

PERAN MEDIASI KEPUASAN KOMUNIKASI DAN ANTESEDEN KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Ganesha Operation Surakarta dan Karanganyar)

PURNAMA YANTI PURBA

Universitas Sebelas Maret Surakarta

ABSTRACT

The purpose this study is to examine the effect of communication practice on job satisfaction and organizational commitment mediated by communication satisfaction and to know the effect of job satisfaction and organizational commitment on job performance in the field of education services, Ganesha Operation in Surakarta and Karanganyar.

The existence of previous research that found the fully mediated of communication satisfaction on communication practices toward job satisfaction and organizational commitment, and also the recommendation of the previous research motivate researcher to conduct this study.

Samples taken were 100 employees of Ganesha Operation in Surakarta, and Karanganyar. Sampling technique of this study is proportional random sampling method. The statistical methods used to test the validity, reliability, and the research hypothesis is regression analysis of Baron and Kenny (1986) and multiple regression analysis.

Results of this study indicate that communication practices have a positive effect on communication satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment. The effect of communication practices toward job satisfaction, and organizational commitment were fully mediated by communication satisfaction. In addition job satisfaction and organizational commitment have a positive effect on job performance.

Keywords: Communication practices, communication satisfaction, job satisfaction, organizational commitment, and job performance

Latar Belakang Penelitian

Memasuki era globalisasi saat ini, kompetisi antar perusahaan semakin ketat, termasuk pada jasa pendidikan. Organisasi-organisasi menghadapi tantangan untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus sehingga mampu bersaing dengan dunia usaha. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, perusahaan harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang komunikasi.

Komunikasi merupakan suatu keharusan dan bukan lagi merupakan suatu pilihan apabila perusahaan ingin berkembang karena komunikasi sangat penting untuk semua bagian. Sebagai sistem sosial, organisasi diaktifkan dan dikoordinasikan melalui komunikasi (Goris, 2007). Dalam praktik manajemen organisasi, komunikasi merupakan intinya. Para manajer menghabiskan waktu kerja sekitar 75% atau lebih untuk terlibat dalam berbagai bentuk komunikasi (Mintzberg, 1973:38 dalam Carriere dan Bourque, 2009; Klemmer dan Snyder, 1972). Banyak organisasi telah menginvestasikan sumber daya manusia dan keuangan yang signifikan untuk mengembangkan sistem komunikasi internal yang efektif dan efisien untuk memfasilitasi komunikasi informasi yang relevan dan tepat waktu terhadap karyawan pada semua level organisasi (Carriere dan Bourque, 2009).

Praktik komunikasi organisasi itu sendiri merupakan aktifitas komunikasi yang dilakukan oleh anggota organisasi yang bertujuan untuk menyebarkan informasi dari satu pihak ke pihak lainnya baik secara formal maupun informal (Carriere dan Bourque, 2009). Komunikasi yang baik akan dapat mengurangi permasalahan dalam berkomunikasi. Ketika komunikasi antara pimpinan dan karyawan tidak memuaskan yang seharusnya konsisten, jelas, dan lengkap maka gangguan komunikasi akan terjadi (Chiang, Jang, Canter, dan Prince, 2008). Adanya praktik komunikasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan dalam berkomunikasi. Kepuasan komunikasi merupakan tingkat kepuasan individu dengan berbagai aspek komunikasi dalam organisasi (Nakra, 2006). Praktik komunikasi memiliki dampak yang positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Carriere dan Bourque, 2009). Seseorang mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi disebabkan karena adanya praktik komunikasi yang baik dalam sebuah perusahaan. Kepuasan kerja

menurut Yousef (2002) adalah sejauh mana pekerja merasa positif dan negatif terhadap suatu pekerjaan, sedangkan komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat dalam diri seseorang untuk memiliki tujuan atau niat yang positif dan aktif untuk mengidentifikasi dan internalisasi tujuan dan nilai-nilai organisasi (Potter, Moday, dan Boulian, 1974). Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan (Tsai, Cheng, dan Chang, 2010; Chen dan Silverthorne, 2005).

Dari uraian di atas menjelaskan bahwa praktik komunikasi, kepuasan komunikasi, komitmen organisasi, dan kinerja adalah faktor-faktor yang saling berkaitan dalam suatu organisasi. Penelitian tentang praktik komunikasi yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah diteliti oleh Carriere dan Bourque (2009). Penelitian ini dilakukan pada pelayanan jasa ambulans. Penelitian ini menemukan bahwa pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa ambulans, praktik komunikasi internal mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan dimediasi penuh oleh kepuasan komunikasi yang terjalin diantara karyawan.

Carriere dan Bourque (2009) menyarankan penelitian pada industri lain selain industri kesehatan. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa bidang pendidikan. Peneliti tertarik meneliti di Ganesha Operation yang merupakan perusahaan jasa di bidang pendidikan lembaga bimbingan belajar untuk siswa SD, SMP dan SMA. Hal tersebut dikarenakan Ganesha Operation dewasa ini mengalami perkembangan yang pesat. Pada bulan Mei 2013, Ganesha Operation mendapatkan penghargaan sebagai *Top Brand for Teens*. Sejak tahun 2010 sampai dengan 2013, siswa Ganesha Operation juga meraih nilai Ujian Nasional tertinggi di Indonesia. Hal tersebut membuktikan bahwa Ganesha Operation adalah bimbingan terbaik dan terbesar di Indonesia. Perusahaan ini juga pada kegiatannya tidak lepas dari adanya praktik komunikasi antara atasan dan bawahan serta rekan kerja. Selain itu penulis tertarik mengembangkan penelitian Carriere dan Bourque (2009) dengan menambahkan variabel kinerja yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Chen dan Silverthorne, 2005) dan komitmen organisasi (Tsai *et al.*, 2010). Hal tersebut dikarenakan kesuksesan Ganesha Operation pasti didukung dengan adanya kinerja karyawan yang baik. Adapun subjek penelitian ini adalah karyawan Ganesha Operation Surakarta dan Karanganyar. Peneliti ingin mengetahui pengaruh praktik komunikasi terhadap kepuasan kerja dan

komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan komunikasi dan juga mengetahui apakah kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa pendidikan.

Tinjauan Pustaka

Pengaruh Praktik Komunikasi terhadap Kepuasan Komunikasi

Praktik komunikasi organisasi adalah aktifitas komunikasi yang dilakukan oleh anggota organisasi yang bertujuan untuk menyebarkan informasi dari satu pihak ke pihak lainnya baik secara formal maupun informal. Praktik komunikasi internal dapat dilakukan untuk tujuan komunikasi *downward*, *horizontal*, atau *upward* dan dapat dimulai oleh siapa saja dalam organisasi (Carriere dan Bourque, 2009).

Mengadopsi dan mendukung praktik-praktik komunikasi internal yang efektif adalah penting untuk semua organisasi karena anggota organisasi pasti membutuhkan lebih banyak informasi dari anggota organisasi. Komunikasi internal yang tinggi dapat mengurangi kesenjangan antara jumlah informasi yang karyawan inginkan dengan jumlah informasi yang mereka terima. Hal ini menciptakan dilema penting bagi manajer, informasi apa, dan seberapa banyak dari informasi tersebut yang harus disosialisasikan kepada anggota organisasi. Informasi yang relevan penting untuk tingkat kinerja yang tinggi. Ada titik di mana terjadi informasi yang *overload* dan konsekuensi negatif bisa terjadi (Carriere dan Bourque, 2009). Hasil penelitian Hargie *et al* (2002) menemukan bahwa upaya komunikasi yang lebih besar cenderung menghasilkan tingkat kepuasan komunikasi yang lebih tinggi dan menunjukkan bahwa adanya pengaruh komunikasi internal yang signifikan dan positif terhadap kepuasan komunikasi. Penelitian di bidang jasa ambulans telah menunjukkan bahwa praktik komunikasi digunakan dalam suatu organisasi berpengaruh terhadap kepuasan komunikasi (Carriere dan Bourque, 2009).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H1: Praktik komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan komunikasi.

Pengaruh Praktik dan Kepuasan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan komunikasi dalam suatu organisasi dapat digambarkan sebagai seseorang yang puas dengan informasi dan relasi dalam sebuah organisasi. Kepuasan

komunikasi itu sendiri merupakan tingkat kepuasan individu dengan berbagai aspek komunikasi dalam organisasi (Nakra, 2006), sedangkan kepuasan kerja menurut Yousef (2002) adalah sejauh mana pekerja merasa positif dan negatif terhadap suatu pekerjaan.

Penelitian terhadap hubungan kepuasan komunikasi dan kepuasan kerja pertama dilakukan oleh Herzberg pada 1960 (Downs dan Hazen, 1997). Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Foehrenbach dan Ruch pada tahun 1980 menunjukkan hubungan yang penting antara kepuasan karyawan dengan komunikasi organisasi dan usaha komunikasi manajemen atas (Pincus, 1986). Pada bagian komunikasi pengawasan, penelitian selanjutnya mengindikasikan bahwa kepuasan dengan faktor lain seperti *personal feedback* dan iklim komunikasi berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja (Downs dan Adrian, 2004: 155). Persepsi seseorang tentang gaya komunikasi atasan mereka, kredibilitas, dan akurasi informasi juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja (Carriere dan Bourque, 2009). Pada penelitian Pincus (1986) dan Muchinsky (1977) menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan komunikasi dan kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Carriere dan Bourque (2009) menunjukkan bahwa praktik komunikasi mempengaruhi kepuasan kerja hanya jika mereka meningkatkan kepuasan komunikasi diantara karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi sepenuhnya memediasi hubungan antara praktik komunikasi dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H2a : Praktik komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja

H2b : Kepuasan komunikasi akan memediasi pengaruh praktik komunikasi terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Praktik dan Kepuasan Komunikasi terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Mowday *et al*(1982) komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi.

Pada penelitian sebelumnya menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Cohen, 1993b; Mathieu dan Zajac, 1990; Bateman dan Strasser, 1984; Mowday *et al.*, 1979), dan kinerja (Mowday *et al.*, 1979). Penelitian yang membahas hubungan antara kepuasan komunikasi dan komitmen

organisasi telah diterbitkan oleh Ng *et al* (2006) dan Varona (1996). Pada penelitian tersebut ditemukan adanya hubungan positif antara kepuasan komunikasi dengan komitmen organisasi. Pada penelitian yang dilakukan di bidang jasa ambulans telah menunjukkan bahwa praktik komunikasi organisasi mempengaruhi komitmen organisasi jika mereka juga membudayakan kepuasan komunikasi antar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi memediasi pengaruh praktik komunikasi terhadap komitmen organisasi (Carriere dan Borque, 2009).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H3a : Praktik komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi

H3b : Kepuasan komunikasi akan memediasi pengaruh praktik komunikasi terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja mengacu pada catatan hasil ketika karyawan melakukan sesuatu dalam jangka waktu tertentu (Kane and Lawler, 1976). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan kinerja karyawan pada perusahaan jasa perhotelan sebagai subjek (Babin dan Boles, 1998). Pada perusahaan jasa lainnya yang diteliti oleh Chen dan Silverthorne (2005) yang menemukan bahwa adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. dengan penelitian saat ini. Pada penelitian McNeese–Smith (1996) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dalam penelitiannya, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin melalui kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Pada umumnya, peneliti setuju bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja. Penelitian Mowday *et al* (1982), Chen *at al* (2006), dan Yousef (2000) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Pada penelitian di industri jasa perhotelan juga menemukan bahwa komitmen organisasi

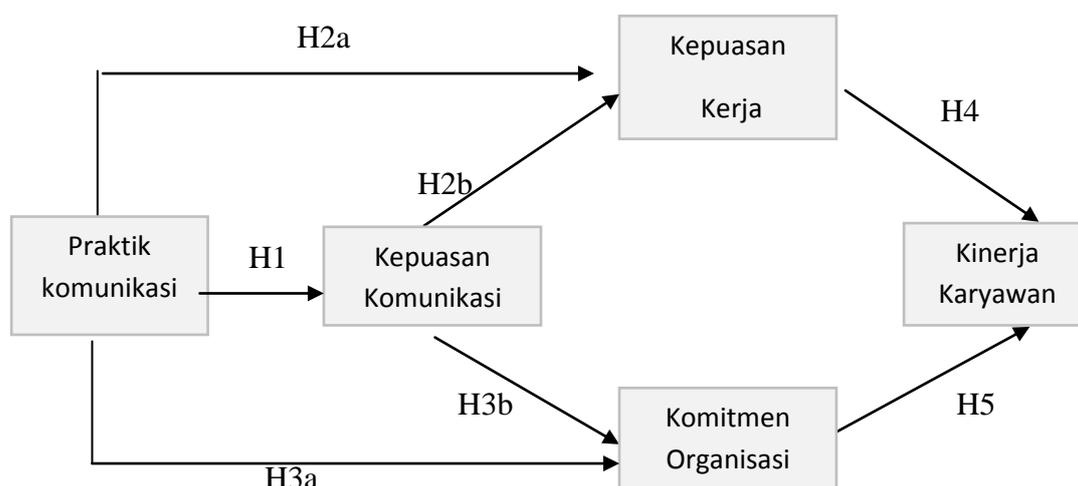
berpengaruh positif terhadap kinerja (Tsai *et al*, 2010). Hasil studi McNeese–Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan produksi. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Kerangka pemikiran

Berdasarkan teori dan penelitian yang telah dijelaskan tersebut, maka rerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Penelitian



Metode Penelitian

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999:115). Menurut Sekaran (2003) populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengajar kontrak/akademik SD, SMP, SMA dan karyawan di GO Surakarta dan Karanganyar yang sudah bekerja minimal satu semester. Total populasi pengajar dan karyawan adalah 133 orang.

Menurut Sekaran (2003) sampel adalah sebagian (*subset*) dari populasi yang diteliti. Dengan kata lain, sampel merupakan sebagian atau bertindak sebagai perwakilan dari populasi sehingga hasil penelitian yang berhasil diperoleh dari sampel

dapat digeneralisasikan pada populasi. Teknik pada penelitian ini, jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan metode Slovin (dalam Riduwan, 2005:65) dengan taraf signifikan 5%. Diketahui jumlah populasi adalah 133 orang, maka jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sesuai dengan metode Slovin adalah 100 karyawan Ganesha Operation di Surakarta dan Karanganyar.

Teknik yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling*. *Proportional random sampling* dilakukan membagi populasi kedalam subpopulasi secara proporsional dan dilakukan secara acak (Djarwanto, 2000:111). Peneliti menggunakan 6 (enam) bagian di Ganesha Operation Surakarta dan Karanganyar diambil secara random yaitu pimpinan, pengajar kontrak/akademik, staf, *customer service*, operasional, dan satpam.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Pengukuran
Praktik Komunikasi	Aktifitas komunikasi yang dilakukan oleh anggota organisasi yang bertujuan untuk menyebarkan informasi dari satu pihak ke pihak lainnya baik secara formal maupun informal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi yang diterima 2. Informasi yang disampaikan 3. Tindak lanjut dari informasi dan penyampaian terhadap karyawan 4. Sumber informasi jelas 5. Ketepatan waktu informasi yang diterima 6. Relasi komunikasi dalam organisasi 7. Informasi hasil dalam organisasi 8. Menyalurkan informasi dalam organisasi. 	Skala Likert 1 s/d 7 yang merupakan pendapat sangat sedikit sampai dengan sangat banyak dari responden
Kepuasan Komunikasi	Tingkat kepuasan individu dengan berbagai aspek	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Communication climate</i> (komunikasi iklim) 2. <i>Communication with</i> 	Skala Likert 1 s/d 7 yang merupakan

	komunikasi dalam organisasi.	<i>supervisors</i> (komunikasi dengan supervisor) <i>3.Organizational integration</i> (integrasi organisasi) <i>4.Media quality</i> (kualitas media) <i>5.Horizontal and informal communication</i> (komunikasi horizontal an informal) <i>6.Organizational perspective</i> (perspektif organisasi)	pendapat sangat tidak puas sampai dengan sangat puas dari responden
--	------------------------------	---	---

Tabel 1. (Lanjutan) Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator/ Dimensi	Pengukuran
Kepuasan Komunikasi		<i>7.Personal feedback</i> (umpan balik pribadi) <i>8.Communication with subordinates</i> (komunikasi dengan bawahan)	
Kepuasan kerja	Sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.	1. Kepuasan intrinsik 2. Kepuasan ekstrinsik	Skala Likert 1 s/d 7 yang merupakan pendapat sangat tidak puas sampai dengan sangat puas dari responden
Komitmen Organisasi	Kepercayaan yang kuat dalam diri seseorang untuk memiliki tujuan atau niat yang positif dan aktif untuk mengidentifikasi dan internalisasi tujuan dan nilai - nilai organisasi	1.Komitmen afektif 2.Komitmen berkelanjutan 3.Komitmen normatif.	Skala Likert 1 s/d 7 yang merupakan pendapat sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju dari responden
Kinerja Karyawan	Kontribusi terhadap hasil akhir organisasi	1. <i>Within- role behaviors</i> 2. <i>Extra - role</i>	Skala Likert 1 s/d 7 yang merupakan

	dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan.	<i>behaviors</i> 3. <i>Anti roles behavios</i>	pendapat sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju dari responden
--	--	---	---

Hasil dan Pembahasan

Analisis Deskriptif

Berdasarkan data deskriptif responden dapat diketahui bahwa jenis kelamin perempuan mendominasi sebanyak 65%, sebagian besar responden berusia antara 20-30 tahun, tingkat pendidikan Sarjana menjadi golongan pendidikan terbanyak dibandingkan yang lain, status perkawinan belum kawin mendominasi sebanyak 64%, masa kerja 1-3 tahun adalah yang paling banyak dan jabatan yang mendominasi adalah pengajar/akademik sebanyak 42 % pada karyawan Ganesha Operation Surakarta dan Karanganyar.

Berdasarkan data deskriptif tanggapan responden dapat diketahui bahwa jawaban responden untuk variabel praktik komunikasi terendah pada item “aktualitas informasi dan pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan”, sedangkan item praktik komunikasi yang tertinggi adalah kepuasan pada upah dan pekerjaan. Untuk variabel kepuasan komunikasi terendah pada item penerimaan informasi dengan tepat waktu sedangkan tertinggi pada item informasi dan berita tentang rekan kerja dan perbandingan kerja. Untuk variabel kepuasan kerja terendah pada item wewenang yang dimiliki untuk mengarahkan orang lain dan tertinggi pada item kreatifitas yang berkembang. Untuk variabel komitmen organisasi terendah pada item rasa memiliki ikatan keluarga dengan perusahaan dan perasaan berat meninggalkan perusahaan saat ini walaupun ingin keluar. Yang terakhir adalah variabel kinerja terendah pada item menjaga penampilan yang

baik di tempat kerja dan tertinggi pada item informasi kepedulian kepada konsumen dan kesiapan untuk membantu yang lain.

Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan pada lima variabel utama dalam penelitian ini, yaitu praktik komunikasi, kepuasan komunikasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja. Hasil uji dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel 2. KMO dan Test Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		.792
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8057.430
	df	2080
	Sig.	.000

Tabel 2 menunjukkan nilai *KMO Measure of Sampling Adequacy (MSA)* dalam penelitian ini sebesar 0,792. Karena nilai MSA di atas 0,5 serta nilai *Barlett test* dengan *Chi-squares* signifikan pada 0,000 dapat disimpulkan bahwa uji analisis faktor dapat dilanjutkan.

Berdasarkan Tabel 3 hasil uji validitas dengan jumlah 100 responden, terlihat *rotated component matriks* sudah terlihat semua item pertanyaan mengelompok. Pada proses sebelumnya terdapat 17 item pernyataan yang tidak valid karena belum terekstrak sempurna. Kemudian langkah selanjutnya adalah dilakukan pengujian analisis faktor lagi dengan tidak mengikutsertakan item yang tidak valid. Proses selengkapnya disajikan pada lampiran.

Tabel 3. Hasil Analisis Faktor

Rotated Component Matrix ^a

	Component				
	1	2	3	4	5
PK1		.703			
PK2		.821			
PK3		.797			
PK4		.630			
PK5		.806			
PK6		.794			
PK7		.777			
PK8		.669			
PK9		.767			
PK10		.795			
PK11		.670			
PK12		.730			
PK13		.771			
PK14		.807			
KK1	.759				
KK2	.766				
KK3	.713				
KK4	.808				
KK5	.799				
KK6	.732				
KK7	.776				
KK8	.813				
KK9	.798				
KK10	.813				
KK11	.815				
KK12	.730				
KK21	.518				
KK22	.515				
KK23	.526				
K1					.660
K2					.697
K3					.773
K4					.687
K5					.710
K6					.775
K7					.770
K15					.609
K16					.712
K17					.608
K18					.506
K19					.716
K20					.721
KO1				.801	
KO2				.875	
KO3				.757	
KO4				.797	
KO5				.804	
KO6				.858	
KO7				.849	
KO8				.785	
KO9				.817	
KJ1			.739		
KJ2			.671		
KJ3			.800		
KJ4			.724		
KJ5			.828		
KJ6			.666		
KJ7			.713		
KJ9			.796		
KJ10			.768		
KJ11			.725		
KJ12			.763		
KJ13			.716		
KJ14			.788		
KJ15			.795		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan menggunakan bantuan program *SPSS for Windows versi 16*. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Praktik Komunikasi	0,9652
Kepuasan Komunikasi	0,9657
Kepuasan Kerja	0,9208
Komitmen Organisasi	0,9675
Kinerja	0,9592

Dari Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa secara umum semua variabel penelitian dinyatakan reliabelitasnya baik atau layak digunakan dalam penelitian ini karena mempunyai nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$.

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

Model	Z	Probability	Kriteria	Keterangan
Unstandardized Residual I	0,581	0,888	$P > \alpha$ (0,05)	Berdistribusi Normal
Unstandardized Residual II	0,790	0,561	$P > \alpha$ (0,05)	Berdistribusi Normal
Unstandardized Residual III	0,392	0,998	$P > \alpha$ (0,05)	Berdistribusi Normal
Unstandardized Residual IV	0,808	0,531	$P > \alpha$ (0,05)	Berdistribusi Normal
Unstandardized Residual V	0,733	0,655	$P > \alpha$ (0,05)	Berdistribusi Normal
Unstandardized Residual VI	0,601	0,864	$P > \alpha$ (0,05)	Berdistribusi Normal

Tabel 5 menunjukkan besarnya nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* dan nilai signifikansi data residual dari keenam model regresi yaitu $> 0,05$. Hal ini disimpulkan bahwa data residual dari semua model regresi berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Independen Variabel	Dependen Variabel	Tolerance	VIF
Multikolinearitas Model 3	PK	K	0,589	1,698
	KK		0,589	1,698
Multikolinearitas Model 5	PK	KO	0,589	1,698
	KK		0,589	1,698
Multikolinearitas Model 6	K	KJ	0,886	1,128
	KO		0,886	1,128

Tabel 6 menunjukkan bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai *Tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10. Dari hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa persamaan regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 7 dan sebagai keterangan tambahan untuk Tabel 7 bahwa model 1 variabel dependennya kepuasan komunikasi, model 2 variabel dependennya kepuasan kerja, model 3 variabel dependennya kepuasan kerja, model 4 variabel dependennya komitmen organisasi, model 5 variabel dependennya komitmen organisasi, dan model 6 variabel dependennya kinerja karyawan. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai pada masing-masing variabel mempunyai probabilitas sig > 0,05, maka terjadi homokedastisitas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi yang diuji tidak mengindikasikan terjadinya heteroskedastisitas.

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,236	1,135		-1,089	0,279
	Praktik Komunikasi	-0,130	0,218	-0,060	-0,599	0,551

2	(Constant)	0,237	1,081		0,219	0,827
	Praktik Komunikasi	-0,396	0,208	-0,189	-1,906	0,060
3	(Constant)	-1,247	1,261		-0,990	0,325
	Praktik Komunikasi	-0,272	0,278	-0,129	-0,978	0,330
	Kepuasan Komunikasi	0,169	0,292	0,076	-0,578	0,564
4	(Constant)	-2,269	1,217		-1,864	0,065
	Praktik Komunikasi	0,150	0,234	0,065	0,643	0,552
5	(Constant)	-0,831	1,210		-0,687	0,494
	Praktik Komunikasi	0,082	0,267	0,040	0,306	0,760
	Kepuasan Komunikasi	-0,177	0,280	-0,083	-0,632	0,529
6	(Constant)	1,182	1,390		0,850	0,397
	Kepuasan kerja	-0,375	0,262	-0,151	-1,429	0,156
	Komitmen Organisasi	-0,150	0,204	-0,078	-0,734	0,464

Uji Autokorelasi

Hasil pengujian autokorelasi pada Tabel 8 diketahui bahwa tidak terjadi autokorelasi karena nilai $d_{hitung} > d_{tabel} < 4 - d_{tabel}$.

Tabel 8. Hasil Uji Autokorelasi

Model	Variabel Independen	d_{tabel}	d_{hitung}	$4 - d_{tabel}$
1	1	1,694	1,708	2,306
2	1	1,694	2,198	2,306
3	2	1,715	2,022	2,285
4	1	1,694	1,857	2,306
5	2	1,715	1,936	2,285
6	2	1,715	1,778	2,285

Uji Hipotesis

Untuk menguji pengaruh praktik komunikasi pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan melibatkan variabel mediasi kepuasan komunikasi, peneliti menggunakan analisis Analisis Regresi dari Baron dan Kenny (1986). Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 9 berikut ini:

Tabel 9. Hasil Analisis Regresi 1

Model	β	t	F	Adj.R ²
Regresi 1. Praktik Komunikasi → Kepuasan Komunikasi	0,641*	8,270*	68,401*	0,405
Regresi 2. Praktik komunikasi → Kepuasan Kerja	0,311*	3,245*	10,529*	0,088
Regresi 3. Praktik komunikasi → Kepuasan Kerja dimediasi Kepuasan Komunikasi				
Praktik Komunikasi	0,062	0,519	11,097*	0,169
Kepuasan Komunikasi	0,389*	3,260*		
Regresi 4. Praktik komunikasi → Komitmen Organisasi	0,428*	4,686*	21,962*	0,175
Regresi 5. Praktik komunikasi → Komitmen Organisasi dimediasi Kepuasan Komunikasi				
Praktik Komunikasi	0,161	1,440	19,332*	0,270
Kepuasan Komunikasi	0,416*	3,719*		

Keterangan: * p<0,05

Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja peneliti menggunakan analisis regresi berganda. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel IV. 20 berikut ini:

Tabel 10. Hasil Analisis Regresi 2

Model		Unstandardized Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.472	.583		2.526	.013		
	Kepuasan Kerja	.320	.110	.260	2.910	.004	.886	1.128
	Komitmen Organisasi	.395	.085	.414	4.621	.000	.886	1.128

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan.

Besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja ditampilkan pada Tabel 11.

Tabel 11. Pengaruh variabel

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.558 ^a	.311	.297	.88701	1.778

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Pembahasan Hipotesis

H1 : Praktik komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan komunikasi.

Berdasarkan hasil analisis regresi model pertama pada Tabel 9, pengaruh praktik komunikasi terhadap kepuasan komunikasi menunjukkan nilai standardized β 0,641 dan nilai t 8,270. Nilai standardized β dan nilai t yang bernilai positif, menunjukkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh yang positif pada praktik komunikasi terhadap kepuasan komunikasi dengan nilai signifikansi $p < 0,05$, sehingga hipotesis 1 didukung. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan Ganesha Operation di Surakarta dan Karanganyar merasakan praktik komunikasi secara positif mempengaruhi kepuasan komunikasi yang terjadi dalam perusahaan, sehingga berdampak pada kualitas pelayanan karyawan terhadap siswa yang semakin meningkat. Praktik komunikasi yang baik menciptakan jalannya pekerjaan dengan lebih efektif. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Carriere dan Bourque, 2009.

H2a : Praktik Komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi model kedua pada Tabel 9, pengaruh praktik komunikasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai standardized β 0,311 dan nilai t 3,245. Nilai standardized β dan nilai t yang bernilai positif, menunjukkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh yang positif pada praktik komunikasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi $p < 0,05$, sehingga hipotesis 2a didukung. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan di Surakarta dan Karanganyar merasakan kepuasan dalam bekerja karena adanya komunikasi yang terjalin antara karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Carriere dan Bourque, 2009.

H2b: Kepuasan komunikasi memediasi pengaruh praktik komunikasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi model ketiga pada Tabel 9, pengaruh praktik komunikasi terhadap kepuasan komunikasi dan pengaruh kepuasan komunikasi terhadap kepuasan kerja signifikan ($p < 0,05$), menunjukkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh yang positif pada praktik komunikasi terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepuasan komunikasi dengan nilai signifikansi $p < 0,05$, sehingga hipotesis 2b didukung. Pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi secara penuh, karena pada model regresi ketiga pada Tabel IV.19, pengaruh praktik komunikasi pada kepuasan kerja menjadi tidak signifikan (Baron dan Kenny, 1986). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Carriere dan Bourque, 2009.

H3a: Praktik Komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis regresi model keempat pada Tabel 9 menunjukkan nilai *standardized* β 0,428 dan nilai *t* 4,686. Nilai *standardized* β dan nilai *t* yang bernilai positif, menunjukkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh yang positif pada praktik komunikasi terhadap komitmen organisasi dengan nilai signifikansi $p < 0,05$, sehingga hipotesis 3a didukung. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan di Surakarta dan Karanganyar berkomitmen terhadap perusahaan karena adanya praktik komunikasi yang terjalin dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Carriere dan Bourque, 2009.

H3b: Kepuasan komunikasi memediasi pengaruh praktik komunikasi terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil analisis regresi pada Tabel IV.19, pengaruh praktik komunikasi pada kepuasan komunikasi dan pengaruh kepuasan komunikasi pada komitmen organisasi signifikan ($p < 0,05$), menunjukkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh yang positif pada praktik komunikasi terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan komunikasi dengan nilai signifikansi $p < 0,05$, sehingga hipotesis 3b didukung. Pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi secara penuh, karena pada model regresi kelima pada Tabel IV.19,

pengaruh praktik komunikasi pada komitmen organisasi menjadi tidak signifikan (Baron dan Kenny, 1986). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Carriere dan Bourque, 2009.

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dengan bantuan program *SPSS for Windows versi 16* pada Tabel 10, dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi hasil penelitian sebesar 0.004, konstanta (a) sebesar 1,472, koefisien kepuasan kerja (b) sebesar 0,260, dimana nilai tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai signifikansi t yang ditetapkan yaitu sebesar 0.05, sehingga hipotesis 4 didukung. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja dalam perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen dan Silverstone, 2005.

H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dengan bantuan program *SPSS for Windows versi 16* pada Tabel 10, dapat diketahui variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, konstanta (a) sebesar 1,472, koefisien komitmen organisasi (b) sebesar 0,414 dimana nilai tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05, sehingga hipotesis 5 didukung. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif, normatif, maupun berkelanjutan terhadap perusahaan dapat meningkatkan kinerja dalam perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tsai *et al* (2010).

Besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja ditampilkan pada Tabel 11 dengan nilai *adjusted R square* sebesar 0.311 atau 31,1%, ini berarti 31,1% variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat menjelaskan variabel kinerja, dan sisanya sebesar 68,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian.

Simpulan

Secara ringkas, hasil analisis penelitian mendukung penelitian sebelumnya dimana dalam penelitian ini ditemukan bahwa praktik komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan komunikasi, praktik komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan komunikasi memediasi penuh pengaruh praktik komunikasi terhadap kepuasan kerja, praktik komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan komunikasi memediasi penuh pengaruh praktik komunikasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, saran yang diberikan kepada perusahaan adalah sebagai berikut dalam rangka mengurangi kesalahpahaman karyawan dalam berkomunikasi di perusahaan dapat dilakukan dengan cara penyampaian komunikasi dengan tepat waktu dan menindaklanjuti komunikasi yang sudah disampaikan apakah sudah diterima atau belum secara intens dimana atasan juga dapat memberi contoh pada bawhaannya bagaimana berkomunikasi yang tepat dan cepat; meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan di perusahaan dapat dilakukan dengan menjalin keakraban antara atasan dan bawahan dimana hal tersebut bisa dilakukan dengan menanyakan kesulitan atau keluhan apa saja dalam pekerjaan yang dihadapi karyawan, adanya *coffee break* atau *outbond* secara rutin yang dilakukan perusahaan dapat dipakai sebagai sarana untuk pengakraban diri antara atasan dan bawahan ; yang terakhir untuk meningkatkan komitmen pada perusahaan dapat dilakukan dengan cara mengingatkan kembali sasaran dan tujuan perusahaan pada setiap kali pertemuan dan karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai hal tersebut dimana perusahaan juga bisa memfasilitasi "*knowledge sharing*" dan setiap karyawan diberikan kesempatan untuk aktualisasi diri pada acara tersebut.

Dari hasil pembahasan tesis ini maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut adanya keterbatasan jumlah responden yang hanya berjumlah 100 orang sehingga banyaknya item pertanyaan kurang seimbang dengan jumlah responden, hasil penelitian ini hanya didasarkan pada jawaban responden melalui kuisioner yang disebarkan serta tidak didukung dengan adanya hasil wawancara secara mendalam dikarenakan padatnya jam kerja pada karyawan sebagai sumber informasi,

Riset Manajemen & Akuntansi Volume 7 Nomer 2 Edisi November 2016 20

dan penelitian ini hanya menganalisis kepuasan komunikasi sebagai variabel mediator padahal jika dilihat dari kerangka penelitian, peneliti bisa menganalisis kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediator antara kepuasan komunikasi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah dikemukakan, maka pada peneliti merekomendasikan pada penelitian yang mendatang untuk menambah jumlah responden dan mengambil responden dari seluruh unit lain di Surakarta raya, melakukan wawancara secara intensif dengan responden, menganalisis variabel mediator kepuasan kerja dan komitmen organisasi antara kepuasan komunikasi dengan kinerja karyawan, mengembangkannya dengan meneliti variabel lain, misal *turnover intention*, *job involvement*, dan *outcomes* lainnya, dan yang terakhir meneliti dengan alat analisis yang lainnya seperti SEM.

Daftar Pustaka

- Allen, N.J; Meyer P.J; dan Smith C.A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extention and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551
- Ay, M dan Avsaroglu, S. 2010. Research on accountants' professional burnout, job and life satisfaction: 2-Burnout and job satisfaction. *African Journal Business Management*, 4(8): 1576-1585.
- Babin, B.J dan Boles, J.S. 1998. Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. *Marketing Journal*, 62(2): 77-91.
- Baron, Reuben. M dan Kenny, David. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, (6): 1173-1182.
- Bateman, T.S. dan Strasser, S. 1984. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 27(1): 95-112.
- Carriere, J dan Bourque, C. 2009. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International Journal*, 14(1): 29-49.
-

- Cascio, W.F. 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Chen, J.C dan Silverthorne, C. 2005. Leadership effectiveness, leadership style, and employee readiness. *Leadership and Organization Journal*, 26 (3/4): 280–288.
- Chen, J.C; Silverthorne, C; dan Hung J.Y. 2006. Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, 4 (27): 242 – 249.
- Chiang, C; Jang, S; Canter, D; dan Prince, B. 2008. An expectancy theory model for hotel employee motivation: Examining the moderating role of communication satisfaction. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 9(4): 327-351.
- Clampitt, P.G dan Downs, C.W. 1993. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1): 5-28.
- Crino, M.D dan White, M.C. 1981, Satisfaction in communication: an examination of the Downs-Hazen measure, *Psychological Reports*, 49: 831-838.
- Cohen, A. 1993b, Organizational commitment and turnover: a meta-analysis, *Academy of Management Journal*, 36(5): 1140-1157.
- McNeese-Smith, Dona. 1996, “Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, *Hospital and Health Services Administration*, 41(2): 160-175
- Downs, C.W. dan Adrian, A.D. 2004 , *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*, The Guilford Press, New York, NY.
- Downs, C.W dan Hazen, M.D. 1977. A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3): 63-73.
- Fuad Mas’ud. 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Goris, J.R. 2007. Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction, *The Journal of Management Development*, 26(8): 737-752.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNiveristas Diponegoro.
- Hair J.F; Anderson R.E; Tatham R.L; dan William C.B. 1998. *Multivariate data analysis internasional*. Inc.

- Hargie, O; Tourish, D; dan Wilson, N. 2002. Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *The Journal of Business Communication*, 39(4): 415-435.
- Horwitz, F.M; Bravington, D; dan Silvis, U. 2006, The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure, *Journal of European Industrial Training*, 30(6):472-494.
- Hartono, Jogyanto. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Yogyakarta:BPFE.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Kandlousi, N.S; Ali, A.J; dan Abdollahi, A. 2010. Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10): 51-61.
- Kane J. S dan Lawler E.E. 1976. Performance appraisal effectiveness: its assessment and determinants, *Research in Organizational Behavior*, edited by Staw, B., JAI Press, Greenwich, CT, 425-478.
- Kowalski, K.B. dan Swanson, J.A. (2005), Critical success factors in developing teleworking programs, *Benchmarking: An International Journal*, 12(3): 236-249.
- Mathieu, J.E dan Zajac, D.M. 1990, A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- McNeese-Smith, Dona. 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital and Health Services Administration*, 41(2): 160-175
- Mowday, R.T; Steers, R.M; dan Porter, L.W. 1979, The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
- Mowday R.T; Porten L.W; dan Steers R.M. 1982. *Employee-Organization Linkage*, New York: Academic Press.
- Muchinsky, P.M. 1977. Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4): 592-607.
- Nakra, R. 2006. Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study. *The Journal of Business Perspective*, 10(2):41-51.

- Ng, T.W.H; Butts, M.M; Vandenberg, R.J; DeJoy, D.M; dan Wilson, M.G. 2006., Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3): 474-489.
- Porter, L.W; Steer, R.M; Moday, R.T; dan Boulian, P.V. 1974. Organizational commitment, Job satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Appliance Psychology*, 59(5): 603-609.
- Pincus, J.D. 1986. Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3): 395-419.
- Ramirez, D.L, 2012. Organizational Communication Satisfaction and Job Satisfaction Within University Foodservice. *Thesis*, Kansas State University, Manhattan.
- Robbins, S.P. 1998. *Organizational Behavior* (8th ed.). Upper Saddle River. N.J.: Prentice Hall International.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Riduwan. 2005. Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula, Bandung : Alfabeta.
- Schermerhorn, J.R 1989. *Management for Productivity*, 3rd Ed. New York: John Wiley and Sons.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Fourth Edition, New York, John Wiley dan Sons, Inc.
- Tsai, C.M; Cheng C.C; dan Chang Y.Y. 2010. Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18): 4118-4134.
- Varona, F. 1996, Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations, *Journal of Business Communication*, 33(2): 111-140.
- Wallace, E; Chernatony, L.; dan Buil, I. 2011). Within – role, extra role and anti role behaviours in retail banking, *International Journal of Bank Marketing*, 29 (6): 470 – 488.
- Weiss, D.J; Dawis, R.V; England, G.W; dan Lofquist, L.H. 1967, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minneapolis, MN.
- Yousef, Darwish A. 2000. Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology* 15(1): 6-24
- Zikmund, William G. 2000. *Business Research Method*. Sixth Edition. Orlando: The Dryden Press.