompensasi dengan dimensi tunjangan dengan standar loading factor sebesar 0.94 dengan indikator dari tunjangan adalah pembayaran uang untuk transportasi. Kepuasan kerja hanya memediasi komunikasi organisasi dalam mempengaruhi kinerja (mediating parsial). Kompetensi dan kompensasi tidak berefek kepada kepuasan kerja, hanya

komunikasi organisasi yang berefek pada kepuasan kerja dari gambaran responden. Relevan dengan itu seharusnya kepuasan berefek pada semua.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini dapat penulis sampaikan bahwa pada hotel budget, kepuasan itu tidak sepenuhnya mempengaruhi kinerja, yang paling mempengaruhi adalah kompensasi.

Penelitian dilakukan pada masa sebelum pandemi yang ada kemungkinan beberapa kasus tidak ditemukan pada saat pandemi. Tetapi hotel budget yang di teliti sampai dengan saat ini masih menjalankan aktivitas, tidak ada yang menghentikan bisnisnya. Malahan peneliti melihat manajemen hotel lebih banyak melakukan inovasi-inovasi baru dalam menarik pelanggan atau dalam meningkatkan hunian dengan promosi online dan penerapan protokol kesehatan yang ketat agar mereka tetap bisa eksis dan berkembang.

6.4. Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan meliputi: saran penelitian, saran manajerial, dan saran untuk peneliti selanjutnya.

1. Saran penelitian

- a. Para karyawan yang puas terhadap pekerjaannya mempunyai kecenderungan untuk terus bekerja di perusahaan, dan tidak berpikir meninggalkan perusahaan. Oleh sebab itu, ada baiknya manajer perlu memperhatikan faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja dan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang

menimbulkan kepuasan kerja sebaiknya di kembangkan dan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja di hilangkan. Memperhatikan ketrampilan karyawan adalah cara yang paling efektif untuk melakukan sesuatu hal yang memuaskan karyawan itu sendiri.

- b. Karyawan akan meningkat kinerjanya dengan pemberian kesempatan mereka untuk lebih meningkatkan kompetensi mereka, pemberian kesempatan pelatihan, pendidikan yang lebih tinggi atau pendidikan sertifikasi kompetensi, akan membuat mereka bertahan dalam perusahaan.
 - c. Dalam wawancara dengan General Manager atau Hotel Manager pada hotel budget, peneliti mendapat informasi bahwa kebutuhan yang paling penting dari peningkatan kinerja karyawan yang berdampak juga pada kinerja hotel budget hotel adalah diperlukannya Lembaga Pendidikan Tinggi yang membuka program studi yang lebih spesifik hotel seperti bila akuntansi, maka adanya akuntansi perhotelan, adanya technical engineering hotel, demikian juga adanya front office hotel, yang nantinya dapat langsung dapat di aplikasikan pada pekerjaan di perhotelan, bukan hanya teori, atau manajemen perhotelan saja yang saat ini sudah banyak ada pada program studi di beberapa perguruan tinggi.
2. Saran manajerial
- a. Dari hasil deskriptif ditemukan bahwa dimensi kemampuan lebih tinggi dari ketrampilan, maka sarannya adalah meningkatkan ketrampilan, ini selaras dengan masih rendahnya sertifikasi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan hotel budget yakni hanya sebesar 25 % dari jumlah karyawan yang ada, sehingga perlu ditingkatkan kompetensinya dengan memberikan

pelatihan atau pendidikan sertifikasi adapun indikator melaksanakan semua prosedur operasional hotel sudah paling bagus sehingga hanya perlu dipertahankan.

b. Dari hasil deskriptif ditemukan bahwa dimensi fasilitas lebih tinggi dari pada tunjangan, maka sarannya adalah meningkatkan pemberian tunjangan, adapun indikator pembayaran uang transportasi yang ada saat ini sudah baik sehingga perlu dipertahankan.

3. Saran untuk peneliti selanjutnya

a. Secara teoritis dan konseptual dalam ilmu manajemen masih terdapat beberapa variabel penelitian yang belum di gunakan pada penelitian ini. Oleh sebab itu, peneliti selanjutnya sebaiknya dapat menggunakan variabel yang berbeda agar penelitian yang akan datang mendapatkan hasil yang lebih baik, dan memberikan kontribusi bagi kegiatan hotel budget secara umum. Beberapa variabel eksogen yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah variabel kepemimpinan, dan variable pelatihan dan pengembangan. Ada baiknya peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel eksogen tersebut sehingga memiliki kontribusi pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja. Hal ini bertujuan agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengevaluasi dan meningkatkan kinerja karyawan melalui variabel-variabel yang di teliti.

b. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan hotel budget di DKI Jakarta, disarankan pada General Manager Hotel Budget atau Manajer Hotel Budget agar meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan peningkatan kompetensi karyawan terutama peningkatan ketrampilan dan

meningkatkan pemberian kompensasi fokus pada tunjangan dengan indikator pembayaran uang untuk transportasi.

- c. Agar pengembangan model bisa dilakukan disamping menambah variabel kepemimpinan atau variabel pelatihan dan pengembangan, dapat pula dengan mengganti variabel intervening dengan variabel motivasi sehingga diharapkan akan menambah pengembangan model penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamir, A., Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Malik, O. M. (2012). Compensation Methods and Employees' Motivation (With Reference to Employees of National Commercial Bank Riyadh). *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3), 221. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i3.2474>
- Afrida, Z. (2014). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja DAN Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Produksi PT. Ekamas Fortuna Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 12(1), 83083.
- Agus, P. P. H., & Supartha, I. W. G. (2013). Pengaruh Komunikasi, Kompensasi Finansial dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 3134–3153. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/9539>
- Al-Ahmadi, H. (2009a). Factors Affecting Performance of Hospital Nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(1), 40–54. <https://doi.org/10.1108/09526860910927943>
- Al-Ahmadi, H. (2009b). Factors Affecting Performance of Hospital Nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(1), 40–54. <https://doi.org/10.1108/09526860910927943>
- Alf, C., & Bassem, A. (2003). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368–376. <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>
- Almutairi, D. O., Moradi, E., Idrus, D., Emami, R., & Alanazi, T. R. (2013). Job Satisfaction and Job Performance: A Case Study of Five-Star Hotels in Riyadh, Saudi Arabia. *World Journal of Social Sciences*, 3(1), 27–37.
- Ardana, Komang, Mujiati, & Mudiarta. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.

- Ardiansyah, D. O. (2016). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 16–30. <https://media.neliti.com/media/publications/75118-ID-pengaruh-komunikasi-terhadap-kinerja-kar.pdf>
- Arifin, B. (2005). Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Organisasi (JSMO)*, Volume 2(Nomor 1), 16–34.
- Astuti, N., & Sudharma, I. (2013). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Hotel Bakung's Beach Cottages Kuta-Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(11), 254111.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction, a Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(1), 77–90.
- Becker, B. E. (2001). *Making HR a Strategic Asset Making HR a Strategic Asset By State University of New York at Buffalo. November 2001*, 256. https://www.researchgate.net/publication/228955484_Making_HR_a_Strategic_Asset
- Bernardine, J. H., & Joice E Russel. (1993). *Human Resource Management* (6th ed.). McGraw-Hill, Inc.
- Burns, M. E., & Pearson, J. C. (2011). An exploration of family communication environment, everyday talk, and family satisfaction. *Communication Studies*, 62(2), 171–185. <https://doi.org/10.1080/10510974.2010.523507>
- Canessa, E., & Riolo, R. (2003). The Effect of Organizational Communication Media on Organizational Culture and Performance: An Agent-Based Simulation Model. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 9. <https://doi.org/10.1023/B:CMOT.0000022753.91962.99>
- Caruth, D. L., & Handlogten, G. D. (2001). *Managing Compensation (And Understanding It Too)*. Praeger.

- Certo, S. C. S. T. C. (2009). *Modern Management Concepts And Skills*. Prentice Halls Press.
- Chairunnisah, S. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Kantor Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat). *Jurnal Pendidikan Penabur*, 04(IV).
- Clark, J. M. (2008). *Human Resources Management* (Internatio). McGraw-Hill Companies Inc.
- Cotterman, J. D. (2005). *Compensation Plans For Law Firms* (6 (ed.)). American Bar Association.
- Covey, R. S. (2008). *The 8th Habit, Melampaui Efektivitas, Menggapai Keagungan*, (W. S. B. Isa & Zein (eds.)). Gramedia.
- Dale, T. A. (2002). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia (Kinerja, Performance)*. PT. Elex Media Komputindo.
- Darlius. (2009). *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi Karyawan*. Universitas Persada Indonesia Y.A.I.
- Darmawan, R., Hubeis, M., & Sukandar, D. (2015). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Elnusa Tbk. *Jurnal Ekonomi Universitas Esa Unggul*, 6(02), 78970.
- Darsono, & Tjatjuk, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21* (1st ed.). Nusantara Consulting.
- Davis, K., & Jhon W. Newstrom. (2009). *Perilaku Dalam Organisasi* (A. Darma (ed.); 10th ed.). Erlangga.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks.
- Deswarta. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Uin Sultan Syarif Kasim Riau. *Jurnal Valuta*, 3(1), 19–39.
- Devito, J. A. (2011). *Komunikasi Antar Manusia*. Karisma Publishing Group.
- Dharma, K. K. (2011). *Metodologi Penelitian Keperawatan, Panduan*

Melaksanakan dan Menerapkan Hasil Penelitian. Trans InfoMedia.

- Dhermawan, A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184.
- Djarmiko. (2018). *Anteseden Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Turnover Intention Sales Dealer Resmi Mobil Honda di Propinsi Sumatera Selatan.* Universitas Persada Indonesia Y.A.I.
- Dzulkifli, M. (2013). *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi Kasus Pada Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan).*
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). Manajemen sumber daya manusia. *Bandung: Alfabeta.* javascript:void(0)
- Edward E, L. (2004). *Dampak Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Editor Usmara dalam Handbooks of Organization.* Amara Books.
- Fajar, M. (2009). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik.* Graha Ilmu.
- Fathoni, A. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia.* . PT Rineka Cipta.
- Faustino, G. C. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* ANDI.
- Furqon, C. (2003). Hakikat Komunikasi Organisasi. *Hakikat Komunikasi Organisasi*, 2(15), 1–9.
- García-Almeida, D. J., Fernández-Monroy, M., & De Saá-Pérez, P. (2015). Dimensions of Employee Satisfaction as Determinants of Organizational Commitment in the Hotel Industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(2), 153–165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hfm.20539>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete (8th ed.).* UNDIP.

- Gibson, James L, J. M. I., & James H. Donnelly Jr. (2007). *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur dan Proses* (D. Wahid (ed.)). Erlangga.
- Gijoh, R. (2013). Motivasi, Kompetensi Dan Budaya Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Emba*, 4(1), 1689–1699.
- Gita Sugiarti. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. *Jurnal UNTAGSMG*, 1(2).
<http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/sa/article/view/26>
- Golmen, D. (2007). *Daniel Goleman: liderar con inteligencia emocional*.
https://www.researchgate.net/publication/40968376_Daniel_Goleman_liderar_con_inteligencia_emocional
- Gorda, I. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Astabrata.
- Gordon, J. R. (2015). *Organization Behaviour, A Diagnostic Approach* (Prentice Hall (ed.)).
- Gu, Z., & Siu, R. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 561–578.
<https://doi.org/10.1108/09596110910967809>
- Hadiyanto, D. (2013). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan. *Jurnal Ekonomi Universitas Balikpapan*, 1(1), 1–14.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2003). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (18th ed.). BPF.
- Hasibuan, M. S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). PT Bumi Aksara.

- Helen, R., & Raija, K. (2007). Perception of Success and Its Effect on Small Firm Performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689–701. <https://doi.org/10.1108/14626000710832776>
- Hellriegel, S. (2011). *Organizational Behavior* (13th ed.). Western Cengage Learning.
- Hills, K. N. (2015). Communication Strategies to Generate Employee Job Satisfaction. *ProQuest Dissertations and Theses*, February, 163. https://search.proquest.com/docview/1732368026?accountid=11526%0Ahttp://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ABI%2FINFORM+Collection&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&rft.genre=d
- Hobin, S. &. (2006). *Manajemen Personalia*. PT. Angkasa.
- Hsiao, J. M., & Lin, D. Sen. (2018). The impacts of working conditions and employee competences of fresh graduates on job expertise, salary and job satisfaction. *Journal of Reviews on Global Economics*, 7, 246–259. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2018.07.22>
- I Putu Sedhana Yasa, & I Wayan Mudiarta Utama. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Karma Jimbaran . *E-Jurnal Manajemen*, 3(3). <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/6924>
- Imam, G., & Fuad Fuad. (2014). *Structural Equation Modeling :Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 9.10* (IV). Universitas Diponegoro. https://www.researchgate.net/publication/289671713_Structural_Equation_Modeling_Teori_Konsep_dan_Aplikasi_dengan_Program_Lisrel_910
- Imam Ghozali. (2013). *Aplikasi Multivariate dengan program SPSS...* - Google Scholar (7th ed.). Kacen. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=11135022588818097993&hl=en&oi=scholar>

- Indriyani, A. (2009). *Pengaruh Konflik Peran Ganda dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Perawat Wanita Rumah Sakit (Studi pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)*. 1–123.
- Irawan, P. dk. (2012). *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. FISIP UI.
- Irianto, J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Insan Cendikia.
- J. Long, R. (2008). *Compensation in Canada*. ITP Nelson.
- Jeff Madura. (2001). *Pengantar Bisnis Buku 2* (S. W.R (ed.)). Salemba Empat.
- Jöreskog, K. G., Olsson, U. H., & Y. Wallentin, F. (2016). *Multivariate Analysis with LISREL*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-33153-9>
- Kelly, W., & D., M. J. (2002). Employee Performance Evaluations: Administering and Writing Them Correctly in The Multi-National Setting. *Equal Opportunities International*, 21(7), 1–8. <https://doi.org/10.1108/02610150210787172>
- Kim, S. H., & Lee, M.-A. (2014). Effects of Emotional Labor and Communication Competence on Turnover Intention in Nurses. *J Korean Acad Nurs Adm*, 20(3), 332–341. <https://doi.org/10.1111/jkana.2014.20.3.332>
- Kinicki, A. K. (2005). *Perilaku Organisasi* (E. Suandy (ed.)). Salemba Empat.
- Kisfalvi, V., & Pitcher, P. (2003). Doing what feels right: The influence of CEO character and emotions on top management team dynamics. *Journal of Management Inquiry*, 12(1), 42–66. <https://doi.org/10.1177/1056492602250518>
- Kunandar. (2007). *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*. Rajagrafindo Persada.
- Kurniawan, S., & Faustine, T. (2014). Pengaruh Komunikasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Front Office Hotel “X” Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 2(1), 67–68.

- Lakoy, G. F. (2013). Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4).
- Laškarin Ažić, M. (2017). The Impact of Hotel Employee Satisfaction on Hospitality Performance. *Tourism and Hospitality Management*, 23, 105–117. <https://doi.org/10.20867/thm.23.1.8>
- Lee, C., & Way, K. (2010). Individual Employment Characteristics of Hotel Employees That Play a Role in Employee Satisfaction and Work Retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 344–353. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.008>
- Lestari, S. D., Syabarudin, D. A., Zurnali, C., & Murad, D. (2018). The Influence of Work Environment, Competence and Compensation on Employee Performance through Intervening Variable Job Satisfaction at Bank BJB Tangerang Branch. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8.
- Ley, T., Ulbrich, A., Scheir, P., Lindstaedt, S., Kump, B., & Albert, D. (2008). Modeling Competencies for Supporting Work-Integrated Learning in Knowledge Work. *J. Knowledge Management*, 12, 31–47. <https://doi.org/10.1108/13673270810913603>
- Listio, R. (2011). *Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT.Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat*. <http://elib.unikom.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=jbptunikompp-gdl-ronaldlist-24087>
- Little John, S. W. et. al. (2008). *Theories of Human Communication* (8th ed.). Waveland Press, Inc.
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Andi Offset.
- Madlock, P. E., & Kennedy-Lightsey, C. (2009). The Effects of Supervisors' Verbal Aggressiveness and Mentoring on Their Subordinates. *The Journal of*

- Business Communication* (1973), 47(1), 42–62.
<https://doi.org/10.1177/0021943609353511>
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja*. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Manik, E., & Wiarah, W. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Paramesia di Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(2 SE-Artikel).
<https://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/view/64>
- Manolopoulos, D., Manolopoulos, & Dimitris. (2016). The Impact of Compensation on The Performance of Competence-exploiting and Competence-Creating FDI. *Global Business and Economics Review*, 18(2), 199–215.
<https://econpapers.repec.org/RePEc:ids:gbusec:v:18:y:2016:i:2:p:199-215>
- Mary, L. T., & Anne, M. . (2001). Presentation Self-Efficacy : Increasing Communications Skills Through Service-Learning. , *Journal of Managerial Issues*.
- Masmuh, A. (2019). *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori Dan Praktek*. UMM Press.
- Mathis J.H, & R.L Jackson. (2010). *Human Resources Management, Global Strategy For Managing a Diverse Workforce* (9th ed.). Prentice Hall. International Editional.
- Mathis, R. L., & Jhon h Jackson. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (J. Sadeli & B. Prawira Hie (eds.)). Salemba Empat.
- McKenna, E., & Nic Beech. (2006). *The Essence of Human Resource Management* (I. Prentice Hall (ed.)).
- Mekel, P., Adolfina, A., & Parerung, A. (2014). Disiplin, Kompensasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan

- Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(4).
- Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, J. B. Q., & Sumantra Ghoshal. (2003). *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*. (4th ed.). Person Education.
- Mitrani, D., & Fitt. (2015). Competency Concept Is Not a New One. *International Journal of Management Sciences and Business Research*.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Moh, A. (2008). *Psikologi Industri* (7th ed.). Liberty.
- Mohammad Nazir. (2011). *Metode Penelitian* (7th ed.). Ghalia Indonesia.
http://library.fis.uny.ac.id/opac/index.php?p=show_detail&id=2461&keywords=
- Mondy Wayne R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Bayu (ed.)). Rajawali Pers.
- Mortensen, U. (2006). Cognition and Chance-The Psychology of Probabilistic Reasoning. *Biometrics*, 62(3), 947–948. https://doi.org/10.1111/j.1541-0420.2006.00588_10.x
- Mulyana, S. (2009). *Pemasaran dan Antisipasi terhadap Perubahan, Teori Disfusi Inovasi*. www.ws.mulyana.wordpress.com.
- Musah, A., Ghazali, Z., & Isha, A. (2018). Relationship between Organizational Communication and Job Satisfaction in Temporary Work Environment: An Empirical Study of Plant Turnaround Workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gadjah Mada University Press.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance*, 25, 452–464. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>
- Newstrom, J. W. (2011). *Organizational Behavior, Human Behavior At Work*.

Mc. Graw Hill.

- Nikolajevaite, M., & Sabaityte, E. (2016). Relationship Between Employees' Competencies and Job Satisfaction: British and Lithuanian Employees. *Journal of Psychology Research*, 6. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2016.11.007>
- Novieka, & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan PT PLN Persero Area Pasuruan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61(4), 133–142.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2006). *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. (D. Mulyana (ed.); 8th ed.). Remaja Rosdakarya.
- Palan, R. (2007). *Competency Management*. PPM.
- Paramita, L., & Sendow, G. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Umum Bulog Divisi Regional Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 131–142. <https://doi.org/10.35794/emba.v4i1.11580>
- Park, N. K., Lee, H., Lee, T., & Park, J. S. (2015). *Correlations Among Emotional Labor, Servant Leadership, and Communication Competence in Hospital Nurses*. 24(2), 57–66.
- Prawirosentono, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Prihadi, Syaiful, F. (2004). *Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Putra, I., & Mujiati, N. (2016). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Finansial Dan Motivasi Kerja Pada Kepuasan Kerja Karyawan Take Japanese Restaurant Legian Kuta Badung Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(1), 252377.
- Putu, I., Saputra, A., Bagia, W., Suwendra, W., & Manajemen, J. (2016).

- Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 4(1).
- Qamariah, I. dan F. (2011). Pengaruh Perencanaan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung. *Jurnal Ekonomi*, 14, 63–73.
- Rajhans, K. (2009). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 145–149. <https://doi.org/10.47893/imr.2009.1040>
- Ramdhani, A. (2011). *Penilaian Kinerja*. PT. Sarana Panca Karya Nusa.
- Ramzan, M., Zubair, H. M. K., Ali, G., Arslan, M., & Hameed Abdul. (2014). *Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)* Islamia University of Bahawalpur *Research Scholars of Department of Management Sciences*. 5(2), 302–309.
- Randall E Schumacker, & Richard G Lomax. (2016). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling: Fourth Edition - 4* (4th ed.). Routledge. <https://www.routledge.com/A-Beginners-Guide-to-Structural-Equation-Modeling-Fourth-Edition/Schumacker-Lomax-Schumacker-Lomax/p/book/9781138811935>
- Rickheit, G. & Strohner, H. (2008). *Handbook of Communication Competence*. Mouton de Gruyter.
- Rivai, V. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Ella. Jauvani. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Riyanto, S. (2003). *Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kepuasan Pegawai serta Implikasinya pada Kepuasan Pelanggan Jasa Kurier di Jawa Barat*. Universitas Pajajaran.
- Rizal, M., Idrus, M. S., & Mintarti, R. (2014). *Effect of Compensation on Motivation , Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*. 3(2), 64–79.

- Robbins, S.P., & T.A., J. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (10th ed.). PT. Prenhallindo.
- Ronald J. Burke, Andrew Noblet, & Cary L. Cooper. (2001). *Human Resource Management in the Public Sector - Google Buku*. Northampton MA, USA. [https://books.google.co.id/books?id=PWYao-EKQOEC&pg=PA159&lpg=PA159&dq=\(Cooper:2001:585\)&source=bl&ots=HEAo4Tj3-P&sig=ACfU3U2DhGuJ_tpwkfeo3XG4ziAUSgWh2A&hl=id&sa=X&ved=2ahUKEwjog4v3m_uAhXCIEsFHX_HBEwQ6AEwDXoECA4QAw#v=onepage&q=\(Cooper%3A2001%3A585\)&f=false](https://books.google.co.id/books?id=PWYao-EKQOEC&pg=PA159&lpg=PA159&dq=(Cooper:2001:585)&source=bl&ots=HEAo4Tj3-P&sig=ACfU3U2DhGuJ_tpwkfeo3XG4ziAUSgWh2A&hl=id&sa=X&ved=2ahUKEwjog4v3m_uAhXCIEsFHX_HBEwQ6AEwDXoECA4QAw#v=onepage&q=(Cooper%3A2001%3A585)&f=false)
- Rukmana, H. D., MM, S. M. P., & E, E. N. S. (2018). The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia. *KnE Social Sciences*, 3(3 SE-Articles). <https://doi.org/10.18502/kss.v3i3.1885>
- Ruky, A. (2006). *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas* (2nd ed.). PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ruliana, P. (2016). *Komunikasi Organisasi, Teori dan Studi Kasus*. PT Raja Grafindo Persada.
- Schermerhorn, J. G. H., & Richard Osborn. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). Jhon Wiley & Sons.
- Sedarmayanti. (2011). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Simamora, H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKKPN.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Graha Ilmu.
- Singgih, S. (2012). *Aplikasi SPSS Pada Statistik Multivariat*. Elex Media

Komputindo.

- Soeprihanto, J. (2009). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE.
- Soetjipto, W, B. (2008). *Budaya Organisasi dan Perubahan*. PT. Elex Media Komputindo.
- Sofuyan, M., & Setyowati Widhy. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Journal Of Management, II(1)*, 117–128.
- Spencer, M. L., & Spencer, M. S. (2006). *Competence at Work (Revision)*. John Wiley & Sons.
- Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Manajemen Sumberdaya Manusia, 4(1)*.
- Stephanus, W. (2015). *Analisa Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada BPM Kabupaten Fakfak*. Untag Surabaya.
- Stoner, J. A. ., & Charles Wankel. (1992). *Manajemen*. (S. Simamora (ed.)). PT. Rineka Cipta.
- Sudarto Suwardi; Hidayat, Paidi, S. L. (2009). Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Westfalia Indonesia. *Jurnal Keuangan & Bisnis Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan, Vol 1, No 1 (2009): November*, 56–77. <http://ojs-stie.harapan.ac.id/index.php/JKB/article/view/30>
- Sudiarditha, R, I. K. (2011). *Kinerja Karyawan Hotel Dalam Perspektif Global*. PT Bumi Timur Jaya.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Administrasi*. ALFABETA.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis (3rd ed.)*. ALFABETA.
- Sukmalana, S. (2007). *Komunikasi dalam Organisasi*. Rhineka Cipta.
- Sunyoto, D. (2012). Manajemen sumber daya manusia. In *Yogyakarta: Caps*.

Yogyakarta

Caps.

<https://scholar.google.com/scholar?cluster=2868028660889546096&hl=en&oi=scholar>

- Supendy, R., Setiawan, M., Troena, E. A., & Surachman. (2012). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(66), 395–405.
- Supiyanto, Y. (2015). *Prosiding Seminar Nasional 9 Mei 2015 Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Koperasi*. 722–737. <http://studensite.gunadarma.ac.id>
- Supranto, J. (2009). *Metode Riset*. Rineka Cipta.
- Suryabrata, S. (2008). *Psikologi Pendidikan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Swakarya, Y. S. (2007). Harvard Business Review. *Sembada No 17/XXIII/29/29 Maret-11 April*.
- Tohardi, A. (2009). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju.
- Triana, A., Utami, H., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 35(2), 86–93.
- Tulus M. A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia.
- U Narimawati. (2010). *Metodologi Penelitian: Dasar Penyusun... - Google Scholar*. Genesis. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=11572200231241256864&hl=en&oi=scholar>
- Umar, G. (2010). The Influence of Compensation on Performance of Sales Representatives of Pharmaceutical Companies Based in Ilorin –Nigeria.

- African Research Review*, 4(3), 223–239.
<https://doi.org/10.4314/afrrrev.v4i3.60258>
- Usman, H. (2008). *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. PT. Bumi Aksara.
- Wahyuni, L. (2009). *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi dgn Komitmen Organisasi dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Inter vening (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat)*. Universitas Diponegoro.
- Wardani, A., & Poppy Kusuma. (2011). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Rumah Sakit ATMA JAYA Jakarta Divisi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Economia, Kajian Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Jakarta*.
- Werther, W.B& Davis, K. (2009). *Personnel Management And Human Resources*. McGraw-Hill.
- West, R., & Lynn H. Turner. (2012). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*. Salemba Humanika.
- Wheatley, K. K., & D. Harold Doty. (2010). Executive Compensation As a Moderator Of The Innovation –Performance Relationship. *Journal of Business and Management*,16.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, I. (2009). Kinerja Riset Universitas, Reputasi Universitas, dan Pilihan Universitas : Sebuah Telaah Sistematis. *Jurnal Jurusan Ilmu Adminstrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Bisnis, 13 No 2*.
- Widyasmoko. (2011). Pengaruh Faktor Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja, dalam Cori dan Linda. *Jurnal Transaksi, 11*.
- Widyatmini, & Luqman Hakim. (2008). Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. *Ekonomi Bisnis, 2(15)*, 163–171.
- Wijaya, T. (2009). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Universitas

Atmajaya.

- Winanti, M. B. (2011). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Pt. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat). *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 7(2), 249–267.
- Wiryanto. (2005). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Grasindo.
- Wursanto. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Andi Offset.
- Yu, S., & Ko, Y. K. (2017). Communication Competency as a Mediator in The Self-Leadership to Job Performance Relationship. *Collegian*, 24(5), 421–425. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2016.09.002>
- Yukl, W. (2012). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Rineka.
- Zikmund William G.et, A. (2010). *Business Research Methods* (6th ed.). Dryden Press.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence From Hotel Employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>