

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION CLIMATE, WORK LIFE QUALITY, AND INDIVIDUAL CHARACTERISTICS ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH EMPLOYEE ASSOCIATION AS VARIABLES BETWEEN GRAMEDIA PANDANARAN SEMARANG

Aditya Nugrahad¹⁾, Aziz Fathoni., SE, MM.²⁾, Heru Sri Wulan., SE, MM.³⁾

¹⁾ Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

^{2), 3)} Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRAK

Peningkatan kinerja karyawan memberikan dampak positif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh sebab itu manajemen harus mempelajari sikap dan perilaku para karyawan dalam perusahaan tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi, kualitas kehidupan kerja, dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel intervening Gramedia Pandanaran Semarang.

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah variabel bebas, terikat, dan intervening. Dalam penelitian ini populasi dan sampel yang akan diteliti ialah seluruh karyawan kasir dan *store associate* (pramuniaga) toko buku Gramedia Pandanaran Semarang yang berjumlah 43 karyawan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur/*path analysis*.

Hasil dari penelitian ini adalah iklim komunikasi organisasi, karakteristik individu, dan keterikatan karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, kualitas kehidupan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Iklim komunikasi organisasi, dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Sedangkan kehidupan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Kata Kunci : Kinerja, Keterikatan Karyawan, Modal Sosial, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Karakteristik Individu

ABSTRACT

Improving employee performance has a positive impact on achieving company goals. Therefore management must study the attitudes and behavior of employees in the company. The purpose of this study was to determine the effect of organizational communication climate, quality of work life, and individual characteristics on employee performance with employee engagement as an intervening variable Gramedia Pandanaran Semarang.

The research variables in this study are independent, bound, and intervening variables. In this study the population and samples to be studied are all employees of the cashier and store associate (sales clerk) Gramedia Pandanaran Semarang bookstore, amounting to 43 employees. The analysis used in this study is analysis of path / path analysis.

The results of this study are organizational communication climate, individual characteristics, and employee attachments partially have a positive and significant effect on employee performance. However, the quality of work life partially has a negative and not significant effect on employee performance. Organizational communication climate, and individual characteristics have a positive and significant effect on employee engagement. Whereas work life has a negative and not significant effect on employee engagement.

Keywords: Performance, Employee Engagement, Social Capital, Quality of Work Life, Individual Characteristics

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis retail modern di Indonesia semakin banyak di hampir

seluruh wilayah Indonesia. Hal tersebut dapat terlihat dari banyaknya toko retail modern yang membuka cabang di berbagai wilayah di Indonesia, sehingga dalam hal ini perusahaan seharusnya memperhatikan kinerja karyawannya untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

Menurut Murni (2007), baik buruknya kondisi kinerja perusahaan mempengaruhi tercapainya keuntungan perusahaan. Sedarmayanthi (2010) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Peningkatan kinerja karyawan memberikan dampak positif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh sebab itu manajemen harus mempelajari sikap dan perilaku para karyawan dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan permasalahan yang telah dibahas sebelumnya dalam menciptakan kinerja karyawan yang baik perusahaan harus melihat hal-hal mempengaruhinya seperti iklim komunikasi organisasi, kualitas kehidupan kerja, dan karakteristik individu.

Dalam melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat dengan melalui *employee engagement* atau rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan atau organisasinya, hal tersebut sangat penting bagi organisasi dan menjadi faktor penentu di balik tinggi rendahnya kinerja bisnis suatu perusahaan. Keterikatan karyawan telah dianggap sebagai pengantar kesuksesan bisnis di pasar yang kompetitif seperti saat ini dan salah satu faktor penentu dalam kesuksesan organisasional (Lockwood, 2007). Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Handoyo (2017) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, dengan meningkatnya keterikatan karyawan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan secara signifikan.

PT Gramedia Asri Media merupakan salah satu [anak perusahaan](#) dari [Kompas Gramedia](#) yang menyediakan sarana bagi para pecinta buku di Indonesia yaitu sebuah toko buku yang diberi nama Toko Buku Gramedia. Toko buku Gramedia sendiri saat ini sudah tersebar luas di beberapa kota di Indonesia dan Malaysia. Awalnya Gramedia

hanya berfokus pada penjualan buku-buku saja, namun saat ini Gramedia mengembangkan sayapnya dengan menambah variasi penjualan yaitu berbagai produk lain seperti [alat tulis](#), [perlengkapan kantor](#), [alat olahraga](#), [alat musik](#), dll. Gramedia Pandanaran Semarang merupakan toko buku terbesar dan terlengkap di Kota Semarang. Sebagai pemimpin pasar toko buku di Semarang, Gramedia Pandanaran sendiri memiliki tanggung jawab yang besar untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk para pecinta buku di Semarang dan sekitarnya. Hal ini membuat Gramedia Pandanaran harus bekerja lebih keras untuk selalu menjaga kredibilitas serta meningkatkan mutu pelayanannya. Untuk meraih sebuah pencapaian tersebut, kualitas sumber daya manusia menjadi hal paling penting yang harus diperhatikan. Sangatlah penting sumber daya manusianya dikelola dengan baik untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Namun, saat ini masih ditemukan kinerja karyawan yang menurun hal tersebut dapat dilihat pada kurang baiknya pelayanan dari karyawan kepada pelanggan toko buku Gramedia.

Berdasarkan data yang didapat peneliti di bagian kepegawaian ditemukan kondisi pencapaian kinerja pegawai Gramedia Pandanaran Semarang pada tahun 2015-2016 adalah sebagai berikut :

Tabel 1
Hasil Penilaian Kinerja Pegawai
Tahun 2016-2017

Adapun kategori hasil penilaian yang ditetapkan adalah sebagai berikut: (D) buruk, (C) sedang, (B) baik, (A) sangat baik.

Tahun	Responden	Kategori	Orang	%
2016	43	A	6	13,95
		B	9	20,93
		C	24	55,81
		D	4	9,30
2017	43	A	5	11,63
		B	6	13,95
		C	27	62,79
		D	5	11,63

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah pegawai dengan kategori nilai C memiliki jumlah terbanyak yaitu 24 orang atau 55,81% dari total 43 pegawai di tahun 2015 dan di tahun 2016 yaitu 27 orang atau 62,79% dari total 43 pegawai. Jumlah

pegawai dengan nilai sedang (C) meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih belum menunjukkan kinerja yang optimal karena masih didominasi pegawai dengan perolehan nilai C atau kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa hasil kinerja tidak mengalami peningkatan secara signifikan bahkan cenderung menurun.

Faktor utama menurunnya kinerja dan menurunnya keterikatan karyawan terhadap pekerjaan karena kurangnya komunikasi. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan penyebab penurunan kinerja karyawan dikarenakan adanya miss komunikasi antar karyawan yang sering kali menghambat proses pelayanan. Dalam sebuah toko/outlet penjualan buku dan produk lainnya yang mengharuskan adanya kerjasama antar karyawan, pada toko buku Gramedia Pandanaran Semarang belum terjalin kerjasama yang baik antar karyawannya beberapa kasus yang sering dijumpai adalah proses bekerjanya, seperti *Store Associate* yang biasa disebut SA baik non buku maupun buku enggan membantu ketika proses transaksi di kasir terdapat beberapa kendala misalnya meminta tolong ketika *barcode* pada produk tidak terbaca, tidak terdapat *barcode* pada produk, adanya kenaikan harga namun *barcode* tidak diperbaharui, produk yang dibeli pelanggan harus menggunakan nota, atau meminta bantuan ketika antrian kasir memanjang.

Jelas bahwa selain komunikasi, kualitas kehidupan kerja juga mempengaruhi penurunan kinerja karyawan dan terlihat dari permasalahan diatas karakteristik karyawan masih memiliki sifat egois atau mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa saling membantu. Hal-hal demikian yang membuat pelayanan kepada pelanggan menjadi kurang, selain itu hal diatas juga menghambat proses transaksi yang mana nantinya menimbulkan kesan yang kurang baik di benak pelanggan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka permasalahan dirumuskan adalah bagaimana pengaruh iklim komunikasi organisasi, kualitas kehidupan kerja, dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel intervening di Gramedia Pandanaran Semarang?

TELAAH PUSTAKA

Kinerja

Istilah kinerja sendiri berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi seseorang). Pengertian kerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2009).

Keterikatan Karyawan

Thomas (2009) menggambarkan keterikatan karyawan dengan istilah *worker engagement*, yang diartikan sebagai suatu tingkat bagi seseorang yang secara aktif memiliki manajemen diri dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) keterikatan karyawan yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan.

Iklim Komunikasi Organisasi

Hillreiger dan Slocum dalam Ruliana (2016) mengatakan iklim komunikasi organisasi adalah suatu set atribut yang menyebabkan bagaimana berjalannya subsistem organisasi terhadap anggota dan lingkungannya. Sementara itu, iklim komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2010) merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi.

Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja atau yang dikenal dengan istilah *Quality Of Worklife* (QWL) dijelaskan oleh Siagian (2012) sebagai upaya yang sistematis dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya.

Karakteristik Individu

Menurut Ardana, dalam Setiawan dan Bodroastuti (2012) bahwa karakteristik individu adalah minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual, kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan

dan emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.

Hipotesis

- H1: Iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H2: Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H3: Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H4: Iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan
- H5: kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan
- H6: karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan
- H7: keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

1. Variabel bebas adalah iklim komunikasi organisasi (X1), kualitas kehidupan kerja (X2), dan karakteristik individu (X3).
2. Variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y2).
3. Variabel intervening keterikatan karyawan (Y1)

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kasir dan *store associate* (pramuniaga) toko buku Gramedia Pandanaran Semarang yang berjumlah 43 karyawan. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini teknik pengambilan sensus yang digunakan adalah sensus, sensus digunakan apabila popilasi penelitian berjumlah kurang dari 100 maka sampel yang diambil adala semuanya, jadi sampel dalam penelitian ini adalah 43 karyawan kasir dan

store associate (pramuniaga) toko buku Gramedia Pndanaran Semarang.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Adapun yang termasuk dalam data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah-majalah, laporan maupun dari literatur-literatur yang ada.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Kuesioner
- b. Studi Pustaka

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* atau analisis jalur.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh lebih dari satu variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 2

Analisis Regresi Linier Berganda Model 1

Berdasarkan hasil analisis regresi

			Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	-3,547	2,082			-1,704	,096
iklim komunikasi organisasi	,178	,084	,214		2,104	,042
kualitas kehidupan kerja	,103	,158	,081		,654	,517
karakteristik individu	,539	,113	,656		4,755	,000

Dependent Variable: keterikatan karyawan

Sumber: Data Primer 2019

linier berganda model 1 diperoleh hasil bahwa:

1. Iklim komuniakasi organisasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,214 (bernilai positif), nilai positif koefisien

regresi menunjukkan bahwa semakin meningkat iklim komunikasi organisasi maka keterikatan karyawan akan semakin meningkat.

2. Kualitas kehidupan kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,081 (bernilai positif), nilai positif koefisien regresi menunjukkan bahwa semakin meningkat kualitas kehidupan kerja maka keterikatan karyawan akan semakin meningkat.
3. Karakteristik individu memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,656 (bernilai positif), nilai positif koefisien regresi menunjukkan bahwa semakin meningkat karakteristik individu maka keterikatan karyawan akan semakin meningkat.

Hasil analisis regresi linier berganda model 2 ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3
Analisis Regresi Linier Berganda Model 2
Berdasarkan hasil analisis regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,109	2,020		1,044	,303
iklim komunikasi organisasi	,218	,083	,264	2,612	,013
kualitas kehidupan kerja	-,032	,149	-,026	-,218	,828
karakteristik individu	,340	,133	,417	2,546	,015
keterikatan karyawan	,316	,150	,319	2,111	,041

Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber: Data Primer 2019

linier berganda model 2 diperoleh hasil bahwa:

1. Iklim komunikasi organisasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,264 (bernilai positif), nilai positif koefisien regresi menunjukkan bahwa semakin meningkat iklim komunikasi organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
2. Kualitas kehidupan kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,026 (bernilai negatif), nilai negative koefisien regresi menunjukkan bahwa semakin meningkat kualitas kehidupan kerja maka kinerja karyawan akan semakin menurun.
3. Karakteristik individu memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,417 (bernilai positif), nilai positif koefisien regresi menunjukkan bahwa semakin meningkat karakteristik individu maka

kinerja karyawan akan semakin meningkat.

4. Keterikatan karyawan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,319 (bernilai positif), nilai positif koefisien regresi menunjukkan bahwa semakin meningkat keterikatan karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Pengujian Model

Uji F (uji simultan) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil uji F model 1 ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4

Hasil Uji F Model 1

Berdasarkan tabel hasil uji F model

Regression	108,493	3	36,164	41,346	,000 ^a
Residual	34,112	39	,875		
Total	142,605	42			

Dependent Variable: keterikatan karyawan

Predictors: (Constant), karakteristik individu, iklim komunikasi organisasi, kualitas kehidupan

1

Sumber: Data Primer 2019

1 dapat dilihat pada kolom df bahwa $df_1 = 3$, $df_2 = 39$ maka untuk model 1 nilai F tabel = 2,85. Nilai F hitung sebesar 41,346 > 2,85 atau dapat dilihat pada kolom Sig yang menunjukkan nilai 0,000 (kurang dari 0,05) yang berarti bahwa hasil pengujian model atau uji F menunjukkan bahwa model regresi layak untuk digunakan dalam memprediksi pengaruh iklim komunikasi organisasi, kualitas lingkungan kerja, dan karakteristik individu terhadap keterikatan karyawan. Hasil uji F yang signifikan juga menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi, kualitas lingkungan kerja, dan karakteristik individu berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap keterikatan karyawan.

Hasil uji F model 2 ditunjukkan pada berikut:

Tabel 5

Hasil Uji F Model 2

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	110,885	4	27,721	36,181	,000
Residual	29,115	38	,766		
Total	140,000	42			

Dependent Variable: kinerja karyawan

Predictors: (Constant), keterikatan karyawan, iklim komunikasi organisasi, kualitas kehidupan kerja, karakteristik individu

Sumber: Data Primer 2019

Berdasarkan tabel hasil uji F model 2 dapat dilihat pada kolom df bahwa $df1 = 4$, $df2 = 38$ maka untuk model 2 nilai F tabel = 2,62. Nilai F hitung sebesar 36,181 > 2,62 atau dapat dilihat pada kolom Sig yang menunjukkan nilai 0,000 (kurang dari 0,05) yang berarti bahwa hasil pengujian model atau uji F menunjukkan bahwa model regresi layak untuk digunakan dalam memrediksi pengaruh iklim komunikasi organisasi, kualitas lingkungan kerja, karakteristik individu, dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F yang signifikan juga menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi, kualitas lingkungan kerja, karakteristik individu, dan keterikatan karyawan berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan.

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui bagaimana kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen, koefisien determinasi memiliki nilai antara 0 hingga 1. Koefisien determinasi model 1 ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 6
Koefisien Determinasi Model 1

	Adjusted R Square	Estimate
	,872 ^a	,761
		,742
		,93

Predictors: (Constant), karakteristik individu, iklim komunikasi organisasi, kualitas kehidupan kerja

Source: Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel koefisien determinasi model 1 dapat dilihat pada kolom Adjusted R Square bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 0,742 atau dalam bentuk persentase menjadi 74,2% ($0,742 \times 100\%$), dapat diartikan bahwa sebesar 74,2% perubahan pada variabel keterikatan karyawan dapat dijelaskan oleh iklim komunikasi organisasi, kualitas lingkungan kerja, dan karakteristik individu.

Koefisien determinasi model 2 ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 7
Koefisien Determinasi Model 2

	Adjusted R Square	Estimate
	,890 ^a	,792
		,770
		,875

Predictors: (Constant), keterikatan karyawan, iklim komunikasi organisasi, kualitas kehidupan kerja, karakteristik individu

Berdasarkan tabel koefisien determinasi model 2 dapat dilihat pada kolom Adjusted R Square bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 0,770 atau dalam bentuk persentase menjadi 77% ($0,770 \times 100\%$), dapat diartikan bahwa sebesar 77% perubahan pada variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh iklim komunikasi organisasi, kualitas lingkungan kerja, karakteristik individu, dan keterikatan karyawan.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,109	2,020		1,044	,303
iklim komunikasi organisasi	,218	,083	,264	2,612	,013
kualitas kehidupan kerja	-,032	,149	-,026	-,218	,828
karakteristik individu	,340	,133	,417	2,546	,015
keterikatan karyawan	,316	,150	,319	2,111	,041

Dependent Variable: kinerja karyawan
Source: Data Primer, 2019

Uji t

Uji t (uji parsial) digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Derajat kepercayaan yang digunakan untuk pengujian hipotesis adalah sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) dan ditentukan adalah jika $p\text{-value} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya, variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 8
Uji t Model 1

Uji t untuk model 1 adalah sebagai berikut:

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-3,547	2,082		-1,704	,096
iklim komunikasi organisasi	,178	,084	,214	2,104	,042
kualitas kehidupan kerja	,103	,158	,081	,654	,517
karakteristik individu	,539	,113	,656	4,755	,000

Dependent Variable: keterikatan karyawan
Source: Data Primer, 2019

berikut:

1. Signifikansi t hitung dari variabel iklim komunikasi organisasi adalah sebesar 0,042 yang lebih kecil dari syarat signifikansi 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan;
2. Signifikansi t hitung dari variabel kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 0,517 yang lebih besar dari syarat signifikansi 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa kualitas

kehidupan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan;

3. Signifikansi t hitung dari variabel karakteristik individu adalah sebesar 0,000 yang lebih kecil dari syarat signifikansi 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Tabel 9
Uji t Model 2

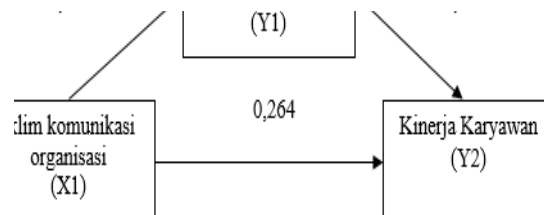
Uji t untuk model 1 adalah sebagai berikut:

1. Signifikansi t hitung dari variabel iklim komunikasi organisasi adalah sebesar 0,013 yang lebih kecil dari syarat signifikansi 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan;
2. Signifikansi t hitung dari variabel kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 0,828 yang lebih kecil dari syarat signifikansi 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan;
4. Signifikansi t hitung dari variabel karakteristik individu adalah sebesar 0,015 yang lebih kecil dari syarat signifikansi 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan;
5. Signifikansi t hitung dari variabel keterikatan karyawan adalah sebesar 0,041 yang lebih kecil dari syarat signifikansi 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Mediasi

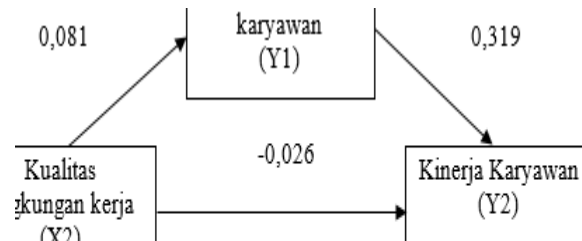
Gambar 1
Diagram Analisis Jalur 1

Hubungan Langsung
Hubungan tidak langsung = $0,214 \times 0,319$
langsung



Hubungan tidak langsung lebih kecil dari hubungan langsung, hal ini menunjukkan bahwa variabel keterikatan karyawan tidak dapat menjadi mediasi antara variabel iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

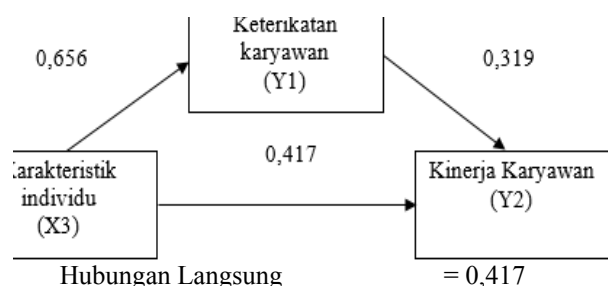
Gambar 2
Diagram Analisis Jalur 2



Hubungan Langsung = -0,026
Hubungan tidak langsung = $0,081 \times 0,319 = 0,025$

Hubungan tidak langsung lebih besar dari hubungan langsung, hal ini menunjukkan bahwa variabel keterikatan karyawan dapat menjadi mediasi antara variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

Gambar 3
Diagram Analisis Jalur 3



Hubungan Langsung = 0,417
Hubungan tidak langsung = $0,656 \times 0,319 = 0,209$

Hubungan tidak langsung lebih kecil dari hubungan langsung, hal ini menunjukkan bahwa variabel keterikatan karyawan tidak dapat menjadi mediasi antara variabel karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan

1. Iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik iklim komunikasi organisasi maka akan semakin meningkat kinerja karyawan di Gramedia Pandaran Semarang.
2. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin menurun kinerja karyawan di Gramedia Pandaran Semarang.
3. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik karakteristik individu dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja karyawan di Gramedia Pandaran Semarang.
4. Iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, artinya semakin baik iklim komunikasi organisasi maka akan semakin baik keterikatan karyawan di Gramedia Pandaran Semarang.
5. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keterikatan karyawan, artinya semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin menurun keterikatan karyawan di Gramedia Pandaran Semarang.
6. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, artinya semakin baik karakteristik individu dari karyawan maka akan semakin baik keterikatan karyawan di Gramedia Pandaran Semarang.
7. Keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik keterikatan karyawan maka akan semakin baik kinerja karyawan di Gramedia Pandaran Semarang.

Saran

1. Bagi penelitian selanjutnya
Bagi penelitian selanjutnya yang akan melanjutkan penelitian ini dengan tema yang sama diharapkan mampu mengembangkan model penelitian ini menjadi lebih kompleks seperti

menambah atau mengganti variabel baru dan sampel pada objek penelitian penelitian ini lebih meluas sehingga akan menjadi penelitian yang lebih baik lagi tentang variabel yang mempengaruhi keterikatan karyawan dan kinerja karyawan.

2. Bagi Gramedia Pandaran Semarang
Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa iklim komunikasi organisasi, karakteristik individu, serta keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Gramedia Pandaran Semarang. Sehingga, diharapkan Gramedia Pandaran Semarang dapat meningkatkan iklim komunikasi organisasi, serta mengevaluasi kinerja karyawan setiap bulannya agar pihak perusahaan mengetahui alasan kinerja itu menurun atau meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoyo, Agnes Wahyu, dan Roy Setiawan. *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata*, AGORA Vol. 5, No.1, (2017).
- Lockwood, N. R. 2007. *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*, SHRM Research Quarterly.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murni, Nur Indah Hayati Lestari. 2007, *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. IMAWI BENJAYA (Tupperware Indonesia) DI JAKARTA*". Jurnal Manajemen Publik dan Bisnis.
- Pace, Wayne dan Don F. Faules, 2010. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Ruliana, Poppy. 2016. *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sedarmayanthi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Setiawan, Andy dan Tri Bodroastuti, 2012, *Pengaruh Karakteristik Individu dan Faktor-Faktor Pekerjaan terhadap Motivasi (Studi pada Karyawan CV. Bintang Timur Semarang)*, Jurnal STIE Widya Manggala.
- Siagian. Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2016. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Thomas, Kenneth, W., 2009. *Intrinsic Motivation At Work: What Really Drives Employee Engagement*. California: Barret-Koehler Publisher Inc.