

# **Pengaruh Pengawasan dan Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

**Wildayana, Machasin, Yulia Efni**

Program Studi Magister Manajemen Universitas Riau, Riau, Indonesia

**ABSTRACT:** *This study aims to determine the effect of supervision and internal communication on performance through employee job satisfaction in the Department of Public Works and Spatial Planning of Riau Province. The population were all employees of echelon II, III and IV as big as 138 people and the size of sample is as many as 103 people. The technique of determining the sample is by using purposive sampling. The path analysis is used to analyze the collected data.*

*The results of the study indicate that: (1) supervision influences employee's job satisfaction, (2) internal communication contributes positively on employee's job satisfaction, (3) supervision correlates significantly with employee's performance, (4) internal communication influences employee's performance, (5) supervision and Internal communication affect positively to performance through job satisfaction.*

**Keywords:** *Supervision, Internal Communication, Job Satisfaction, Performance*

Email Address : [wildayana@gmail.com](mailto:wildayana@gmail.com)

## **I. Pendahuluan**

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok karena merupakan penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan, bahkan maju mundurnya organisasi ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusia. Setiap instansi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dengan harapan agar tujuan instansi dapat tercapai.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini juga terjadi di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pekanbaru.

Dilihat dari tabel Standar Nilai Kinerja Pegawai yang ditetapkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 bahwa angka 74 realisasi

pencapaian kinerja pegawai mendapatkan yudisium kinerja cukup baik. Kondisi tersebut dapat dikategorikan belum optimal. Hal ini karena tidak sesuai dengan target yang diharapkan, target yang ditetapkan adalah semua pegawai mendapatkan yudisium pencapaian kinerja sangat baik dengan rata-rata terhitung sebesar 90. Berikut data rata-rata kinerja pegawai tahun 2017.

Tabel 1 diketahui bahwa prestasi kerja pegawai tahun 2015 sebanyak 49 orang (37,40%) termasuk kategori baik, tahun 2016 sebanyak 63 orang (47,01%) termasuk pada kategori baik dan tahun 2017 sebanyak 72 orang (52,94%) termasuk pada kategori pegawai dengan prestasi kerja baik. Pegawai dengan tanggung jawab kerja termasuk kategori baik tahun 2015 sebanyak 45 orang (34,35%), tahun 2016 sebanyak 63 orang (47,01%) dan tahun 2017 sebanyak 73 orang (53,68%) termasuk pegawai yang memiliki

tanggungjawab kerja baik. Pegawai yang dinilai memiliki kerja sama yang baik dalam melaksanakan pekerjaan tahun 2015 sebanyak 47 orang (35,88%), tahun 2016 sebanyak 49 orang (36,57%) dan tahun 2017 sebanyak 66 orang (48,53%) pegawai yang memiliki kerjasama termasuk dalam kategori baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Dinas PUPR di Pekanbaru terlihat belum stabil. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1**  
**Rata-rata Kinerja Pegawai di Dinas PUPR**  
**Kota Pekanbaru**

Kategori	No. Peg	2015				No. Peg	2016				No. Peg	2017			
		SB	B	CB	TS		SB	B	CB	TS		SB	B	CB	TS
Pencapaian	111	37	49	33	13	50	60	33	9	27	72	26	11		
		28,34	37,40	24,63	9,92	37,96	47,61	24,63	9,92	19,80	52,64	19,52	8,08		
Tanggung Jawab	111	38	41	34	18	33	60	34	1	29	71	26	9		
		27,44	34,52	24,29	12,21	25,89	47,61	24,27	2,73	11,52	52,68	19,52	8,88		
Kerjasama	111	39	47	33	13	34	48	42	9	38	66	22	11		
		28,04	31,88	24,24	9,92	25,37	38,27	33,24	11,72	38,67	48,53	18,02	8,39		

Sumber: Dinas PUPR Kota Pekanbaru, 2018

Di samping hasil pra survey diketahui bahwa masih terdapat permasalahan dalam pengawasan di Dinas PUPR Provinsi Riau. Hal ini terlihat dari jawaban pegawai yang menyatakan bahwa prosedur kerja terinci secara jelas dan mudah dipahami sebanyak 10 orang atau 50% pegawai menjawab “Tidak”, selain itu pegawai menjawab “Tidak” sebanyak 8 orang atau 40% untuk masing-masing pernyataan wewenang dan tanggung jawab sudah jelas, anggaran kerja ditentukan secara jelas dan atasan memberikan teguran bagi pegawai yang melakukan kesalahan, pernyataan atasan melakukan sidak dan atasan memberikan contoh sebanyak 7 orang atau 35% pegawai menjawab “Tidak”. Hal ini mengindikasikan bahwa pengawasan yang dilakukan terhadap pegawai belum optimal. Pengawasan yang kurang berjalan menyebabkan penyelesaian pekerjaan tidak sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Jika dibiarkan akan berakibat tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai sehingga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai itu sendiri.

Hasil pra survey lain diketahui bahwa terdapat permasalahan pada komunikasi internal di Dinas PUPR Provinsi Riau. Hal ini diketahui dari jawaban pegawai tentang pegawai memberikan laporan permasalahan kerja dan pegawai saling memberikan dukungan sebanyak 12 orang atau 60% pegawai menjawab “Tidak”, untuk pernyataan atasan memberikan instruksi kerja secara jelas dan setiap tugas yang diberikan dikoordinasikan secara mudah sebanyak 11 orang atau 55% pegawai menjawab “Tidak”. Pernyataan atasan memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam memerintah dan pegawai memiliki kesempatan untuk berdiskusi dengan atas sebanyak 10 orang atau 50% pegawai menjawab “Tidak”. Hal ini menunjukkan jika komunikasi internal di Dinas PUPR Provinsi Riau masih belum optimal. Ini mengindikasikan bahwa komunikasi internal yang terjalin masih kurang berjalan dengan baik sehingga menimbulkan permasalahan atau kesulitan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Ayus (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Komunikasi internal yang berupa penyampaian pesan ke bawah, ke atas dan horizontal mampu meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan Tamba (2016) menemukan bahwa komunikasi internal tidak berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Safrina (2017) juga menyimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Subhan (2017), Fitrianingrum (2015) dan Agustina (2014) menemukan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja sedangkan penelitian Rismaya (2013) menemukan bahwa pengawasan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai. Dan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2016), Kharisma (2015) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen

organisasi namun penelitian Sosilo (2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang masih terjadi pertentangan atau belum konsisten, maka perlu dilakukan penelitian tentang “Pengaruh Pengawasan Dan Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau”.

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerjamelalui kepuasan kerja pegawai.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai.

### **Kerangka Teori**

#### **Kinerja**

Menurut Kreitner and Kinicki (2003:185) juga menjelaskan bahwa “...that performance depend to the accurate combination between efforts, capability and skill”. Kinerja tergantung pada kombinasi akurat antara upaya, kemampuan dan keterampilan.

Mangkunegara (2007), prestasi kerjasama, dengan kinerja yang memiliki arti hasil kerja

secara kualitas, kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Wibowo (2008), kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, ketangguhan dan waktu. Kinerja merupakan gambaran dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pegawai, kemampuan dan penerimaan atas pendelegasian tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pegawai. Semakin tinggi tingkat dari ketiga faktor diatas, maka semakin besar pula nilai kinerja pegawai bersangkutan (Hasibuan, 2009).

Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah:

#### a. Faktor Motivasi

Motivasi adalah dorongan, baik dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk menggerakkan dan mendorong sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja, akan semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan kinerja.

#### b. Faktor kepuasan

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin senang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang akan meningkatkan kinerjanya.

#### c. Faktor kondisi fisik pekerjaan

Kondisi kerja yang kurang baik dapat menyebabkan rendahnya kinerja pegawai. Lengkungan kerja yang secara fisik merupakan bagian dari kondisi kerja hendaknya tertera dengan baik sehingga tidak menyebabkan adanya perasaan was-

was pegawai yang melaksanakan tugasnya. Apabila pegawai merasa terganggu dalam melaksanakan tugasnya, maka kinerjanya akan rendah. Sebaliknya, jika pegawai merasa tenang dan nyaman dalam melaksanakan tugas maka kinerjanya akan meningkat.

d. Faktor kondisi fisik pekerjaan

Kondisi kerja yang kurang baik dapat menyebabkan rendahnya kinerja pegawai. Lengkungan kerja yang secara fisik merupakan bagian dari kondisi kerja hendaknya tertera dengan baik sehingga tidak menyebabkan adanya perasaan was-was pegawai yang melaksanakan tugasnya. Apabila pegawai merasa terganggu dalam melaksanakan tugasnya, maka kinerjanya akan rendah. Sebaliknya, jika pegawai merasa tenang dan nyaman dalam melaksanakan tugas maka kinerjanya akan meningkat.

e. Faktor kemampuan kerja pegawai

Kemampuan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sangat perlu diperhatikan. Pegawai harus memiliki kemampuan yang cukup, baik kemampuan fisik maupun non fisik (intelektual/mental). Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan kerja. Kemampuan dipengaruhi oleh proses belajar. Apabila pegawai tidak mempunyai kemampuan yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, maka pekerjaan tersebut tidak akan dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

**Kepuasan Kerja**

Menurut McShane dan Glinow (2008:115) menyatakan bahwa *job satisfaction a person's evaluation of his or job and work context, is probably the most studied attitude in organizational behavior, it is appraisal of the of the perceive job characteristics, work*

*environment, and emotional experiences at work.* (Evaluasi kepuasan kerja seorang pegawai terhadap diri atau pekerjaannya, merupakan sikap yang paling banyak dikaji dalam perilaku organisasi, yang dinilai dari persepsi terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosi di tempat kerja).

Menurut Cascio (2012) "*job satisfaction is a multidimensional attitude: it is made up of attitudes toward pay, promotion, coworkers, supervision, the work it self, and so on*" (kepuasan kerja merupakan sikap multidimensi yang disebabkan diantaranya oleh pembayaran/gaji, promosi, rekan kerja, pengawasan, pekerja itu sendiri dan sebagainya).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2009: 271), kepuasan kerja disebabkan oleh pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan, pencapaian nilai, persamaan, dan komponen watak/genetik. Lebih jelas dapat diuraikan faktor-faktor terjadinya kepuasan kerja yakni, (1) Pemenuhan kebutuhan, kepuasan kerja seseorang pegawai ditentukan oleh karakteristik pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat mempengaruhi kebutuhan bahkan berhentinya pegawai. (2) Ketidakcocokan, kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Apabila yang diterima pegawai melebihi dari apa yang diharapkannya, maka dengan sendirinya pegawai akan mendapatkan kepuasan. Kreitner dan Kinicki (2009:276) lebih jauh menyatakan dalam suatu penelitian menunjukkan bahwa harapan yang terpenuhi secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja. (3) Pencapaian nilai, kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja pegawai. (4) Persamaan, pegawai akan merasa puas jika diberlakukan dengan adil ditempat kerja, misalnya keadilan dalam upah dan promosi. (5) Komponen watak atau genetik, sifat atau watak pegawai yang berbeda-beda merupakan dasar dari perbedaan kepuasan seseorang atas pekerjaannya. Bisa

saja satu pegawai merasa puas sementara yang lain tidak.

Locke dalam Luthans (2010: 243) menyatakan bahwa ada lima dimensi kepuasan kerja, antara lain adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini biasa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja. Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

### **Pengawasan**

Strong dalam Hasibuan (2014:241) berpendapat bahwa *Controlling is the process of regulating the various factors in an enterprise according to the requirement of its plans*. Pendapat tersebut menyatakan bahwa pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (*efisien*) dan berhasil guna (*efektif*), sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Koontz dalam Hasibuan (2014:242) berpendapat bahwa *control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished*. Pendapat ini menyatakan bahwa pengawasan adalah pengukuran dan koreksi kinerja bawahan, agar

rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dale dalam Winardi (2011:224) mengungkapkan bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskan sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang diinginkan. Pendapat ahli lain, pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standart pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan (Handoko, 2008:360-361).

### **Komunikasi Internl**

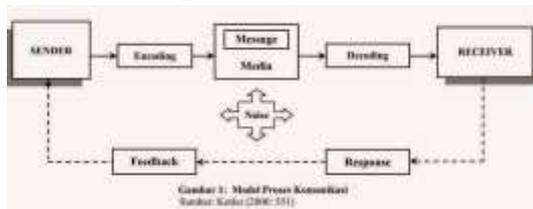
Komunikasi internal didefinisikan oleh Lawrance D. Brennan dalam Effendy (2011:122) sebagai *”interchange of idea among the administrators and particular structure (organization) and interchange of ideas horizontally and vertically within the firm which gets work done (operation and management)”* (pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan struktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertical didalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung.

Effendy (2011:124) menambahkan komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi dan komunikasi di antara pimpinan dan para karyawan dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya struktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara

horizontal dan vertikal yang menyebabkan pekerjaan dapat berlangsung secara efektif.

Media komunikasi internal, adalah semua sarana penyampaian dan penerimaan informasi di kalangan publik internal perusahaan, dan biasanya bersifat non komersial. Baik penerima maupun pengirim informasi adalah orang dalam atau publik internal, terdiri atas pimpinan, anggota, pegawai maupun unit-unit kerja di dalam perusahaan tersebut yang pada hakikatnya untuk menjalin hubungan baik dikalangan publik internal, diantara berbagai subsistem, sehingga memungkinkan tercapainya sinergi kerja. (Suranto, 2012:124).

Model proses komunikasi dapat memberikan gambaran kepada pengelola organisasi, bagaimana mempengaruhi atau mengubah sikap anggota/ *stakeholdernya* melalui desain dan implementasi komunikasi. Pengirim atau sumber pesan bisa individu atau berupa organisasi sebagaimana dapat dilihat dalam gambar proses komunikasi di bawah ini.

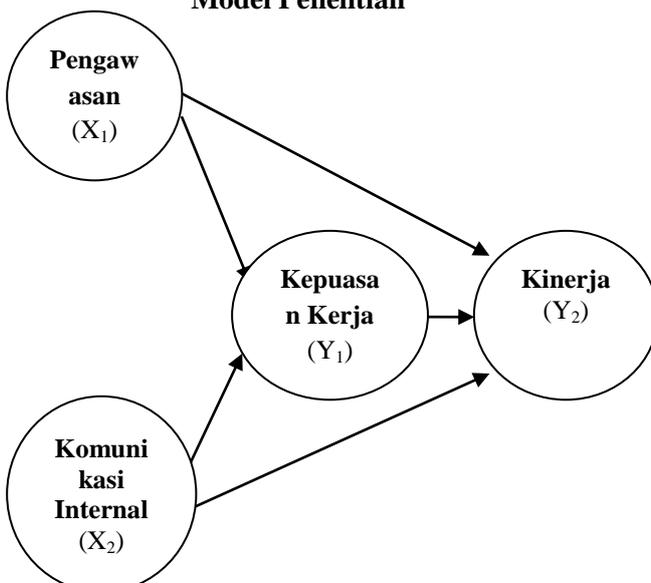


Gambar 1.  
 Proses Komunikasi

### Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka penelitian sebagai berikut.

Gambar 2  
 Model Penelitian



## II. Metodologi Penelitian

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang berada di Kota Pekanbaru.

### Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode metode survei dengan teknik analisis jalur, yaitu menganalisis pola hubungan kausal antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, secara serempak atau mandiri beberapa variabel penyebab terhadap variabel akibat.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang yang berjumlah 138 orang pegawai dengan tingkat golongan PNS Eselon II, III, dan IV. Sedangkan penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu sampel yang digunakan mempunyai susunan bertingkat atau berlapis-lapis yang tidak homogen dan berstrata, sehingga jumlah sampel penelitian sebanyak 103 pegawai.

### Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk variabel pengawasan, komunikasi internal, kepuasan kerja dan kinerja.

### Analisis Data

Untuk melakukan analisis data, pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur (*path analysis*) digunakan jika terdapat variabel mediasi atau *intervening*. Pengujian hipotesis mediasi pada penelitian ini dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*) guna melihat apakah variabel kepuasan kerja mampu memediasi variabel

pengawasan dan komunikasi internal terhadap kinerja.

### III. Hasil Penelitian

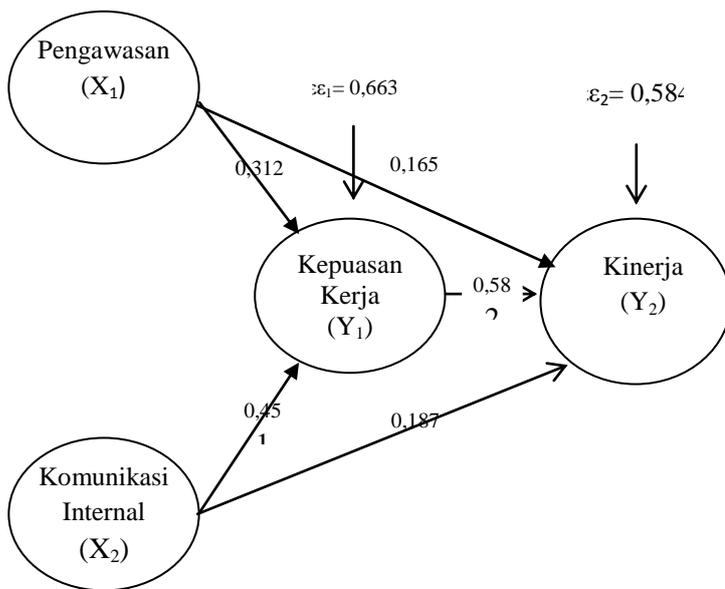
Dari analisis hubungan individual variabel, persamaan yang di peroleh adalah sebagai berikut.

$$Y_1 = 0,312X_1 + 0,451X_2 + 0,663\varepsilon_1$$

$$Y_2 = 0,165X_1 + 0,187X_2 + 0,582Y_1 + 0,584\varepsilon_2$$

Dengan demikian, dapat disusun diagram dan struktur lengkap analisis jalur pada gambar berikut ini.

**Gambar 2**  
**Diagram Path**



Berdasarkan data yang telah diolah oleh peneliti, maka dapat dihitung hubungan tidak langsung pengaruh pengawasan dan komunikasi internal terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Impact	Direct	Indirect	Signifikan
Pengawasan → Kinerja	0,165	-	0,010
Komunikasi	0,187	-	0,007

Internal → Kinerja			
Kepuasan Kerja → Kinerja	0,582		0,000
Pengawasan → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,312	0,312 x 0,582 = 0,182	
Komunikasi Internal → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,451	0,451 x 0,582 = 0,262	

Sumber: Data Olahan, 2019

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### Pengawasan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian menemukan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin baik pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi maka kepuasan kerja pegawai semakin meningkat.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Winardi (2011), Kreitner dan Kinicki (2009) yang menyatakan bahwa pengawasan dibutuhkan dalam suatu organisasi. Pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga memperbaiki dan meluruskan sehingga mencapai tujuan yang sesuai harapan organisasi dan juga pegawai, karena setiap harapan yang terpenuhi baik harapan bagi organisasi atau harapan bagi pegawai maka akan mendapatkan kepuasan kerja. Pelaksanaan pengawasan yang baik dalam organisasi akan mengurangi terjadinya kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal. Pencapaian kinerja yang optimal akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai dan hal ini juga akan

berdampak kepada tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Simanjuntak (2018) yang meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menemukan pengawasan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dosen di Universitas Trunajaya Bontang. Hasil penelitian Afifah (2016) juga menyimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara pengawasan dengan kepuasan kerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Surakarta. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rismaya (2013) menemukan bahwa pengawasan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kutai Timur.

### **Komunikasi Internal Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Hasil penelitian menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin baik komunikasi internal yang dilakukan oleh pimpinan organisasi maka kepuasan kerja pegawai semakin meningkat.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Effendy (2011) dan Robbins (2010) yang menyatakan bahwa komunikasi internal dianggap perlu dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan suatu organisasi. Proses komunikasi internal merupakan perilaku dalam berkomunikasi dalam pertukaran informasi pekerjaan. Pegawai berkomunikasi tentang perasaannya terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja digambarkan sebagai perilaku seseorang terhadap pekerjaannya yang merupakan bentuk respon emosional seseorang ke arah pekerjaan yang bertukar-tukar dari positif ke negatif atau sebaliknya. Kepuasan kerja pegawai dapat diperbaiki dengan memperbaiki kondisi

komunikasi yang ada di dalam organisasi. Pegawai membutuhkan komunikasi dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Komunikasi yang terjalin antar pegawai berguna untuk mendiskusikan permasalahan kerja yang dihadapi, sehingga ditemukan solusi dari permasalahan tersebut. Komunikasi yang dilakukan akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai karena mampu mengurangi permasalahan kerja yang sedang dihadapi, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tastariwal (2015) yang menyimpulkan bahwa semakin baik komunikasi internal yang ada dalam organisasi akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Lombok Barat. Penelitian yang dilakukan Risman (2016) juga menyimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi internal dengan kepuasan kerja Pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Bulungan Propinsi Kalimantan Utara. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Suyasa (2016) yang menemukan bahwa komunikasi internal tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **Pengawasan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menemukan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin baik pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi maka kinerja pegawai semakin baik.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian (2012) dan Colquit, LaPine and Wesson (2009) yang menyatakan bahwa hasil kerja pegawai yang dicapai dan dibebankan kepadanya dapat dilihat dengan semakin baiknya kinerja pegawai yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, ketangguhan dan waktu. Hasil kerja maksimal akan tercapai jika pengawasan dilakukan dengan baik dalam organisasi. Melalui

pengawasan pegawai akan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditentukan dan norma pekerjaan. Pelaksanaan pekerjaan dengan pengawasan yang baik akan membantu pegawai untuk tetap menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Pekerjaan yang sesuai standar akan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh pada kinerja pegawai.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agustin (2011) yang menyimpulkan bahwa pengawasan yang semakin ketat dalam organisasi akan berdampak terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kota Malang. Penelitian yang dilakukan Fristiadi (2018) juga menyimpulkan terdapat pengaruh positif signifikan antara pengawasan dengan kinerja pada Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Pekanbaru. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Bismi (2012) yang menemukan bahwa pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Komunikasi Internal Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin baik komunikasi internal yang dilakukan dalam organisasi maka kinerja pegawai semakin baik.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Suratno (2012) dan Kreitner dan Kinicki (2009) yang menyatakan bahwa komunikasi internal merupakan komunikasi yang berlangsung dalam organisasi. Komunikasi yang berlangsung dalam organisasi hakikatnya untuk menjalin hubungan baik dikalangan internal sehingga tercapai sinergi kerja, hal ini akan terwujud jika masing-masing memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Kemampuan berkomunikasi akan membantu pegawai dalam menyampaikan permasalahan

dan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya sehingga kinerja pegawai akan maksimal. Pelaksanaan pekerjaan tidak bisa dilakukan satu bagian saja, oleh sebab itu dibutuhkan komunikasi dari masing-masing divisi untuk mengkoordinasikan pekerjaan yang dilakukan. Komunikasi internal akan membantu koordinasi kerja tersebut sehingga pekerjaan akan berjalan dengan lancar, hal ini akan berdampak terhadap kinerja organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh pada kinerja pegawai.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hastuti (2013) menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang. Penelitian yang dilakukan Padilah (2017) juga menyimpulkan terdapat pengaruh antara komunikasi internal dengan kinerja pegawai Kecamatan Kidul Kota Bandung. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rochmah (2012) yang menemukan bahwa komunikasi internal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Angkasa Pura I Persero Bandara Adi Sumarno Surakarta.

### **Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai maka kinerja pegawai semakin baik.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2010) dan Quible (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang diperlihatkan oleh seseorang terhadap organisasi apakah senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang lebih tinggi akan membentuk perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas akan menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Setiap pekerjaan yang dilakukan akan dilakukan dengan sungguh-sungguh sesuai dengan standar dan norma yang berlaku di organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai akan berdampak terhadap kinerja, sehingga pencapaian kinerja optimal dapat dicapai, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja pegawai.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Piayu (2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Pusat Administrasi universitas Lampung. Penelitian yang dilakukan Rafiie (2018) juga menyimpulkan terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Afriadi (2018) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur.

### **Pengawasan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh dari pengawasan terhadap kinerja. Pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar. Pengawasan dilakukan untuk menjamin semua tindakan operasional yang diambil dalam organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tindakan operasional yang berjalan sesuai rencana dapat dilihat dari kinerja.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Siagian (2009); Colquit, LaPine and Wesson (2009) dan Kreitner dan Kinicki (2009) yang menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar. Pengawasan dilakukan untuk menjamin semua tindakan operasional yang diambil dalam organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Tindakan operasional yang berjalan sesuai rencana dapat dilihat dari kinerja. Pengawasan membantu organisasi untuk melakukan perbaikan dan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan pengawasan yang baik akan berdampak terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung melalui pencapaian kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas yang akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan sebaliknya pegawai yang kurang puas cenderung malas bekerja. Kinerja adalah hasil individu yang salah satunya dipengaruhi oleh mekanisme individual dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan standar yang ditentukan dan norma pekerjaan. Pelaksanaan pekerjaan yang sesuai norma merupakan harapan organisasi dan pegawai untuk mencapai tujuan. Dengan tercapainya tujuan organisasi dan pegawai maka akan tercapai kepuasan kerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rismaya (2013) menemukan bahwa pengawasan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kutai Timur. Agustin (2011) yang menyimpulkan bahwa pengawasan yang ketat akan berdampak terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kota Malang. Penelitian Piayu (2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Pusat Administrasi Universitas Lampung. Hal ini berarti semakin baik pengawasan maka kinerja semakin tinggi. Sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Komunikasi Internal Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh dari komunikasi internal terhadap kinerja. Komunikasi internal merupakan suatu

kebutuhan mendasar bagi suatu perusahaan karena keberhasilan perusahaan. Komunikasi internal dilakukan untuk pertukaran gagasan baik secara horizontal dan vertical di dalam perusahaan atau jawatan dimana pekerjaan berlangsung. Terlaksana atau tidak suatu pekerjaan tergantung dari kemampuan komunikasi pegawai dalam organisasi.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh oleh Suratno (2012); Kreitner dan Kinicki (2009) dan Robbins (2010) yang mengemukakan bahwa komunikasi internal merupakan suatu kebutuhan mendasar bagi suatu perusahaan karena keberhasilan perusahaan. Komunikasi internal dilakukan untuk pertukaran gagasan baik secara horizontal dan vertical di dalam perusahaan atau jawatan dimana pekerjaan berlangsung. Terlaksana atau tidak suatu pekerjaan tergantung dari kemampuan komunikasi pegawai dalam organisasi. Komunikasi yang terjalin dalam organisasi merupakan bentuk perilaku pegawai dalam menjalin komunikasi. Melalui komunikasi pegawai dapat dengan mudah mengkomunikasikan pekerjaan dan bagaimana memecahkan permasalahan kerja. Permasalahan yang mampu diselesaikan akan membantu penyelesaian pekerjaan dengan baik sehingga pegawai merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hastuti (2013) menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang. Penelitian yang dilakukan Padilah (2017) juga menyimpulkan terdapat pengaruh antara komunikasi internal dengan kinerja pegawai Kecamatan Kidul Kota Bandung. Penelitian yang dilakukan Rafiie (2018) juga menyimpulkan terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh

Barat. Hal ini berarti semakin baik komunikasi internal maka kinerja semakin baik. Sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **IV. Kesimpulan**

##### **Kesimpulan**

1. Peningkatan pengawasan akan meningkatkan kepuasan kerja karena mengurangi tingkat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Peningkatan komunikasi internal akan meningkatkan kepuasan kerja karena mengurangi terjadi instruksi yang kurang jelas.
3. Peningkatan pengawasan akan meningkatkan kinerja karena meningkatkan pelaksanaan kerja sesuai standar dan norma yang berlaku.
4. Peningkatan komunikasi internal akan meningkatkan kinerja karena mengurangi kendala dalam melaksanakan pekerjaan dan meningkatkan kelancaran pekerjaan melalui koordinasi yang dilakukan.
5. Peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai yang merasa puas akan menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sesuai standar dan norma yang berlaku.
6. Peningkatan pengawasan akan meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja pegawai karena pengawasan akan mengurangi terjadinya kesalahan sehingga pegawai akan melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, sesuai dengan instruksi yang disampaikan secara jelas dari pimpinan.
7. Peningkatan komunikasi internal akan meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja pegawai karena melalui komunikasi akan mengurangi terjadinya instruksi yang kurang jelas sehingga pelaksanaan pekerjaan

semakin lancar melalui koordinasi kerja yang dilakukan pegawai.

### Saran

1. Diharapkan kepada organisasi untuk mempertahankan dan lebih meningkatkan komunikasi internal yang sudah terlaksana saat ini agar tercapai kepuasan kerja pegawai yang akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan.
2. Diharapkan kepada organisasi untuk lebih meningkatkan pengawasan yang dilakukan sehingga kinerja dapat semakin ditingkatkan dimasa yang akan datang terutama saat organisasi menetapkan anggaran kerja yang dilakukan secara jelas dan transparan.
3. Disarankan kepada manajemen perusahaan untuk lebih memperhatikan komunikasi internal dalam organisasi sehingga setiap informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh pegawai terutama instruksi yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai.
4. Disarankan kepada pimpinan dapat lebih memperhatikan pegawai dengan mendengarkan keluhan yang dialami pegawai dalam bekerja sehingga pegawai juga dapat merasakan manfaat dari suatu pekerjaan yang dilakukan.
5. Diharapkan kepada pimpinan agar tidak sering melakukan perubahan instruksi kerja, karena hal ini akan membingungkan pegawai sehingga akan berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan pekerjaan pegawai.
6. Diharapkan kepada organisasi agar memperhatikan dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan ide kreatifnya sehingga pegawai merasa puas dalam bekerja yang akan berdampak terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai dimasa datang.
7. Diharapkan kepada organisasi untuk lebih meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja melalui pemberian sanksi jika pegawai melakukan pelanggaran dan memberikan reward atas prestasi yang diraih pegawai, hal ini dapat dicapai melalui pemberian instruksi yang jelas dan mengurangi adanya perubahan instruksi sehingga tidak membingungkan pegawai.
8. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan lagi penelitian dengan menambah jumlah variabel-variabel lain yang belum digunakan dan mendapatkan hasil yang lebih variatif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rohman. 2009. *Pengaruh Jabatan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Konflik Peran Auditor Internal Terhadap Kepuasan Kerja Internal Auditor (Studi Pada Badan Urusan Logistik Di Indonesia)*. Jurnal. Vol 2, No 1 (2009). Universitas Syah Kuala.
- Cahyati, Ati, 2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Indeks.
- Cahyono, Dwi Dan Imam Ghozali. 2002. *Pengaruh Jabatan Organisasional Dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional (Studi Empiris Di Kantor Akuntan Publik)*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Volume 5 No. 3.
- Cardinal, 2010. *Balancing and Rebalancing In the Creation and Revolution Of Organizational Control*. *Organization Science*, Vol, 15, No. 4, Pp. 411-431
- Colquitt, LePine, Wesson. 2009. *Organizatasional Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGrawHill.
- Davis, Keith & Newstrom, John W. 2000. *Perilaku Dalam Organisasi*

- (terjemahan Agus Darma). Jakarta: Erlangga.
- Febrian Kurnia Akbar. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasional, Komitmen Profesional, Motivasi Kerja Dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta)*. Jurnal Universitas Syarif Hidayatullah Jakarta
- Gde Bayu Surya Parwita. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja (Studi Pada Dosen Yayasan Universitas Mahasaraswati Denpasar)*. Jurnal Universitas Udayana Denpasar
- George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior* (4<sup>th</sup> ed). Prentice Hall.
- Gibson, James L., et al., 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa oleh Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gitosudarmo, Indriyo, Dan I Nyoman Sudita. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Cetakan Kedua. Jakarta : BPFE
- Handoko, H. 2004. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta
- Handoko, Hani, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Luthans, Fred. Dkk. 2007. *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Terj. Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta : Salemba Empat
- Mathis, R. L., Dan J.H. Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku 1 Dan Buku 2, Terjemahan*. Jakarta: Salemba Empat
- McShane, Steven L. & Mary Ann Von Glinco. 2008. *Organizational Behavior*. (4<sup>th</sup>ed). New York: McGrawHill.
- Musa Djamaludin. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja Dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur*. Jurnal. Vol 5, No 2 (2009). Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Pangabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.

- Panggabean. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia
- Puspa & Riyanto. L. S. 1999. *Tipe Lingkungan Pengendalian Organisasi, Orientasi Profesional, Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan Kinerja: Suatu Penelitian Empiris*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, 2(1): 117-135.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik, Edisi Pertama*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stepen. 2007. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan: Benyamin Molan. New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi Dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta : PT. Bhuana Ilmu Populer
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Andi.
- Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian Pendekatan. Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andiluthans.
- Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Sutarto, Wijono. 2010. *Psikologi Industri & Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Mesia Grup.
- Werther And Davis. 1985. *Personal Management and Human Resource*. Singapore: Mc. Graw Hill Company.
- Winardi, J. 2006. *Motivasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_ 2009. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_ 2011. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.