

**GAYA KEPEMIMPINAN, JENJANG KARIR, LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* PADA  
CV. ISA GRAFIKA SEMARANG**

**Firsta Riopras Rinaldi <sup>1)</sup>, Heru Sri Wulan, SE. MM <sup>2)</sup>, Maria M. Minarsih, SE. MM <sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup>Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

<sup>2)3)</sup>Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja melalui variabel *intervening* komunikasi. Variabel Independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, jenjang karir, lingkungan kerja. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan CV. Isa Grafika yang berjumlah 91 orang. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah analisis regresi linier berganda yang mencakup Uji T, Uji F, Uji Hipotesis dan Koefisien Determinasi dan untuk menguji mediasi antara Komunikasi Terhadap Kepuasan kerja menggunakan Uji *Sobel Test*. Semua data diolah dengan menggunakan Program SPSS 20.0 yang terlebih dahulu diuji menggunakan Uji Asumsi Klasik yang meliputi Uji Normalitas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Multikolinieritas.

Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa : Gaya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap komunikasi (Y1). Jenjang karir (X2) berpengaruh terhadap komunikasi (Y1). Lingkungan kerja (X3) tidak berpengaruh terhadap komunikasi (Y1). Gaya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y2). Jenjang karir (X2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y2). Lingkungan kerja (X3) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y2). Komunikasi (Y1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y2).

**Kata kunci: gaya kepemimpinan, jenjang karir, lingkungan kerja, komunikasi dan kepuasan kerja.**

**Abstract:** *This study aims to analyze the factors that influence job satisfaction through communication intervening variables. Independent variables in this study are leadership style, career level, work environment. The population in this study is CV. Isa Grafika, numbering 91 people. Data analysis techniques used to test this hypothesis are multiple linear regression analysis which includes T Test, F Test, Hypothesis Test and Determination Coefficient and to test the mediation between Communication Against Job Satisfaction using the Sobel Test Test. All data is processed using the SPSS 20.0 Program which was first tested using the Classic*

*Assumption Test which includes Normality Test, Heteroscedasticity Test, Multicollinearity Test.*

*From this study it can be concluded that: The leadership style (X1) has no effect on communication (Y1). Career path (X2) affects communication (Y1). The work environment (X3) has no effect on communication (Y1). Leadership style (X1) has no effect on job satisfaction (Y2). Career level (X2) affects job satisfaction (Y2). Work environment (X3) has an effect on job satisfaction (Y2). Communication (Y1) affects job satisfaction (Y2).*

***Keywords: leadership style, career path, work environment, communication and job satisfaction.***

## **PENDAHULUAN**

Di dunia yang kompetitif saat ini, kebutuhan akan servis printing/percetakan semakin variatif dan semakin tinggi apresiasinya. Dituntut inovasi dan kreativitas yang lebih tinggi dari pihak perusahaan percetakan untuk melayani kebutuhan-kebutuhan akan produk cetak yang lebih baik.

Semua masalah bisnis memiliki implikasi sumber daya manusia dan semua masalah sumber daya manusia memiliki implikasi bisnis. Maka perlu semakin disadari bahwa masalah sumber daya manusia layak mendapat perhatian manajemen sebagai bagian tak terpisahkan bagi keberhasilan sebuah organisasi bisnis. Aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh pimpinan manajemen dan karyawan di semua lini makin penting dan menentukan kinerja kompetitif organisasi. Maka menjadi tanggungjawab setiap anggota organisasi untuk turut aktif membangun sebuah organisasi bisnis

yang mampu belajar dengan cepat dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan (AYP, Sesawi.net).

Berbicara soal organisasi, maka ada pihak yang memerintah yang disebut pimpinan dan yang diperintah yang disebut karyawan atau bawahan. Dengan demikian guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan seorang pimpinan dalam menggerakkan bawahannya untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal, tergantung dari gaya kepemimpinan pada para atasannya. Organisasi seperti perusahaan memiliki pimpinan yang mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, Semua gaya kepemimpinan tidak terlepas dari kekurangan dan kelebihan masing-masing. Gaya kepemimpinan ini merupakan sarana untuk mengarahkan segenap

kekuatan dibawahnya sehingga secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi efektif dan efisien. Pada kenyataannya para pimpinan dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membentuk kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan perusahaan dari kebutuhan karyawan. (Pegi plangiten, 2013)

Selain gaya kepemimpinan, Perusahaan harus juga memperhatikan dan mengelola jenjang karir setiap karyawannya dengan baik. Hal ini ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya didalam lingkungan kerja. Dengan jenjang karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mendapat kejelasan akan jenjang karir yang akan mereka capai. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan selaras dengan fungsi peranan dan tanggung jawab karyawannya. (Widya Parimita, 2015)

Dalam membebaskan tugas dan tanggung jawab kepada karyawannya perusahaan hendaknya juga memperhatikan lingkungan

kerja karyawan. Perusahaan dituntut harus mampu memberikan rasa aman dan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja. Kondisi lingkungan kerja yang baik dan sehat dalam organisasi akan membuat para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih kuat, tenang dan fokus dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Faktor-faktor yang menentukan lingkungan kerja didalam perusahaan salah satunya adalah kondisi kerja, kondisi kerja ini terdapat dalam perusahaan dimana pekerja tersebut bekerja dan dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan, hal ini meliputi: penerangan (sinar) yang cukup, suhu udara yang tepat, ruang kerja yang nyaman, serta keamanan kerja pada perusahaan. Suatu kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Sedangkan lingkungan kerja yang kurang baik menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Menurut Artha (2012) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting sebagai insentif untuk kepuasan kerja

karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Dalam persaingan bisnis yang makin ketat, memiliki keunggulan bersaing adalah mutlak bagi organisasi bisnis. Salah satu unsur yang sangat besar pengaruhnya sumber daya manusia. Unsur sumber daya manusia mutlak mempengaruhi eksistensi organisasi, sehingga dapat dikatakan tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh usaha sumber daya manusianya, dalam tingkat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian. Menyadari hal tersebut maka kepuasan kerja karyawan harus senantiasa dijaga dan bahkan harus ditingkatkan agar karyawan tetap mampu memberikan kinerja dan prestasi yang makin baik (AYP, Sesawi.net).

CV. Isa Grafika adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang percetakan. yang sudah berdiri selama lebih dari 10 tahun. Berawal dari *home industry* dengan usaha awalnya bergerak dalam bidang sablon, merambah ke percetakan dengan mesin 1 warna yaitu mesin toko yang biasanya digunakan untuk mencetak nota, dan buku dengan warna yang dihasilkan masih sederhana, hanya 1 dan 2 warna saja. Akhirnya berkembang hingga kini dengan kapasitas mesin sparasi dengan kemampuan cetak dengan ukuran plano. CV. Isa Grafika *Offset* beralamat di Jl. Gajah Barat 3 No. 2 Semarang, sedangkan bagian *Carton*

*Box*, dan *Finishing* beralamat di Pangkalan truk Terboyo Blok AB.No.18.Jumlah total karyawan yang dimiliki adalah 119 orang.

Perusahaan percetakan ini memiliki visi menjadi yang terbaik di industri percetakan, dan berkomitmen menuju perusahaan yang profesional dibidangnya, yang menyediakan layanan secara lengkap, yang diakui oleh klien dan kompetitor yang mampu secara dinamis mengikuti perubahan, mengubah semua tantangan menjadi peluang, dan tetap berprinsip pada kepuasan pelanggan. Visi dan misi perusahaan adalah titik awal yang ditetapkan manajemen puncak dan menjadi dasar bagi setiap orang untuk bekerja memberikan kontribusi untuk mencapainya. Visi dan misi inilah yang nantinya akan menjadi hal yang dipertimbangkan oleh perusahaan sebagai tujuan dan sasaran oleh segenap sumberdaya yang ada di dalamnya (Wibowo, 2013: 45).

Sumberdaya utama dalam perusahaan adalah karyawan, mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan

kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Sikap-sikap karyawan dikenal dengan kepuasan kerja, stres dan frustrasi yang ditimbulkan oleh pekerjaan, peralatan, lingkungan, kebutuhan, dan sebagainya (Hasibuan, 2009: 202).

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiiaannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja sendiri terdiri dari dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan, telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya (Subagio, Kompasiana).

Locke (dalam Luthans, 2011: 243) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluative dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian atau pengalaman kerja seseorang”.

Colleman mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan respons seseorang (sebagai pengaruh) terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Termasuk dalam hal ini respons terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Colleman selanjutnya mengatakan bahwa semua variabel komunikasi berhubungan secara berarti dengan bermacam-macam aspek kepuasan kerja (dalam Muhammad, 2012: 90).

Barnard (dalam Luthans, 2006: 370-371) mengemukakan bahwa komunikasi merupakan kekuatan pembentuk utama organisasi. Dia menempatkan komunikasi sebagai tujuan dan keinginan untuk bertindak, sebagai salah satu dari tiga elemen penting organisasi. Menurut Barnard, komunikasi membuat sistem kooperatif organisasi menjadi lebih dinamis dan menghubungkan tujuan organisasi dengan semua manusia yang terlibat di dalamnya.

Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya., kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisai dapat macet dan berantakan (Muhammad, 2004: 1).

Menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2011:145) mengatakan komunikasi adalah pemindahan informasi dan

pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011: 145) mengatakan bahwa komunikasi diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian, dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain akan dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Proses komunikasi memungkinkan seorang manajer untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Informasi harus dikomunikasikan kepada para manajer agar mereka mempunyai dasar perencanaan, rencana-rencana harus dikomunikasikan kepada pihak lain agar dilaksanakan. Pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan bawahan tentang penugasan jabatan mereka. Pengarahan mengharuskan manajer untuk berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan kelompok dapat tercapai. Komunikasi tertulis dan lisan adalah bagian esensi pengawasan. Jadi manajer dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen mereka hanya melalui interaksi dan komunikasi dengan pihak lain.

### **1.2 Rumusan Masalah**

- 1 Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komunikasi karyawan CV. Isa Grafika.
- 2 Apakah jenjang karir berpengaruh terhadap komunikasi karyawan CV. Isa Grafika.
- 3 Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap komunikasi karyawan CV. Isa Grafika.
- 4 Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Isa Grafika.
- 5 Apakah jenjang karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Isa Grafika.
- 6 Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Isa Grafika.
- 7 Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Isa Grafika.
- 8 Apakah komunikasi dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
- 9 Apakah komunikasi dapat memediasi hubungan antara jenjang karir terhadap kepuasan kerja.
- 10 Apakah komunikasi dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komunikasi karyawan CV. Isa Grafika.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh jenjang karir terhadap komunikasi karyawan CV. Isa Grafika.

3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap komunikasi karyawan CV. Isa Grafika.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di CV. Isa Grafika.
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh jenjang karir terhadap kepuasan kerja di CV. Isa Grafika.
6. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di CV. Isa Grafika.
7. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Isa Grafika.
8. Untuk mengetahui apakah komunikasi dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Isa Grafika.
9. Untuk mengetahui apakah komunikasi dapat memediasi hubungan antara jenjang karir terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Isa Grafika.
10. Untuk mengetahui apakah komunikasi dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Isa Grafika.

## **LANDASAN TEORI**

### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya (Wibowo, 2013: 132). Wexley dan Yuki (dalam Mangkunegara, 2011: 117) mendefinisikan kepuasan kerja “*is the way an employee feels about his or her job*” (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2009: 202). Sedangkan Howell dan Robert (dalam Wijono, 2010: 122) memandang bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja beberapa tokoh di atas maka dapat ditarik simpulan bahwa kepuasan kerja adalah cara umum pegawai/pekerja merasakan dirinya atau pekerjaannya yang menyokong atau tidak menyokong pegawai/pekerja tersebut dalam bekerja.

### **Aspek-aspek Kepuasan Kerja**

Mangkunegara (2011: 117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain, umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Aspek penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung.

Siagian (2004: 128) mengemukakan bahwa terdapat paling sedikit empat aspek yang turut berperan mengakibatkan kepuasan kerja:

- 1) Pekerjaan yang penuh tantangan.
- 2) Penerapan system penghargaan yang adil.

3) Kondisi yang sifatnya mendukung.

4) Sikap rekan sekerja.

### **b. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah merupakan proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi sebagai *sender* kepada pihak lain sebagai *receiver* untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada *sender* (Wibowo, 2013: 242). Menurut Barnard (dalam Luthans, 2005: 370-371) mengemukakan bahwa komunikasi merupakan kekuatan pembentuk utama organisasi. Dia menempatkan komunikasi sebagai tujuan dan keinginan untuk bertindak, sebagai salah satu dari tiga elemen penting organisasi. Komunikasi membuat sistem kooperatif organisasi menjadi lebih dinamis dan menghubungkan tujuan organisasi dengan semua manusia yang terlibat di dalamnya.

Mangkunegara (2014: 145) berpendapat bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Handoko (2012: 272) mengemukakan komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan

atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi menurut Wursanto (dalam Umam, 2011: 158) adalah seluruh proses yang dipergunakan untuk mencapai pikiran-pikiran orang lain.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka ditarik simpulan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pesan, informasi, dan ide, dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut menginterpretasikan sesuai tujuan yang dimaksud.

#### **Unsur-unsur Komunikasi**

Unsur-unsur komunikasi menurut Umam (2011) yaitu:

- a. Komunikator (*sender/* penerima)

Komunikator (*sender*) adalah seorang yang menyampaikan isi pernyataannya kepada komunikan. Komunikator bisa perseorangan, kelompok, atau organisasi pengirim berita.

- b. Komunikan (*receiver/penerima*)

Komunikan/penerima adalah partner/rekan dari komunikator dalam komunikasi. Sesuai dengan namanya, ia berperan sebagai penerima berita. Dalam komunikasi peran pengirim dan penerima selalu bergantian sepanjang pembicaraan. Penerima

mungkin mendengarkan pembicara atau menuliskan teks atau menginterpretasikan pesan dengan berbagai cara.

- c. *Channel* (saluran/media)

*Channel* adalah saluran atau jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikan, atau jalan yang dilalui *feedback* komunikan kepada komunikator yang digunakan oleh pengirim pesan.

#### **c. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan adalah Sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Wijayanto, 2012 : 165). Dengan adanya gaya kepemimpinan, ada beberapa manfaat bagi seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin Tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam memberi tugas bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya

terlebih dahulu dan harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya.

#### **d. Pengertian Jenjang Karir**

Jenjang karir adalah usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan. Jenjang karir juga diartikan sebagai sistem untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme sesuai dengan bidang pekerjaan melalui peningkatan kompetensi.

Jenjang karir menurut (Mondy 2010:228) “Jenjang karir adalah pendekatan formal yang digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia saat dibutuhkan”.

Pendapat lain dari Mejia (2007:267) yang mengatakan “Jenjang karir dapat diartikan sebagai upaya formal dan berkelanjutan yang berfokus pada pengembangan terhadap karyawan yang lebih baik”. Hal yang serupa juga diungkapkan oleh H. Hadari

Nawawi (2008:289) yang mengatakan bahwa “Jenjang karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja”.

Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa jenjang karir adalah usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan seorang pekerja yang dapat membuka kesempatan untuk mencapai suatu rencana karir selama masa bekerja penelitian menggunakan dimensi *exposure, organizational loyalty, dan mentors*.

#### **e. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut (Sedarmayanti, 2011) seorang karyawan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan kerja yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Menurut (Sutrisno, 2012) Lingkungan Kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai kerja yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat

bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

Berdasarkan kedua pendapat para ahli diatas, definisi lengkap lingkungan kerja adalah keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kesan yang nyaman akan lingkungan kerja dapat mengurangi rasa kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja. Kenyamanan tersebut tentunya akan berdampak pada peningkatan motivasi dan menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, ketidaknyamanan dari lingkungan kerja yang dialami oleh karyawan bisa berakibat fatal yaitu menurunnya motivasi kerja karyawan itu sendiri dan menghasilkan ketidakpuasan kerja karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja.

Menurut (Suwatno dan Priansa, 2011) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut (Sedarmayanti, 2011)

Lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu:

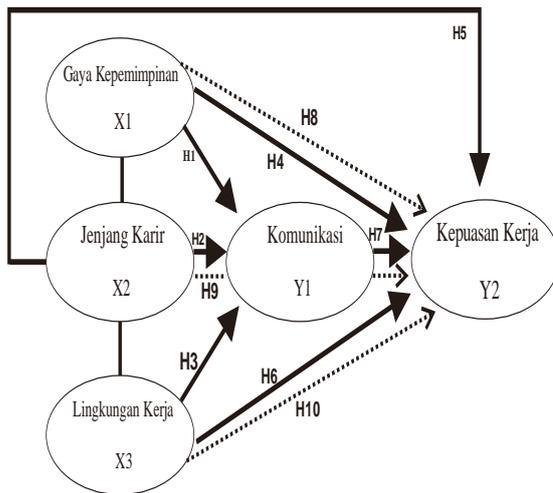
1. Lingkungan Kerja Fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Kesan yang nyaman akan lingkungan kerja dapat mengurangi rasa kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja. Kenyamanan tersebut tentunya akan berdampak pada peningkatan motivasi dan menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, ketidaknyamanan dari lingkungan kerja yang dialami oleh karyawan bisa berakibat fatal yaitu menurunnya motivasi kerja karyawan itu sendiri dan menghasilkan ketidakpuasan kerja karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja.

Menurut (Sarwoto 2010: 31) Lingkungan kerja yaitu: Lingkungan dimana suatu pekerjaan dilaksanakan meliputi:

1. **Perlengkapan dan fasilitas**  
Perlengkapan dan fasilitas yang harus tersedia seperti fasilitas meja, pesawat telepon, buku dan bahan referensi, rak arsip dan lain-lain.
2. **Lingkungan tempat kerja**  
Lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi efektifitas pelaksanaan tugas.
  - Tata ruang yang baik
  - Cahaya dalam ruangan yang cukup
  - Suhu dan kelembaban udara yang menyenangkan
  - Suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja dan lain-lain
3. **Suasana kerja**  
Suasana kerja yang baik akan dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun dengan baik. Selanjutnya organisasi yang tersusun secara tidak baik dapat menimbulkan pembagian kerja yang tidak jelas, saluran penugasan dan tanggung jawab yang simpang siur dan lain-lain. Sehingga dapat mempengaruhi efisiensinya pelaksanaan mekanisme kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terhadap lingkungan kerjanya adalah sebagai berikut (Moh As'ad, 2011:115) yaitu:
  - a. **Faktor Psikologis**, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap pekerjaan dan perasaan kerja.
  - b. **Faktor Fisik**, yaitu faktor yang berhubungan dengan Fisik lingkungan kerja dan kondisi Fisik pegawai meliputi, jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara dan kesehatan pegawai.
  - c. **Faktor Finansial**, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi, penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lainnya. Kepuasan kerja ini akan timbul bila para karyawan merasa apa yang seharusnya diterima dari pekerjaan yang dilakukannya telah selesai dibandingkan dengan apa yang telah mereka lakukan atas pekerjaannya tersebut. Bila karyawan mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi, maka karyawan tersebut menunjukkan sikap yang positif.

#### **f. Kerangka Pemikiran**



\*Sumber :Konsep yang dikembangkan untuk penelitian ini.

**H1** = Gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan berpengaruh terhadap komunikasi

**H2** = Jenjang karir berpengaruh terhadap komunikasi

**H3** = Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap komunikasi

**H4** = Gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

**H5** = Jenjang karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja

**H6** = Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

**H7** = Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

**H8**= Komunikasi dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

**H9**= Komunikasi dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

**H10**=Komunikasi dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

### g. Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2010:70). Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana, rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan dengan perumusan masalah yang terjadi dan dengan landasan teori yang dipaparkan diatas dapat disimpulkan hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H1** = Gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan berpengaruh terhadap komunikasi

**H2** = Jenjang karir berpengaruh terhadap komunikasi

**H3** = Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap komunikasi

**H4** = Gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

**H5** = Jenjang karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja

**H6** = Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

**H7** = Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

**H8**= Komunikasi dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

**H9**= Komunikasi dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

**H10**=Komunikasi dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

## METODE PENELITIAN

### a. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan dan ciri-ciri tersebut. Populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995:93). Populasi

dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di CV. Isa Grafika yang berjumlah 119 orang. Populasi penelitian ini terdiri dari beberapa kelas yang berbeda, sehingga perlu dilakukan *sampling*, yaitu dengan penentuan jumlah subyek yang dapat dipilih, ditentukan sesuai jumlah sample yang dikehendaki. Artinya kuota ditentukan dari tipe kelas yang ada, tetapi sampel yang akan diambil (Sutrisno, 2003:78).

Dimana semua populasi karyawan dibagian Pra-produksi dan Produksi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Sutrisno Hadi, 2002:79). Perhitungan sampelnya menggunakan rumus Slovin (Husein Umar, 2005 : 241).

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

dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

*Moe* = margin of error merupakan tingkat kesalahan maksimal yang masih dapat ditoleransi sebesar 5%

$$n = \frac{119}{1 + 119 (0,05)^2}$$

n = 91.714 dibulatkan menjadi 91

### b. Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data-data yang akan digunakan dalam penelitian, peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data. Metode pengumpulan data tersebut antara lain sebagai berikut

a. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan cara memberikan atau menyebarkan data pertanyaan/pertanyaan kepada responden dengan harapan responden memberikan respon atas pertanyaan tersebut (Husein Umar, 2004:46).

b. Wawancara

Wawancara (*interview*) merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002:43).

a. Pengamatan

Teknik pengamatan menuntut adanya pengamatan dari peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek yang diteliti dengan menggunakan instrumen berupa pedoman penelitian dalam bentuk lembar pengamatan atau lainnya (Husein Umar, 2004:130).

**c. Metode Analisis Data**

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data

ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat tentang respon yang diberikan oleh responden, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik.

**d. Uji Instrumen**

Ada dua syarat penting dalam aplikasi angket, yaitu sebuah angket harus valid dan reliabel (Santosa, 2001:56). Sebelum menganalisis data dengan analisis faktor, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa angket yang digunakan dalam penelitian memiliki validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji homogenitas item pernyataan per variabel untuk menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur untuk melakukan fungsinya. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r

hitung (untuk setiap butir dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*) dengan “r” tabel untuk *degree of freedom* ( $df = n - 2$ ), dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2011:44). Suatu kuesioner dikatakan sah atau valid, jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk *degree of freedom* ( $df = n - 2$  (dimana n adalah jumlah sampel )

Kriteria :

- Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , data digolongkan valid.
- Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , data digolongkan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:45). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,6$ .

**e. Uji Asumsi Klasik**

Pada penelitian ini dilakukan pula uji asumsi klasik terhadap model regresi yang telah diolah dengan program SPSS versi 20.0, yaitu :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011:147). Untuk menguji apakah data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan metode grafik yang handal, guna menguji normalitas data yakni dengan melihat normal *probability ploy*, yaitu membandingkan distribusi kumulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif normal (*Hypothetical distribution*).

Dasar pengambilan keputusan :

a) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi norma, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b) Jika data menyebar jauh sekitar garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi

normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat dilakukan dengan menggunakan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation* (VIF) (Ghozali, 2011:95).

Diagnosis terhadap adanya multikolonieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a). Melalui nilai  $t$  hitung,  $R^2$ , dan *F Ratio*, jika nilai  $R^2$  tinggi, nilai *F Ratio* tinggi, sedangkan sebagian atau bahkan seluruh koefisien regresi tidak signifikan (nilai  $t$  hitung sangat rendah), maka kemungkinan terdapat multikolinieritas dalam model tersebut.
- b). Memiliki nilai VIF tidak lebih dari 10, apabila memiliki nilai VIF lebih dari 10, maka terjadi *problem* multikolonieritas
- c). Mengkorelasikan antara variabel independen, jika memiliki korelasi yang sempurna (lebih dari 0.50), maka telah terjadi *problem* multikolonieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedestisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi

ketidaksamaan varian dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2011:125). Deteksi ada tidaknya *problem* heteroskedastisitas adalah model grafik, apabila grafik membentuk pola khusus maka model terdapat heteroskedastisitas.

Cara menganalisis asumsi heterosdastisitas dengan, melihat grafik *scatteplot* dimana:

- a) Jika menyebarkan data pada *scattplot* teratur dan membentuk pola tertentu (nilai turun, mengelompok menjadi satu) maka dapat disimpulkan terjadi *problem* heterosdastisitas
- b) Jika penyebaran pada *scattplot* tidak teratur tidak membentuk pola tertentu (nilai turun, mengelompok menjadi satu) maka dapat disimpulkan tidak terjadi *problem* heterosdastisitas (Ghozali, 2011:126).

## f. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji adanya variabel mediasi antara variabel independent dan variabel dependent (Ghozali, 2011:99). Analisis ini dilakukan dengan dua tahap atau *two stage least square* (2SLS) yang terdiri

dari dua model. Model pertama sebagai variabel dependennya adalah komunikasi dan variabel independennya kepuasan kerja. Sedangkan pada model kedua yaitu meregresikan nilai dari *Unstandardized predicted value* variabel komunikasi ( $Y_1$ ) terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y_2$ ).

Persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y_2 = \alpha_0 + \beta_3 Y_1 + e$$

Dimana :

$Y_1$  : Variabel komunikasi

$Y_2$  : Variabel kepuasan kerja

$X_1$  : Variabel gaya kepemimpinan

$X_2$  : Variabel jenjang karir

$X_3$  : Variabel lingkungan kerja

#### **g. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)**

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara individual (sendiri-sendiri) maka digunakan uji t.

Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata  $\alpha = 5\%$  adalah :

- $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$ , tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.
- $H_a: \beta_1 = \beta_2 > 0$ , ada pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusan adalah :

1. Jika nilai t hitung < nilai t tabel atau nilai probabilitas signifikan lebih besar dari 0,05 (taraf kepercayaan  $\alpha = 5\%$ ), maka  $H_0$  diterima.
2. Jika nilai t hitung > nilai t tabel atau nilai probabilitas signifikan lebih kecil dari 0,05 (taraf kepercayaan  $\alpha = 5\%$ ), maka  $H_0$  ditolak.

#### **h. Uji F**

Uji signifikansi simultan digunakan untuk menguji apakah variabel-variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), jenjang karir ( $X_2$ ), lingkungan kerja ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh terhadap komunikasi ( $Y_1$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_2$ ).

Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata  $\alpha = 5\%$  adalah :

- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$ , tidak ada pengaruh secara bersama-sama yang signifikan variabel

independen terhadap variabel dependen.

- $H_a : \beta_1 = \beta_2 > 0$ , ada pengaruh secara bersama yang signifikan variabel independen terhadap variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusan adalah :

1. Jika nilai F hitung < nilai t tabel atau nilai probabilitas signifikan lebih besar dari 0,05 (taraf kepercayaan  $\alpha = 5\%$ ), maka  $H_0$  diterima artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai F hitung > nilai t tabel atau nilai probabilitas signifikan lebih kecil dari 0,05 (taraf kepercayaan  $\alpha = 5\%$ ), maka  $H_0$  ditolak artinya ada pengaruh antara variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

**i. Koefisien Determinasi (*R Square*)**

Koefisien determinasi (*R Square*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati

satu berarti variabel-variabel dependen memberikan hamper semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah, karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan determinasi yang tinggi (Ghozali, 2011:98).

Setiap tambahan satu variabel independen, maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti mengajukan untuk menilai *Adjusted R<sup>2</sup> (Adjusted R Square)* pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik (Ghozali, 2011:112).

Rumusnya adalah :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y + b_3 \sum X_3 Y}{Y^2}$$

Keterangan :

- $R^2$  = Besar koefisien determinasi
- b = Slope garis estimasi yang paling baik (*best fitting*)
- n = Banyaknya data
- X = Nilai variabel X
- Y = Nilai variabel Y

**j. Uji Efek Mediasi (*Intervening*)**

Suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi

hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen).

#### Pengujian

hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel pada tahun 1982 dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*) (Ghozali, 2013).

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y<sub>2</sub>) *intervening* (Y<sub>1</sub>). Pengaruh tidak langsung X ke Y<sub>2</sub> melalui Y<sub>1</sub> dihitung dengan mengalikan jalur X→Y<sub>1</sub> (**p<sup>2</sup>**) dengan jalur Y<sub>1</sub>→Y<sub>2</sub> (**p<sup>3</sup>**) atau **p<sup>2</sup>p<sup>3</sup>**. Jadi koefisien **p<sup>2</sup>p<sup>3</sup>** = (c - c'), di mana c adalah pengaruh X terhadap Y<sub>2</sub> tanpa mengontrol Y<sub>1</sub>, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y<sub>2</sub> setelah mengontrol Y<sub>1</sub>. Standar *error*

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,712	Reliabel
2.	Jenjang Karir (X2)	0,751	Reliabel
3.	Lingkungan Kerja (X3)	0,712	Reliabel
4.	Komunikasi (Y1)	0,739	Reliabel
5.	Kepuasan Kerja (Y2)	0,632	Reliabel

koefisien **p<sub>2</sub>** dan **p<sub>3</sub>** ditulis dengan **Sp<sub>2</sub>** dan **Sp<sub>3</sub>**, besarnya standar *error* tidak langsung (*indirect*

*effect*) Sab dihitung dengan rumus berikut ini:

Sp<sub>2</sub>p<sub>3</sub>=

$$\sqrt{p_3^2 sp_2^2 + p_2^2 sp_3^2 + sp_2^2 sp_3^2}$$

## HASIL PENELITIAN

### a. Uji Validitas Data

Variabel dengan Indikatornya	R hitung	r tabel	Ket.
Kepuasan Kerja			
- Y2.1	0,342	0,206	Valid
- Y2.2	0,448	0,206	Valid
- Y2.3	0,321	0,206	Valid
- Y2.4	0,336	0,206	Valid
- Y2.5	0,480	0,206	Valid

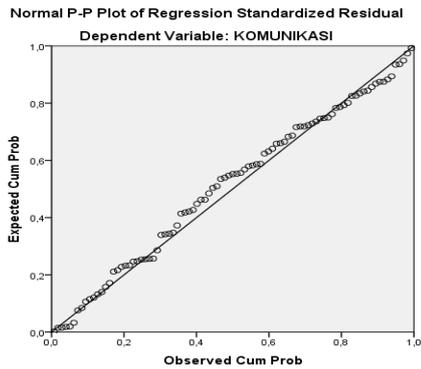
Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa semua indikator variabel kepuasan kerja memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel (0.206) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel kepuasan kerja adalah valid.

### b. Uji Reliabilitas

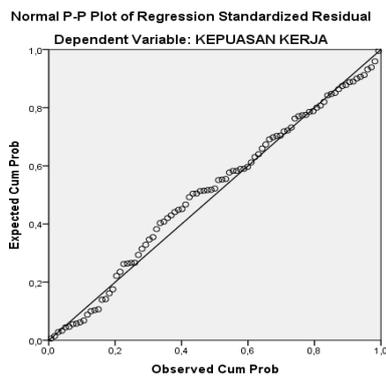
Dari tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai Alpha Cronbach yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel penelitian adalah reliabel.

### c. Uji Normalitas Data

### Regression step 1



### Regression step 2



Sumber : Data Primer yang diolah 2018

Gambar di atas dapat diketahui bahwa grafik membentuk suatu garis lurus diagonal. Dengan demikian maka residual berdistribusi normal (memenuhi asumsi normalitas).

### d. Uji Multikolinearitas

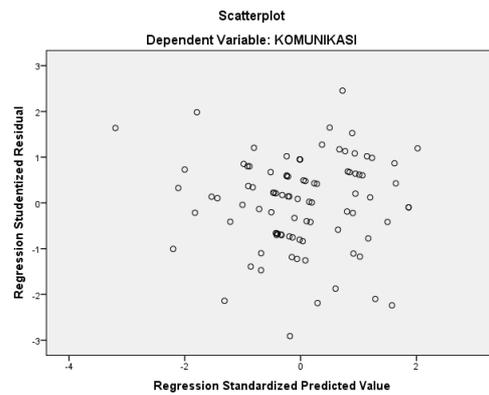
Sumber : Data Primer yang diolah 2018

Berdasarkan hasil yang diperoleh variabel gaya kepemimpinan, jenjang karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai tolerance tidak kurang / lebih dari 0,1 dan nilai VIF tidak lebih dari 10. Hal ini berarti bahwa model

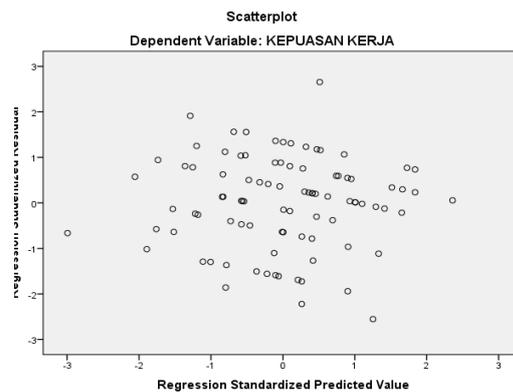
regresi terbebas dari masalah multikolinieritas.

### e. Uji Heterokedastisitas

#### Regression Step 1



#### Regression Step 2



Sumber : Data Primer yang diolah 2018

Variabel Penelitian	Toleranc e	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	.960	1.042	Bebas Multikol
Jenjang Karir	.893	1.120	Bebas Multikol
Lingkungan Kerja	.970	1.031	Bebas Multikol
Kepuasan Kerja	.905	1.106	Bebas Multikol

Dalam gambar diatas diketahui bahwa tidak terdapat pola khusus pada titik-titik dalam grafik. Semua titik-titik menyebar secara acak baik di atas nol maupun di bawah nol. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala Heteroskedastisitas dalam persamaan.

#### f. Regresi Linier Berganda

Coefficients <sup>a</sup>					
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,052	3,033		2,325	,022
GAYA KEPEMIMPINAN	,150	,095	,160	1,572	,120
JENJANG KARIR	,502	,179	,420	2,808	,007
LINGKUNGAN KERJA	,315	,099	,399	3,196	,002
KOMUNIKASI	,197	,093	,223	2,128	,009

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

- 1). Nilai Konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 7,052. Hal ini menunjukkan bahwa ketika variabel gaya kepemimpinan, jenjang karir dan lingkungan kerja dianggap tetap maka kepuasan kerja bernilai positif. Hal tersebut berarti jika CV. Isa Grafika tidak meningkatkan gaya kepemimpinan, jenjang karir dan lingkungan kerja maka kepuasan kerja karyawan tetap meningkat.
- 2). Nilai koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,160  $X_1$  dan signifikan (nilai probabilitasnya = 0,000 atau di bawah 5 %). Hal ini

menunjukkan ada pengaruh positif antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa jika gaya kepemimpinan semakin meningkat maka kepuasan kerja akan cenderung meningkat

3). Nilai koefisien regresi untuk variabel jenjang karir ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,420  $X_2$ , dan signifikan ( nilai probabilitasnya= 0,000 atau di bawah 5%). Hal ini menunjukkan ada pengaruh positif antara variabel jenjang karir terhadap kepuasan kerja , Hal ini dapat diartikan bahwa jika jenjang karir semakin meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat pula.

4). Nilai koefisien regresi untuk variabel lingkungan kerja ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,399  $X_3$  dan signifikan (nilai probabilitasnya= 0,000 atau di bawah 5 %). Hal ini menunjukkan ada pengaruh positif antara variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa jika lingkungan kerja semakin meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat pula.

5). Nilai koefisien regresi untuk variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,223 bernilai positif, artinya apabila kepuasan kerja meningkat, maka komunikasi karyawan cenderung meningkat.

#### g. Uji T

Sumber : Data Primer yang diolah 2018

Tabel menunjukkan nilai t hitung

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,052	3,033		2,325	,022
1 GAYA KEPEMIMPINAN	,150	,095	,160	1,572	,120
JENJANG KARIR	,502	,179	,420	2,808	,007
LINGKUNGAN KERJA	,315	,099	,399	3,196	,002
KOMUNIKASI	,197	,093	,223	2,128	,009

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

untuk masing – masing variabel:

1. Hipotesis pertama menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil statistik  $t_{hitung}$  menunjukkan signifikansi gaya kepemimpinan yaitu sebesar

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

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	59,118	4	14,780	3,675	,008 <sup>b</sup>
Residual	345,871	86	4,022		
Total	404,989	90			

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

b. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI, GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, JENJANG KARIR

$0,120 < 0,05$  sehingga dapat dibuktikan bahwa  $H_1$  ditolak dan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Hipotesis kedua menyatakan bahwa jenjang karir berpengaruh terhadap kepuasan

kerja. Berdasarkan hasil statistik  $t_{hitung}$  menunjukkan signifikansi jenjang karir yaitu sebesar  $0,007 < 0,05$  sehingga dapat dibuktikan bahwa  $H_2$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa jenjang karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil statistik  $t_{hitung}$  menunjukkan signifikansi lingkungan kerja yaitu sebesar  $0,002 < 0,05$  sehingga dapat dibuktikan bahwa  $H_3$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Hipotesis keempat menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil statistik  $t_{hitung}$  menunjukkan signifikansi komunikasi yaitu sebesar  $0,009 < 0,05$  sehingga dapat dibuktikan bahwa  $H_4$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### h. Uji F

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), jenjang karir ( $X_2$ ), Lingkungan kerja ( $X_3$ ) memiliki nilai F hitung  $3,67 > F$  tabel 2.74 dengan signifikan  $0,008 < \alpha = 0,05$  serta bertanda

positif, maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ .

Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan lingkungan kerja secara simultan mengalami peningkatan, maka akan berdampak pula pada peningkatan kepuasan kerja karyawan pada CV. Isa Grafika, sebaliknya jika mengalami penurunan, maka akan berpengaruh pula pada penurunan kepuasan kerja karyawan pada CV. Isa Grafika.

Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada CV. Isa Grafika.

#### i. Koefisien Determinasi *R Square*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,382 <sup>a</sup>	,146	,706	2,00543

a. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI, GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, JENJANG KARIR

Tabel di atas menunjukkan nilai determinasi (*Adjusted R square*) hasil hitung adalah sebesar 0,706. Nilai tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel terikatnya sebesar 70,6 %, di mana sisanya yaitu sebesar 29,4% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

#### j. Sobel Test

Sobel test merupakan alat untuk menguji seberapa besar kedudukan suatu variabel mediasi atau efek tidak langsung yang ditimbulkan oleh variabel mediasi. Jika hasil menunjukkan  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel dan signifikansi kurang dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi atau signifikan.

a. menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,713 atau lebih dari 0,05 ( $0,71 > 0,05$ ). Dengan demikian berdasarkan uji sobel test diatas dapat diartikan bahwa komunikasi tidak dapat memediasi antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

b. menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,103 atau kurang dari 0,05 ( $0,103 > 0,05$ ). Dengan demikian berdasarkan uji sobel test diatas dapat diartikan bahwa komunikasi dapat memediasi antara pengaruh jenjang karir terhadap kepuasan kerja.

c. Menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,229 atau lebih dari 0,05 ( $0,22 > 0,05$ ). Dengan demikian berdasarkan uji sobel test diatas dapat diartikan bahwa komunikasi tidak dapat memediasi antara pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian , dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komunikasi pada karyawan perusahaan CV. Isa Grafika.
2. Jenjang karir berpengaruh positif terhadap komunikasi pada karyawan perusahaan CV. Isa Grafika.
3. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap komunikasi pada karyawan perusahaan CV. Isa Grafika.
4. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan perusahaan CV. Isa Grafika.
5. Jenjang karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan perusahaan CV. Isa Grafika.
6. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan perusahaan CV. Isa Grafika.
7. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan perusahaan CV. Isa Grafika.
8. Komunikasi tidak dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
9. Komunikasi dapat memediasi hubungan antara jenjang karir terhadap kepuasan kerja.

10. Komunikasi tidak dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

### **Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat peneliti berikan berkaitan dengan proses dan hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran para akademis untuk lebih memahami mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan komunikasi sebagai variabel intervening di CV. Isa Grafika. Sehingga dapat diadakan penelitian lanjut mengenai hal serupa dimasa mendatang dengan objek lainnya.
2. . Diharapkan karyaawan lebih memperhatikan hubungan komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan dengan pihak manajemen perusahaan, sehingga akan terbangun hubungan sosial yang baik dalam perusahaan. Sehingga kondisi kerja akan lebih baik dan menyenangkan dan bisa dikatakan karyawan akan lebih puas dengan kondisi kerja ditempatnya bekerja.
3. Peneliti berharap pihak manajemen perusahaan lebih peduli kondisi kerja karyawan. Menyediakan fasilitas yang lebih

lengkap yang memudahkan karyawan untuk bekerja dan jaminan kesejahteraan yang lebih baik bagi perusahaan. Sehingga karyawan akan lebih mudah berkonsentrasi dalam bekerja.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini memiliki beberapa kelemahan, kelemahan-kelemahan tersebut antara lain :

1. Waktu yang terbatas membuat penelitian ini jauh dari sempurna, pengisian kuesioner yang membutuhkan waktu cukup lama karena responden tidak langsung bisa mengisi.
2. Ada kemungkinan subjek memilih pernyataan-pernyataan dalam skala yang diajukan oleh peneliti dengan tidak jujur, dikarenakan keinginan subyek untuk menampilkan kesan tertentu.
3. Ada kemungkinan alat ukur yang dipakai menggunakan bahasa kurang baik sehingga tidak dapat mengungkap aspek - aspek dalam variabel – variabel yang diajukan.
4. Sibuknya karyawan dalam bekerja yang dituntut dengan target harian, kemungkinan membuat subyek kurang teliti dan kurang memahami betul maksud dari skala yang peneliti buat.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, Mas Santosa. 2001. *Good Governance & Hukum Lingkungan*. Jakarta: ICEL.
- Artha, Yuliani. 2012. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kepada Karyawan PT. Sunindo*. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.
- Asaad, Moh. 2004. *Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Asaad, Moh. 2011. *Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Edisi 4. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Azwar, Saifudin. 2013. *Penyusunan Skala Psikologi edisi 2*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- AYP, 2012. *Kepuasan Kerja 1*. <http://www.sesawi.net/2012/1/1/14/kepuasan-kerja-1/>
- Bambang Supomo dan Nur Indriantoro. 2002. *Metodologi penelitian bisnis*, Cetakan Kedua. Yogyakarta: Penerbit BFFE UGM.
- Cooper, D R. And Emory, C W. 1995. *Business Research Methods, 5th Edition*. Richard D: Irwin Inc.

- Farahbod, Farzin, Salimi, Saeid Bagher, Dorostkar, Kambiz Rezaei. 2013. Impact Of Organizational Communication In Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Volume 5. No. 4.* [Ijcrb.webs.com](http://ijcrb.webs.com). Iran: Islamic Azad University.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M, Donnelly, Jr, James H. 1996. *Organisasi* Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno. 2003. *Metodologi research*. Yogyakarta: Pustaka Andi.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Statistik jilid 2*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, Tani. 2012. *Manajemen* Edisi:2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Handayani, Dewi Sartika. 2014. Hubungan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Komunikasi Volume 2. No.4.* [ejournal.ilkom.fisip-unmul.org](http://ejournal.ilkom.fisip-unmul.org)© Copyright 2014. Samarinda: Universitas Mulawarman.
- Hasibuan, Malayu. S. P. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. S. P. 2014. *Manajemen Sumberdaya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein Umar. 2004. *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*, Cetakan Keenam. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Husein Umar. 2005. *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*, Cetakan Keenam. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan: apakah pemimpin abnormal itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andy Copyright.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andy Copyright.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya*

- Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marzuki. 2005. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Ekonesia.
- Mejia, Gomez. 2007. *Managing Human Resources*. USA: Prentice Hall
- Mondy, Wayne. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad, Arni. 2000. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Paramarta, Wayan Arya. 2012. Pengaruh Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. *Jurnal Manajemen & Akuntansi Volume 18. No. 2*. Bali: STIE Triatma Mulya.
- Paramita, Widya. 2015. *Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia Bekasi*. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.
- Plangiten, Pegi. 2013. *Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero)*. Manado: Jurnal EMBA Vol.1.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *MSDM Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF. E.
- Putranto, Danang Indra, Suryoko, Sri, Djoko W, Handoyo. 2012. Pengaruh Komunikasi Internal, Kompensasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kimia Farma Plant Semarang. *Diponegoro Journal of Social and Politic Halaman 1-9*. <http://ejournals1.undip.ac.id/index.php/>. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Rahmawati, Desi, Saryadi, Dewi, Reni Shinta. 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja, Dan Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kambing Rejeki Agung Semarang. *Diponegoro Journal of Social and Politic Halaman 1-17*. <http://ejournals1.undip.ac.id/index.php/>. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Rakhmat, Jalaluddin. 2007. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi* Edisi: 10. PT. Indeks kelompok Gramedia.
- Sarjono, Haryadi, Julianita, Winda. 2011. *SPSS vs LISREL*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sarwoto, 2010. *Dasar – Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Subagio. 2013. Meninjau Aspek Penunjang kepuasan Kerja Karyawan.  
<http://edukasi.kompasiana.com/2013/06/11/meninjau-aspek-penunjang-kepuasan-kerja-karyawan-567610.html>
- Sugiyono. 2007. *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.CV.
- Sugiyono. 2010. *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.CV.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.CV.
- Suryabrata, Sumadi. 2008. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno, 2003. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep, Aplikasi, Edisi Pertama*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Sutrisno, 2012. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep, Aplikasi*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Sutrisno, Hadi. 2002. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suwatno, & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Umam, Khaerul. 2011. *Manajemen Organisasi*. Bamdung: CV. Pustaka Setia.
- Wijayanti, Irine Diana Sari. 2008. *Manajemen*. Yogyakarta: Mitra Cendekia Press.
- Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. 2013. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijono, Sutarto. 2010. *Psikologi Industri & Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wahyudi, I Wayan. 2012. Pengaruh Pelaksanaan Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Karang Bali Asli Tur Denpasar.  
[wahyudi.wayan@yahoo.com](mailto:wahyudi.wayan@yahoo.com).  
Bali: Universitas Udayana.

Yuningsih, Rika Anggrainie. 2008.  
Hubungan Komunikasi  
Dengan Kepuasan Kerja  
Karyawan Pada CV. Anugerah  
Semata. *Jurnal Bisnis dan  
Manajemen Volume 4 No.3*.  
[http://fe-  
manajemen.unila.ac.id/~jbm](http://fe-manajemen.unila.ac.id/~jbm).  
Bandarlampung: Universitas  
Lampung.