

## PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI, DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus : Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur)

ENDRA YONGKY SETYAWAN

*Endrayongky6@gmail.com*

Sugiyono

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research aimed to find out the effect of work satisfaction, motivation, and communication on employees' performance of General Companies of Forestry, Regional Division, East Java. The research population was Department of Human Nature Resources at General Companies of Forestry, Regional Division, East Java. Moreover, the data collection technique used saturated sampling technique; in which all population was taken as a sample. Furthermore, the instrument in data collection technique used questionnaires. In line with that, the questionnaires were distributed to all employees of the Department of Human Nature Resources at General Companies of Forestry, Regional Division, East Java. Additionally, the data analysis technique used multiple linear regression. The research result concluded that work satisfaction, motivation, and communication had a significant effect on employees' performance of the Department of Human Nature Resources at General Companies of Forestry, Regional Division, East Java.*

*Keywords: work satisfaction, motivation, communication*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Departemen Sumber Daya Manusia dan Umum pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh dimana semua populasi sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuisioner kepada seluruh karyawan Departemen Sumber Daya Manusia dan Umum yang berada di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Teknik Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis regresi linear berganda. Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, motivasi, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : kepuasan kerja, motivasi, komunikasi

### PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis saat ini di era globalisasi persaingan bisnis akan memaksimalkan sumber daya manusia yang tersedia untuk mendukung bisnis. Ini karena sumber daya manusia adalah tujuan utama dari setiap perusahaan atau organisasi yang mengalami kemunduran atau perkembangan. Begitu juga menurut Muhammad (2013) sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam sebuah organisasi. Agar departemen sumber daya manusia berfungsi normal, perusahaan atau organisasi harus memiliki karyawan yang terampil dan kompeten, yang harus memiliki pengalaman yang kaya dan upaya efektif untuk mengoperasikan perusahaan atau organisasi guna meningkatkan produktivitas karyawan.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan

seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan

Perum Perhutani adalah perusahaan kehutanan yang bertanggung jawab dalam merumuskan tugas dan wewenang kegiatan pengelolaan hutan yang memperhatikan aspek industri atau ekonomi, sosial dan ekologi. Perum Perhutani Dalam kegiatannya dikoordinasikan oleh Departemen BUMN. Dibawah bimbingan Teknis Kementerian Kehutanan Perhutani juga harus menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi nasional. Saat itu banyak terjadi perubahan sosaial, ekonom dan politik yang mempengaruhi Perum Perhutani. Misalnya setelah reformasi, seperti halnya hutan lainnya, hutan Perum Perhutani dijarah secara liar oleh masyarakat sehingga mengakibatkan hutan Perum Perhutani terekspos atau bahkan ditebang, yang memberi peluang bagi usaha Perum Perhutani untuk tumbang. Dalam hal ini, Peran strategis Perum Perhutani juga berubah. Meski dulunya hanya berperan dalam sistem perekonomian nasional, pasca reformasi Perum-Perhutani juga berperan dalam mendukung kelestarian lingkungan dan sistem sosial budaya, terutama belajar dari memberdayakan masyarakat sekitar hutan untuk memanfaatkan hutan. Di sisi lain, masyarakat juga dilibatkan dalam pengelolaan hutan dan perlindungan penjarahan.

**Tabel 1.**

**Data kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur Tahun 2020**

<b>Kinerja Karyawan (Triwulan)</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
Triwulan I (Januari - Maret)	100%	90%
Triwulan II (April - Juni)	100%	80%
Triwulan III (Juli - September)	100%	76%
Triwulan IV (Oktober - Desember)	100%	69%

**Sumber : Data kinerja karyawan perum perhutani Jawa Timur Tahun 2020**

Berdasarkan Tabel 1 diatas dapat diketahui bahwa Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur mengalami penurunan kinerja karyawan dari triwulan I ke triwulan II penurunan sebesar 10% lalu ke triwulan III penurunan 4% hingga di akhir tahun 2020 atau triwulan IV terjadi penurunan 7%. Penurunan terlihat signifikan dari triwulan I pada tahun 2020 ke triwulan IV tahun 2020 yaitu sebesar 21%.

Di awal tahun 2020 terjadi adanya aksi unjuk rasa oleh ribuan karyawan Perum Perhutani mulai dari Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Jawa Barat berlokasi di Pusdikbang Perhutani Madiun, menuntut kesejahteraan karyawaan lebih ditingkatkan dan mendesak agar Direktur Utama Perhutani diganti. Menurut Ketua Dewan Pengurus Pusat Serikat Karyawan Perum Perhutani, menerangkan bahwa pengurus perusahaan bertumpu pada laporan dan terkesan bahwa pencitraan kinerja direksi bahkan mengorbankan kesejahteraan karyawan, dilansir dari situs *solopos.com* (Jalil, 2020), dapat kita simpulkan bahwa adanya ke tidak puasan kerja terhadap kinerja pimpinan pada Perum Perhutani yang mengorbankan kesejahteraan karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil (*out com*) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama satu periode waktu tertentu. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan karyawan. Kinerja Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur masih dirasa kurang dikarenakan kesejahteraan karyawan yang kurang. Di sisi kepuasan kerja, karyawan meminta kenaikan gaji ini artinya karyawan tidak merasa puas dengan hasil dari apa yang mereka kerjakan. Lalu pihak pimpinan tidak mempunyai motivasi untuk memberikan kenaikan gaji agar kinerja karyawan meningkat. Disini terlihat bahwa komunikasi antara karyawan dan pimpinan tidak efektif, di karenakan permintaan kenaikan gaji tidak di tindak lanjuti oleh pihak pimpinan Perum Perhutani, sehingga membuat ribuan karyawan menggelar aksi unjuk rasa.

Peneliti tertarik untuk meneliti setelah melihat permasalahan pada objek Perum Perhutani. Terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk apresiasi terhadap kinerja seseorang yang memiliki potensi lebih atau kurang. Menurut penelitian (Arianto, 2017) menerangkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja seseorang, tetapi menurut penelitian (Can.A, 2016) menerangkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja adalah sekumpulan sikap dan nilai yang mendorong orang untuk mencapai tujuan tertentu berdasarkan tujuan pribadi. Semakin tinggi semangat kita untuk bekerja, akan semakin besar hasil yang kita peroleh. Menurut penelitian (Juniari et al., 2015) menerangkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun menurut penelitian (Yuliana, 2017) motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komunikasi merupakan upaya yang efektif saat bertukar informasi dan pemahaman keterampilan antar manusia, pengirim dan penerima informasi harus memiliki kesamaan, yaitu dalam hal karakteristik pribadi, pengalaman, lingkungan, dan latar belakang sosial budaya, dapat sesuai asimilasi informasi. Kegiatan komunikasi merupakan perwujudan sistem komunikasi rencana komunikasi harus diukur sedemikian rupa sehingga kualitas dan kinerja manajer, pejabat dan komunikator diketahui dan dapat ditingkatkan secara sistematis bila diperlukan. Menurut penelitian (Fachrezi & Khair, 2020) menerangkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan. Namun menurut (Rumambi et al., 2019) menerangkan bahwa komunikasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan dengan korelasi kuat positif.

Dengan kepuasan kerja, motivasi dan komunikasi yang kurang, tentu kinerja karyawan juga kurang optimal. Fenomena tersebut telah dijelaskan diatas, penyampaian komunikasi sesama karyawan dan atasan belum tersampaikan dengan baik dan kurangnya pemberian reward kepada karyawan yang sudah melakukan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. (Studi Kasus : Departemen Sumber Daya Manusia & Umum PERUM PERHUTANI DIVISI REGIONAL JAWA TIMUR)"

Dari penjelasan diatas mengenai dasar dilakukannya penelitian ini, maka rumusan masalah penelitiannya dikemukakan sebagai berikut : (1) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur?; (2) Apakah Motivasi kerja pengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Regional Jawa Timur?; (3) Apakah komunikasi berpengaruh kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur?

## TINJAUAN TEORITIS

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang karyawan juga dapat dilihat dari teorinya. Dari teori tersebut Sebagian karyawan lebih puas dan bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan semakin banyak dan berkembang dari teori-teori yang mendukung dan menjelaskan kepuasan kerja karyawan. Terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja dalam perusahaan, yaitu: (1) Teori Dua Faktor, Wibowo (2012) menjelaskan merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan (*satisfaction*) dan ketidakpuasan (*dissatisfaction*) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. (2) Teori ketidaksesuaian, (Bangun, 2012) menjelaskan bahwa teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Porter. Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan. Seseorang akan terpuaskan bila tidak ada selisih antara situasi yang diinginkan dengan yang sebenarnya diterima. (3) Teori Keadilan. (Bangun, 2012) menjelaskan bahwa

secara umum diketahui bahwa keadilan menyangkut penilaian seseorang tentang perlakuan yang diterimanya atas tindakannya terhadap suatu pekerjaan. Seseorang merasa adil apabila perlakuan yang diterimanya menguntungkan bagi dirinya. Sebaliknya, ketidakadilan apabila perlakuan yang diterima dirasakan merugikan dirinya. Perasaan tidak adil yang dialami seseorang tersebut berpengaruh terhadap prestasi kerjanya karena ketidakpuasan yang diperoleh.

Aspek-aspek indikator kepuasan kerja menurut Tasios dan Giannouli (2017) yaitu : (1) Sifat Pekerjaan (Work); (2) Gaji (Pay); (3) Promosi (Promotion); (4) Supervisi (Supervision); (5) Rekan Kerja (Co-workers).

### **Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan konsep sumber daya manusia yang mempunyai manajemen yang dapat menarik perhatian banyak orang. Hal ini bisa dimaklumi bila anda mempertimbangkan betapa pentingnya motivasi dalam kehidupan sebuah perusahaan atau organisasi. Di satu sisi motivasi memegang peranan yang sangat penting dalam setiap elemen kepemimpinan, di sisi lain sulit bagi pemimpin untuk menstimulasi.

Menurut (Moekijat, 2012) secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah : (1) memberikan kompensasi kepada pegawai secara adil dan wajar; (2) menciptakan kondisi fisik pekerjaan yang menggairahkan bagi semua pihak; (3) adanya motivasi dari pimpinan supaya pegawainya minat yang besar terhadap pekerjaannya; (4) Pimpinan menetapkan kepentingannya dalam kepentingan organisasi secara keseluruhan; (5) memberikan perharian berupa penghargaan kepada pegawai yang berprestasi; (6) memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan saran-saran atau aspirasinya kepada organisasi; (7) Hubungan yang harmonis antara pegawai dengan maupun dengan masyarakat.

Indikator Motivasi kerja menurut (Marliani, 2015) menyatakan bahwa ada empat meliputi : (1) Ingin memenuhi kebutuhan hidup; (2) Pekerjaan yang ditekuni sesuai dengan minat; (3) Berani menghadapi tantangan; (4) Menginginkan jabatan tinggi.

### **Komunikasi**

Komunikasi adalah bagian yang sangat penting, yang perlu dilakukan dalam suatu perusahaan atau organisasi, karena mencakup seluruh penyampaian informasi tentang pekerjaan disetiap perusahaan antara individu dan kelompok. Begitu juga menurut Bangun (2012) komunikasi merupakan proses mentransfer informasi secara efektif dari pengirim pesan ke penerima. dapat digaris bawahi ada dua kelompok yang terlibat dalam komunikasi, yaitu pengirim dan penerima. Agar komunikasi bergerak efektif, kedua kelompok harus memiliki keterampilan. Pemimpin membutuhkan keterampilan yang berkaitan dengan perusahaan atau organisasi, dan harus dapat berkomunikasi secara efektif agar berhasil di tempat kerja dan mencapai terget yang diinginkan. Sedangkan Mangkunegara (2018) mengungkapkan komunikasi semacam ini merupakan proses pemindahan informasi, pemikiran dan pemahaman dari satu orang ke orang lain, dengan harapan orang lain dapat menafsirkannya sesuai dengan tujuan yang dimaksudkan.

Menurut (Sutardji, 2016) ada beberapa indikator komunikasi, yaitu: (1) Pemahaman; (2) Kesenangan; (3) Pengaruh pada sikap; (4) Hubungan yang makin baik; (5) Tindakan.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Sinambela (2016) kinerja merupakan hasil dari prestasi yang diraih oleh individu orang atau sekelompok orang didalam wadah perusahaan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan dan tidak melanggar hukum. Menurut Edison (2016) Efektivitas kinerja adalah proses tolak ukur berdasarkan periode waktu tertentu dan berdasarkan persyaratan atau perjanjian yang telah ditetapkan

sebelumnya.

Tujuan - tujuan penilaian kinerja menurut Wether dan Davis (1996) dalam (Priansa, 2017) yaitu: (1) Bawahan atau pimpinan harus mampu mengambil Tindakan yang dapat meningkatkan kinerja (*performance improvement*); (2) Dalam pengambilan keputusan para pihak berhak menentukan siapa mendapatkan kenaikan kompensasi (*compensation adjustment*); (3) Berdasarkan keputusan penempatan penilaian kinerja, bahwa pegawai akan ditempatkan sesuai dengan hasil test penilaian kerjanya; (4) Demi meningkatkan kinerja yang diharapkan maka diadakanya pelatihan demi hasil yang memuaskan (*training needs*); (5) Demi menentukan kinerja karyawan yang optimal maka perlu diadakan perencanaan dan pengembangan karir (*optimal career planning and development*); (6) Proses perekrutan pegawai dapat dilihat dari penilaian kinerja baik atau buruknya pegawai itu (*staffing process deficiencies*); (7) Mampu memberikan informasi ketidakakuratan dan kesalahan desain pekerjaan (*Informational inaccuracies and job design errors*); (8) Agar tidak terjadi kesalahpahaman sesama karyawan perlu dilakukan penilaian kinerja, hal ini digunakan untuk penempatan karyawan sesuai kemampuan dan kebutuhan perusahaan (*equal employment opportunity*); (9) Faktor eksternal dapat mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi faktor tersebut tidak begitu Nampak sehingga peran sumber daya manusia sangat diperlukan untuk melihat kinerja karyawan (*external challenges*); (10) Umpan balik bagi setiap pegawai mampu menciptakan penilaian kinerja itu sendiri (*feedback*).

Ada tiga indikator kinerja yang bisa jadi pedoman dalam penilaian kinerja karyawan, Menurut Dharma (2012) yaitu: (1) Kuantitas, demi mendapatkan kuantitas, karyawan dituntut untuk memperoleh hasil yang optimal, dapat disimpulkan kuantitas merupakan hasil ouput dari pekerjaan seseorang; (2) Kualitas, demi mencapai target perusahaan yang sesuai, setiap karyawan dapat memiliki kualitas sehingga mampu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari sebelumnya; (3) Ketepatan waktu, ketepatan waktu adalah acuan bagi perusahaan untuk karyawannya agar dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaannya lebih tepat pada waktunya.

### Penelitian Terdahulu

Changgriawan (2017) dengan judul kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan objek yang digunakan *One Way Production* Surabaya. Populasi yang digunakan mengambil seluruh karyawan *One Way Production* di Surabaya berjumlah 150orang. Pengambilan sampel menggunakan sampling jenun, dengan seluruh populasi. Teknik analisis regresi linear berganda. Dalam penelitian ini menyatakan kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nurusyifa (2018) dengan judul pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening studi kasus PT BPRS Harta Insan Karimah Surakarta. Populasi yang digunakan seluruh anggota PT BPRS Harta Insan Karimah Surakarta. Pengambilan sampel menggunakan sampling jenun, dengan seluruh populasi. Teknik analisis yang digunakan regresi linear berganda. Dalam penelitian ini menyatakan kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Agustina et al.(2019) dengan judul pengaruh karakteristik individu, komunikasi efektif dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan studi kasus PT Tambang Batubara Bukit Asam. Populasi yang digunakan seluruh karyawan tetap PT Tambang Batubara Bukit. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan regresi linear berganda. Dalam penelitian ini menyatakan komunikasi efektif dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

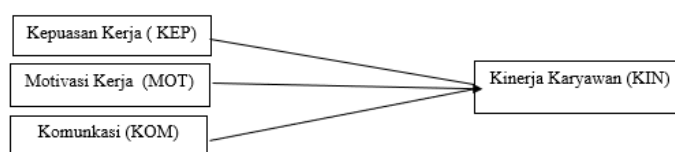
Rumambi et al. (2019) dengan judul pengaruh kompensasi, motivasi, komunikasi terhadap kinerja karyawan objek yang digunakan PT Modern Widya Technical. Populasi yang digunakan seluruh karyawan PT Modern Widya Technical. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan regresi linear berganda.

Dalam penelitian ini menyatakan motivasi dan komunikasi memiliki nilai korelasi sangat kuat sehingga menjadikan positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian Poniasih & Dewi, (2015) dengan judul pengaruh motivasi, komunikasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja studi kasus PT. Indonesia Power UBP. Populasi yang digunakan 150 karyawan PT. Indonesia Power UBP. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling. Teknik analisis yang digunakan regresi linear berganda. Dalam penelitian ini menyatakan motivasi dan komunikasi secara simultan atau parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

### Rerangka Konseptual

Berdasarkan teori diatas maka kerangka pemikiran dibentuk atau disusun demi menganalisis dan dapat memecahkan masalah yang disampaikan oleh peneliti, guna juga dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga peneliti hanya melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja dan komunikasi. Berikut ini perumusan kerangka tersebut:



Gambar 1.  
Rerangka Konseptual

### Pengembangan Hipotesis

H1 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan salah satu target bentuk pencapaian dalam proses tingkatan perkerja yang disukai dan ditekuni, Stephen Robbin (2017) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil terakhir atau evaluasi dalam berkerja, yang dapat menciptakan nilai sikap positif terhadap karyawan. Penelitian Muslih (2012) mengungkapkan terdapat hubungan positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, Namun penelitian lain mengungkapkan variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan menurut (Amalini et al., 2016).

H2 : Motivasi Kerja berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan sikap individu yang dapat mempengaruhi naik turunnya kinerja karyawan, juga dapat memotivasi karyawan lain karyawan lain untuk bekerja lebih baik lagi. Mahardhika et al. (2013) mengungkapkan motivasi merupakan pemicu karyawan untuk menciptakan kinerja yang optimal dan baik. Penelitian Atnila (2017) dan penelitian Hidayat (2015) mengungkapkan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun penelitian Yuliana (2017) mengungkapkan variabel motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Komunikasi berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi merupakan kunci utama dalam sebuah perusahaan, menurut Mangkunegara (2018) komunikasi dapat diartikan sebagai proses menyampain atau pemindahan pesan dengan cara yang diterima oleh pihak satu kemudian disimpulkan oleh pihak satu dengan bahasa dan kemampuan yang dimiliki pihak satu kemudian disampaikan kepada semua pihak. Penelitian Ardiansyah (2016) dan Ginting (2018) variabel komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun penelitian (Yulianti, 2017) mengungkapkan bahwa variabel komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian dan Gambaran Umum Objek Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif karena karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya., sebagaimana Sujarweni (2015:39) mengartikan bahwa penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang dapat menghasilkan berupa penemuan yang dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik ataupun cara lain dari kuantitatif (pengukuran).

Populasi menurut Sugiyono (2012:119) adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 42 karyawan yang mempunyai kandidat masing-masing di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Sugiyono (2014) menyatakan bahwa sampel merupakan bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. Penelitian ini akan menggunakan karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur sebagai responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan sampling jenuh (sensus). Sugiyono (2014) menjelaskan yang dimaksud sampling jenuh (sensus) merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai anggota sampel.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini menggunakan jenis data primer dan sekunder. Data primer data yang dapat memberikan data langsung kepada pengumpul data, data ini dapat diperoleh dengan wawancara atau observasi sedangkan data sekunder merupakan data tidak langsung diberikan kepada pengumpul data. (Sugiyono, 2017)

Dalam penelitian sumber data yang diperoleh dari responden atau objek penelitian. Yang dimaksud sebagai responden atau objek penelitian adalah Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur Departemen Sumber Daya Manusia, Umum & IT. Sumber data yang digunakan adalah data berupa hasil pengujian yang di dapatkan oleh peneliti pada saat menyebarkan kuisioner.

Berdasarkan sumber data diatas sumber data yang dihimpun berupa data primer. Menurut Sugiyono (2016:308) data primer merupakan data yang dapat diperoleh dengan melakukan survey atau penelitian kelapangan dan secara langsung yang diperoleh dari responden.

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner dan penulis menggunakan metode skala *likert*.

Menurut (Sugiyono, 2017:199) kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atas pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Pada penelitian ini peneliti langsung terjun kelapangan sehingga mendapatkan jawaban responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2017:93) mengatakan bahwa skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau responden tentang fenomena social. Jawaban kuisioner yang telah dibagikan oleh peneliti kepada responden tersebut akan diberi penilaian sesuai dengan data-data dalam penelitian ini merupakan data kualitatif yang dikuantitatifkan dengan menggunakan pengukuran *Skala Likert* dengan rentan skala 1-5.

Kriteria atau penilaian yang digunakan pada daftar pilihan jawaban atas pertanyaan atau pernyataan sebagai berikut :

- SS = Sangat Setuju (nilai 5)  
 S = Setuju (nilai 4)  
 N = Netral (nilai 3)  
 TS = Tidak Setuju (nilai 2)  
 STS = Sangat Tidak Setuju (nilai 1)

### **Definisi Operasional**

#### **Kepuasan Kerja (KEP)**

Kepuasan kerja merupakan suatu perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan situasi kerja, kolaborasi antar karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur, imbalan yang diterima pada kerja, yang menyangkut fisik dan psikologis.

#### **Motivasi kerja (MOT)**

Motivasi adalah dorongan atau keinginan yang timbul dari dalam diri karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur yang menimbulkan semangat bekerja sehingga mencapai tujuan yang diharapkan.

#### **Komunikasi (KOM)**

Komunikasi adalah bagian yang sangat penting, yang perlu dilakukan oleh seluruh karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur, karena mencakup seluruh penyampaian informasi tentang pekerjaan disetiap perusahaan antara individu dan kelompok. komunikasi merupakan proses mentransfer informasi secara efektif dari pengirim pesan ke penerima. dapat digaris bawahi ada dua kelompok yang terlibat dalam komunikasi, yaitu pengirim dan penerima. Agar komunikasi bergerak efektif, kedua kelompok harus memiliki keterampilan. Pemimpin membutuhkan keterampilan yang berkaitan dengan perusahaan atau organisasi, dan harus dapat berkomunikasi secara efektif agar berhasil di tempat kerja dan mencapai target yang diinginkan.

#### **Kinerja Karyawan (KIN)**

Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan Perum Perhutani Divisi Regional berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

### **Teknik Analisis Data**

#### **Uji Validitas**

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang diukur. Menurut Ghazali (2016:45) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji Validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan rtabel, Dengan membandingkan nilai r hitung dari hasil output (Corrected Item- Total Correlation) dengan rtabel, jika r hitung lebih besar dari rtabel maka butir pertanyaan tersebut adalah valid, tetapi jika r hitung lebih kecil dari pada rtabel maka butir pertanyaan tersebut tidak valid (Ghozali, 2012)

Apabila pertanyaan-pertanyaan yang ditunjukkan sudah sesuai dengan indikator akan menunjukkan koefisien korelasi yang nilai signifikannya lebih kecil dari 5% (*level of significance*). (Ghozali, 2016:53) untuk melakukan pengujian validitas, dasar analisis yang digunakan antara lain:

- a. Jika  $\text{Sig} > (\alpha) 0,05$  maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak sah atau tidak valid.
- b. Jika  $\text{Sig} < (\alpha) 0,05$  maka pernyataan tersebut dinyatakan sah atau valid.



## Uji Realibilitas

Setelah menentukan validitas instrumen penelitian tahap selanjutnya adalah mengukur realibilitas data dari instrumen penelitian. Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas ini digunakan untuk menguji konsistensi data dalam jangka waktu tertentu, yaitu untuk mengetahui sejauh mana pengukuran yang digunakan dapat dipercaya atau diandalkan. Variabel - variabel tersebut dikatakan cronbach alpha nya memiliki nilai lebih besar 0,70 yang berarti bahwa instrumen tersebut dapat dipergunakan sebagai pengumpul data yang handal yaitu hasil pengukuran relatif koefisien jika dilakukan pengukuran ulang. Uji realibilitas ini bertujuan untuk melihat konsistensi. (Ghozali, 2012)

Suatu kuesioner dikatakan reliabilitas jika jawaban seseorang terhadap pernyataan menghasilkan jawaban yang sama dari waktu ke waktu. Untuk menilai reliabel tidaknya suatu instrument dilakukan dengan mengkonsultasikan r hitung dengan r tabel. Apabila r hitung > r tabel maka instrument dinyatakan tidak reliabel. (Sugiyono, 2018) Sedangkan reliable adalah kemampuan kuisisioner memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Triton mengatakan, jika skala itu dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan reng yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Nilai alpha Cronbach 0.00 s.d 0.20, berarti kurang reliable.
- 2) Nilai Cronbach 0.21 s.d 0.40, berarti agak reliable.
- 3) Nilai Cronbach 0.42 s.d 0.60, berarti cukup reliable
- 4) Nilai Cronbach 0.61 s.d 0.80, berarti reliable.
- 5) Nilai Cronbach 0.81 s.d 1.00, berarti sangat reliable (Sugiyono, 2018)

## Analisis Stastistik Deskriptif

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2014)

## Hasil Statistik Inferensial

Ghozali (2016:95) mengatakan bahwa persamaan regresi linear berganda dilakukan untuk dapat mengetahui pengaruh antara variabel terikat (*dependen*) dengan variabel bebas (*independen*).

Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari 3 (tiga) variabel bebas yaitu, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komunikasi terhadap 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan. Dengan demikian, persamaan regresinya sebagai berikut :

$$KIN = a + b_1KEP + b_2MOT + b_3KOM + e$$

Keterangan :

KIN = Kinerja Karyawan

A = Konstanta

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi KEP

b<sub>2</sub> = Koefisien regresi MOT

b<sub>3</sub> = Koefisien regresi KOM

KEP = Kepuasan Kerja (*Independent Variable*)

MOT = Motivasi Kerja (*Independent Variable*)

KOM = Komunikasi (*Independent Variable*)

e = Kesalahan atau gangguan

## Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji distribusi normal adalah uji untuk mengukur apakah data kita memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik. (Ghozali, 2016) Salah satu metode yang bisa digunakan untuk mendeteksi masalah normalitas yaitu: uji Kolmogorov-Smirnov yang digunakan untuk mengetahui apakah sampel berasal dari populasi berdistribusi normal. Pengujian normalitas data pada penelitian menggunakan uji One Sample Kolmogorov-Smirnov yang mana dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- 1) Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka data tersebut tidak berdistribusi normal

#### Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent atau variabel bebas. Efek dari multikolinearitas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel. Hal tersebut berarti standar error besar, akibatnya ketika koefisien diuji,  $t$ -hitung akan bernilai kecil dari  $t$ -tabel. Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen.

Untuk menemukan terdapat atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai variance inflation factor (VIF). Nilai Tolerance mengukur variabilitas dari variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance rendah sama dengan nilai VIF tinggi, dikarenakan  $VIF = 1/\text{Tolerance}$ , dan menunjukkan terdapat kolinearitas yang tinggi. Nilai cut off yang digunakan adalah untuk nilai tolerance 0.10 atau nilai VIF diatas angka 10.

#### Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual 1 pengamat ke pengamat yang lain. Jika variance dari residual 1 pengamat ke pengamat lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar Scatterplot model tersebut. Tidak terdapat heteroskedastisitas jika:

- (1) penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola;
- (2) titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka 0;
- (3) titik-titik data tidak mengumpul hanya diatas atau dibawah saja. (Ghozali, 2012)

#### Uji Kelayakan Model

##### Uji Statistik F

Uji F digunakan untuk menguji salah satu hipotesis di dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linier berganda. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Hasil uji F dilihat dalam tabel ANOVA dalam kolom sig. dengan kriteria :

- 1) Jika nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) Jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi yaitu alat ukur yang digunakan untuk melihat besarnya pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen secara bersama-sama. Peneliti menggunakan perhitungan SPSS v.25 dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika nilai  $R^2 = 1$  atau mendekati, hal tersebut berakibat semakin kuatnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b. jika nilai  $R^2 = 0$ , hal tersebut berakibat semakin lemahnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Uji Hipotesis**

Uji hipotesis (t-test) dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel yakni variabel *independen* terhadap variabel *dependen* (Ghozali, 2016:171). Hasil Uji t dapat dilihat pada tabel *coefficients* pada kolom sig. dengan kriteria:

- a. Apabila nilai signifikan  $t < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel kepuasan kerja, motivasi kerja dan komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Apabila nilai signifikan  $t > 0,05$  maka dapat disimpulkan berarti secara parsial variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas**

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pernyataan	r hitung	r Tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja (KEP)	KEP.1	0,443	0,304	Valid
	KEP.2	0,462	0,304	Valid
	KEP.3	0,558	0,304	Valid
	KEP.4	0,437	0,304	Valid
	KEP.5	0,451	0,304	Valid
Motivasi Kerja (MOT)	MOT.1	0,684	0,304	Valid
	MOT.2	0,544	0,304	Valid
	MOT.3	0,520	0,304	Valid
	MOT.4	0,531	0,304	Valid
Komunikasi (KOM)	KOM.1	0,574	0,304	Valid
	KOM.2	0,522	0,304	Valid
	KOM.3	0,472	0,304	Valid
	KOM.4	0,544	0,304	Valid
	KOM.5	0,689	0,304	Valid
Kinerja Karyawan (KIN)	KIN.1	0,473	0,304	Valid
	KIN.2	0,640	0,304	Valid
	KIN.3	0,666	0,304	Valid

Sumber : Data primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan Tabel 2 di atas bisa terlihat bahwa semua pernyataan yang mengukur variabel independent yaitu Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komunikasi serta variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan, semua item pernyataan dinyatakan valid. Hal ini terjadi karena keseluruhan variabel memiliki nilai r hitung > r Tabel sebesar 0,304. Sehingga keseluruhan variabel ini dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian.

**Uji Reabilitas**

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Realibilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja (KEP)	0.625	Reliabel
Motivasi Kerja (MOT)	0.699	Reliabel
Komunikasi (KOM)	0.708	Reliabel
Kinerja Karyawan (KIN)	0.716	Reliabel

Sumber: Data primer,2021 (diolah)

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komunikasi serta variabel dependen kinerja karyawan memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga jawaban yang diberikan responden sudah sangat representative dalam arti kata pengukuran datanya sudah dapat dipercaya (reliabel) dan dapat digunakan untuk penelitian.

## Deskripsi Hasil Penelitian

**Tabel 4**  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	29	69%
Perempuan	13	31%
Total	42	100%

Sumber : Data primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa responden berjenis kelamin laki laki dengan jumlah responden 29 orang dengan persentase 69%. Sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebesar 13 orang dengan persentase 31%.

**Tabel 5**  
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
26 - 35 Tahun	12	28,6%
36 - 45 tahun	28	66,7%
46 - 55 tahun	2	4,8%
Total	42	100%

Sumber : Data primer, 2021 (diolah)

Tabel 5 diatas menunjukkan bahwa Sebagian responden berusia 26 - 35 tahun yaitu sebanyak 12 orang atau 28,6%, yang berusia 36 - 45 tahun sebanyak 28 orang atau 42,9%, dan yang berusia 46 - 55 tahun hanya 2 orang atau 4,8% dari 100%.

**Tabel 6**  
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	22	52,4%
Diploma	4	9,5%
S1	16	38,1%
Total	42	100%

Sumber : Data primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan Tabel 6 diatas diketahui bahwa jumlah responden dengan Pendidikan terakhir SMA berjumlah 22 orang atau 52,4%, dan untuk Diploma sebanyak 4 orang atau 9,5%, sedangkan S1 berjumlah 16 orang atau 38,1%.

Sugiyono (2016:85) menyatakan bahwa sebagai dasar untuk menentukan kategori rata-rata jawaban responden menggunakan interval penilaian, berikut perhitungan rumusan penilaian :

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

1. Nilai interval  $4,20 < x \leq 5,00$  berarti dalam kategori Sangat Baik (5)
2. Nilai interval  $3,40 < x \leq 4,20$  berarti dalam kategori Baik (4)
3. Nilai interval  $2,60 < x \leq 3,40$  berarti dalam kategori Biasa (3)
4. Nilai interval  $1,80 < x \leq 2,60$  berarti dalam kategori Buruk (2)
5. Nilai interval  $1,00 < x \leq 1,80$  berarti dalam kategori Sangat Buruk (1)

**Tabel 7**  
**Tanggapan terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

Item Pernyataan	Frekuensi					Skor	N	Mean
	STS	TS	N	S	SS			
Pernyataan 1	0	0	0	12	30	198		4,71
Pernyataan 2	0	0	1	25	16	183		4,36
Pernyataan 3	0	0	7	14	21	182	42	4,33
Pernyataan 4	0	0	6	18	18	180		4,29
Pernyataan 5	0	0	1	17	24	191		4,55
						934		4,45

Sumber : Data primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan pada Tabel 7 di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden rata-rata memberikan tanggapan baik terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel Kepuasan Kerja. Hasil ini dilihat dari total nilai rata-rata tanggapan responden tentang semua pernyataan dari variabel Kepuasan kerja mendapat nilai rata-rata sebesar 4,45. Dalam interval kelas termasuk dalam kategori  $4,20 < x \leq 5,00$ , yang menunjukkan responden beranggapan Sangat Baik atas semua pernyataan mengenai Kepuasan Kerja dalam Perusahaan tersebut.

**Tabel 8**  
**Tanggapan terhadap Variabel Motivasi Kerja**

Item Pernyataan	Frekuensi					Skor	N	Mean
	STS	TS	N	S	SS			
<b>Pernyataan 1</b>	0	0	7	12	23	184		4,38
<b>Pernyataan 2</b>	0	0	4	23	15	179		4,26
<b>Pernyataan 3</b>	0	0	5	16	21	184	42	4,38
<b>Pernyataan 4</b>	0	0	6	18	18	181		4,31
						728		4,33

Sumber : Data primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan pada Tabel 8 di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden rata-rata memberikan tanggapan baik terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel Motivasi Kerja. Hasil ini dilihat dari total nilai rata-rata tanggapan responden tentang semua pernyataan dari variabel Motivasi kerja sebesar 4,33. Dalam interval kelas termasuk dalam kategori  $4,20 < x \leq 5,00$ , yang menunjukkan responden beranggapan Sangat Baik atas semua pernyataan mengenai Motivasi Kerja dalam Perusahaan tersebut.

**Tabel 9**  
**Tanggapan terhadap Variabel Komunikasi**

Item Pernyataan	Frekuensi					Skor	N	Mean
	STS	TS	N	S	SS			
<b>Pernyataan 1</b>	0	0	7	11	24	185		4,40
<b>Pernyataan 2</b>	0	0	3	23	16	181		4,31
<b>Pernyataan 3</b>	0	0	7	14	21	182	42	4,33
<b>Pernyataan 4</b>	0	0	3	19	20	185		4,40
<b>Pernyataan 5</b>	0	0	7	16	19	180		4,29
						913		4,35

Sumber : Data primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan pada Tabel 9 di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden rata-rata memberikan tanggapan baik terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel Komunikasi. Hasil ini dilihat dari total nilai rata-rata tanggapan responden tentang semua pernyataan dari variabel Komunikasi sebesar 4,35. Dalam interval kelas termasuk dalam kategori  $4,20 < x \leq 5,00$ , yang menunjukkan responden beranggapan Sangat Baik atas semua pernyataan mengenai Komunikasi dalam Perusahaan tersebut.

**Tabel 10**  
**Tanggapan terhadap Variabel Kinerja Karyawan**

Item Pernyataan	Frekuensi					Skor	N	Mean
	STS	TS	N	S	SS			
Pernyataan 1	0	0	11	12	19	176		4,20
Pernyataan 2	0	0	7	10	25	186	42	4,40
Pernyataan 3	0	0	3	21	18	183		4,40
						545		4,33

Sumber : Data primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan pada Tabel 10 di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden rata-rata memberikan tanggapan baik terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan. Hasil ini dilihat dari total nilai rata-rata tanggapan responden tentang semua pernyataan dari variabel Kinerja Karyawan sebesar 4,33. Dalam interval kelas termasuk dalam kategori  $4,20 < x \leq 5,00$ , yang menunjukkan responden beranggapan Sangat Baik atas semua pernyataan mengenai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan tersebut.

### Uji Regresi Linear Berganda

**Tabel 11**  
**Hasil Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient
	B	Std Error	beta
(constant)	12,477	7,274	
Kepuasan Kerja	0,157	0,243	0,102
Motivasi Kerja	0,435	0,224	0,301
Komunikasi	0,111	0,176	0,099

Sumber : Data primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan pada tabel diatas persamaan regresi yang didapat adalah :

$$KIN = 12,477 + 0,157 KEP + 0,435 MOT + 0,111 KOM + e_i$$

a. Konstanta

Nilai Konstanta yang terjadi yaitu sebesar 12.477 artinya jika variabel Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komunikasi sama dengan 0, maka kinerja karyawan sebesar 12.477

b. Koefisien Regresi Kepuasan Kerja (KEP)

Besarnya nilai koefisien regresi Kepuasan Kerja (KEP) sebesar 0.157 menunjukkan adanya hubungan positif atau searah antara Kepuasan Kerja (KEP) terhadap Kinerja Karyawan. Tanda Positif menunjukkan bahwa apabila Kepuasan Kerja meningkat, maka Kinerja Karyawan juga akan meningkat.

c. Koefisien Regresi Motivasi Kerja (MOT)

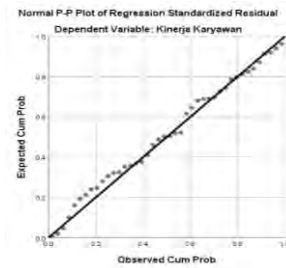
Koefisien regresi untuk variabel motivasi kerja (MOT) sebesar 0.435. hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (MOT) mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan. Artinya apabila motivasi kerja (MOT) meningkat maka Kinerja Karyawan juga akan meningkat.

d. Koefisien Regresi Komunikasi (KOM)

Koefisien regresi untuk Komunikasi (KOM) sebesar 0.111. hal ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi (KOM) mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan. Artinya apabila komunikasi (KOM) meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas



**Gambar 1.**  
**Hasil Uji Normalitas menggunakan Grafik P-Plot**  
**Sumber : Data primer, 2021 (diolah)**

Berdasarkan Gambar 1 di atas dapat disimpulkan bahwa titik titik menyebar di area garis diagonal, sehingga berdasarkan teori uji normalitas, analisis ini layak untuk digunakan dalam penelitian.

**Tabel 12**  
**Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Unstandardized Residual
Test Statistic	0,068
Asymp. Sig (2-tailed)	0.200

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

**Sumber : Data primer, 2021 (diolah)**

Berdasarkan pada Tabel 12 di atas menunjukkan bahwa nilai *Asymp.Sig.* sebesar 0,200 yang artinya lebih besar dari  $> 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa data pada tabel tersebut berdistribusi normal dan dapat digunakan penelitian.

**Uji Multikolinearitas**

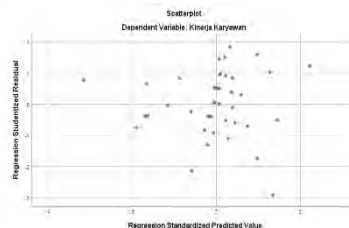
**Tabel 13**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Kepuasan Kerja	0.940	1.064	Non Multikolinearitas
Motivasi Kerja	0.969	1.032	Non Multikolinearitas
Komunikasi	0.947	1.056	Non Multikolinearitas

**Sumber : Data primer, 2021 (diolah)**

Berdasarkan dari data Tabel 13 di atas menunjukkan bahwa semua variabel independent (X) yaitu Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komunikasi dinyatakan bebas multikolinieritas karena semua variabel memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10.

**Uji Heterokedastisitas**



**Gambar 2.**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas**  
**Sumber : Data primer, 2021 (diolah)**

Berdasarkan gambar 4 grafik *scatterplot* menunjukkan bahwa data tersebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y dan tidak terdapat suatu pola yang jelas pada penyebaran data tersebut. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model persamaan regresi, sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhinya yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja dan komunikasi. Setelah dilakukan uji asumsi klasik tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi linier dalam penelitian ini, bebas dari asumsi dasar (klasik) tersebut, sehingga pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t yang akan dilakukan dalam penelitian ini tidak akan bias atau sesuai dengan tujuan penelitian.

## Uji Kelayakan Model

### Uji F

**Tabel 14**  
**Hasil Uji F**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	48.002	3	87,021	54.930	.000 <sup>b</sup>
Residual	11.069	96	3,686		
Total	59.071	99			

a. dependent variable: kinerja karyawan

b. predictors: (constant), komunikasi, motivasi kerja, kepuasan kerja

Sumber : Data primer, 2021 (diolah)

Dari tabel 14 di atas dapat dilihat bahwa nilai Fhitung dengan tingkat signifikansi 0,000 (di bawah 0,05) sebesar 54.930 yang dapat disimpulkan bahwa variabel independen yaitu Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan sehingga model ini layak untuk digunakan dalam penelitian.

### Uji Koefisien Determinasi

**Tabel 15**  
**Hasil Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.901 <sup>a</sup>	.813	.798	.53972

Sumber : Data primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan dari data pada Tabel 15 di atas menunjukkan bahwa nilai R sebesar 0,53972 Hal ini dapat dikatakan bahwa variabel independen memberikan pengaruh variabel dependen yaitu kinerja karyawan karena > 0,50. Nilai R Square sebesar 0,813 atau 81,3%, hal ini menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komunikasi adalah sebesar 81,3% dan sisanya 18,7% bisa dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

**Tabel 16**  
**Hasil Pengujian Hipotesis (Uji t)**

Variabel	t hitung	Sig	(a)	Keterangan
Kepuasan Kerja	6.621	.000	0,05	Berpengaruh Positif
Motivasi Kerja	4.890	.000	0,05	Berpengaruh Positif
Komunikasi	9.136	.000	0,05	Berpengaruh Positif

Sumber : Data primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan pada uji t pada Tabel 16, maka dapat disimpulkan



bahwa :

- a. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan  
Berdasarkan hasil dari Tabel 16, diperoleh nilai koefisien regresi berganda yang bernilai positif dan nilai signifikannya untuk Kepuasan Kerja adalah  $\alpha = 0,000 < 0,05$  dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan  
Berdasarkan hasil dari Tabel 16, diperoleh nilai koefisien regresi berganda yang bernilai negatif nilai signifikannya untuk Motivasi Kerja adalah  $\alpha = 0,000 < 0,05$  dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- c. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan  
Berdasarkan hasil dari Tabel 16, diperoleh nilai koefisien regresi berganda yang bernilai positif dan nilai signifikannya untuk Komunikasi adalah  $\alpha = 0,000 < 0,05$  dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa Komunikasi memiliki pengaruh signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

## **Pembahasan**

### **Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil hipotesis dapat diketahui bahwa Kepuasan Kerja memiliki tingkat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bukti karena Kepuasan Kerja memiliki nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan saling mempengaruhi, dimana diasumsikan bahwa Kepuasan Kerja merupakan respon terhadap suatu kebutuhan organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang menyatakan kepuasan kerja yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihargai (Hasibuan, 2012:202).

Kepuasan kerja merupakan salah satu target bentuk pencapaian dalam proses tingkatan perkerja yang disukai dan ditekuni, Stephen Robbin (2017) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil terakhir atau evaluasi dalam berkerja, yang dapat menciptakan nilai sikap positif terhadap karyawan. Penelitian Muslih (2012) mengungkapkan terdapat hubungan positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, Namun penelitian lain mengungkapkan variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Menurut (Amalini et al., 2016).

### **Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat diketahui bahwa Motivasi Kerja memiliki tingkat pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap Kinerja Karyawan pada Perum Perhutani Regional Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bukti karena Motivasi Kerja memiliki nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja khususnya di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur berdampak terhadap Kinerja Karyawan, dimana Motivasi Kerja dengan tingkat yang tinggi akan berdampak pada penurunan Kinerja Karyawan yang drastis. Jadi apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal di dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka perusahaan haruslah memperhatikan tingkat Motivasi Kerja karyawannya, Motivasi Kerja karyawan yang rendah dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan perusahaan kepada karyawannya dan dapat meningkatkan hasil kerja individu dalam pencapaian Kinerja.

Motivasi merupakan sikap individu yang dapat mempengaruhi naik turunnya kinerja karyawan, juga dapat memotivasi karyawan lain karyawan lain untuk bekerja lebih baik lagi. Mahardhika et al. (2013) mengungkapkan motivasi merupakan pemicu karyawan untuk menciptakan kinerja yang optimal dan baik. Penelitian Atnila (2017) dan penelitian Hidayat (2015) mengungkapkan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun penelitian Yuliana (2017) mengungkapkan variabel motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, jika tidak ada Motivasi Kerja dari dalam dirinya seseorang maka tidak akan ada dorongan dari dalam dirinya untuk bekerja dengan baik. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Tegar (2019) menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses yang menerangkan tentang arah, instensitas, dan ketekunan seorang individu dalam menggapai tujuannya. Sedangkan menurut Hasibuan (2016:141) menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang menyebabkan, menyalurkan, serta mendukung perilaku individu agar mau bekerja secara giat dan antusias dalam mencapai hasil yang maksimal. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Putra (2018) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan artinya semakin besar Motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan meningkatkan Kinerja dari karyawan tersebut.

### **Komunikasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil hipotesis dapat diketahui bahwa Komunikasi memiliki tingkat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan pada Perum Divisi Perhutani Regional Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bukti karena motivasi kerja memiliki nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan mengenai pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Hal ini menunjukan bahwa peningkatan Kepuasan Kerja karyawan akan diikuti dengan peningkatan Kinerja Karyawan, begitupun sebaliknya penurunan Kepuasan Kerja karyawan akan diikuti dengan menurunnya Kinerja Karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Begitu pun dengan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Hal ini mengindikasi bahwa Motivasi Kerja mampu mempengaruhi Kinerja Karyawan, jika Motivasi Kerja yang dialami karyawan tinggi maka semakin tinggi Kinerja yang dihasilkan karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Dan juga Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi yang baik antar karyawan maupun atasan mampu mempengaruhi Kinerja Karyawan.

## Saran

Berdasarkan pembahasan serta simpulan yang telah dikemukakan tentang pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan, maka saran yang dapat diajukan bagi manajemen Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur sebaiknya dapat meningkatkan lagi motivasi yang ada pada karyawannya dengan memberikan bonus sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Dan bagi manajemen Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur sebaiknya perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar memberikan kenyamanan pada para karyawan, sehingga kinerja karyawan meningkat. Lalu bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel indenpen atau variabel dependen agar hasil yang diperoleh dalam menulis penelitian dapat dibandingkan dengan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Can.A, Y. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari. *Jurnal Risel Manajemen Bisnis Dan Publik*, 4(1).
- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan One Way Production. *Jurnal Agora*, 5(3), 1-7.
- Edison, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.Bandung
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107-119.
- Ghozali, I. (2012). *Analisis Aplikasi Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Universitas Diponegoro.Yogyakarta
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Cetakan Ke)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.Semarang
- Ginting, N. B. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di Pt. Sekar Mulia Abadi Medan. *AJIE - Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(2), 130-139.
- Hidayat, C. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pt. Keramik Diamond Industries. *Agora*, 3(2).
- Jalil, A. (2020). *Karyawan Perhutani Demo di Madiun Minta Dirut Mundur*. Solopos.Com. <https://www.solopos.com/karyawan-perhutani-madiun-demo-minta-dirut-mundur-1044119>
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosda Karya.
- Marliani, R. (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi (Cetakan Ke)*. Pustaka Setia.Bandung
- Moekijat. (2012). *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. CV. Pioner Jaya.Bandung
- Muslih, B. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang. (Analysis of Influence Motivation Against Job Satisfaction And Employee Performance In PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional III. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 799-810.
- Priansa, D. J. (2017). *Komunikasi Pemasaran Terpadu Pada Era Media Sosial*. Pustaka Setia.
- Rumambi, Y. A., Koleangan, R., Dotulong, L., Pt, P., Mulia, S., & Manado, A. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Samudra Mulia Abadi Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 5831-5840.
- Stephen Robbin, T. J. (2017). *Organization Behavior (Edisi 13 J)*. Salemba Empat.Jakarta
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif*. Alfabeta.Bandung

- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta. Bandung
- Sujarweni, W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Pustaka Baru Press. Yogyakarta
- Sutardji. (2016). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Dee Publish. Yogyakarta
- Yuliana. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan pada PT. Haluan Star Logistic. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 17(2), 135-150.
- Yulianti, E. (2017). Komunikasi Dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business Studies*, 2(2), 45-57.