

Pengaruh iklim komunikasi dan promosi jabatan terhadap kinerja dan motivasi dengan disiplin dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (*The influence of communication climate and job promotion on performance and motivation with discipline and job satisfaction as intervening variables*)

Sugeng Riski¹, Muslichah Erma Widiana²

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bhayangkara Surabaya

sugengriski@gmail.com



Riwayat Artikel

Diterima pada 18 September 2020

Revisi 1 pada 21 September 2020

Revisi 2 pada 6 Oktober 2020

Disetujui pada 7 Oktober 2020

Abstract

Purpose: Influence of communication climate and job promotion on employee performance and motivation with discipline and job satisfaction as intervening at PT. Japfa Comfeed Indonesia. Tbk in Gedangan Sidoarjo. The aim of this study is to test and analyze the influence of communication and promotion on employee motivation and performance with discipline and job satisfaction as variabels intervening at PT. Japfa Comfeed Indonesia. Tbk in Gedangan Sidoarjo

Research methodology: The samples of this study are 74 respondents consisting of employees permanent of the division warehouse and production. This research applies path analysis by using the program of analysis Smart PLS.

Results: The relationship between variables in this study produced thirteen hypotheses with significant influence and five hypotheses with not significant influence. Relation testing between organizational job promotion and motivation variabels has the biggest significance. Meanwhile, the relation testing between communication climate variabels and employee performance variabels has the smallest significance.

Limitation: The limitation in this research is one company where the number of samples taken is only permanent employees of the warehouse and production only.

Contribution: Results of this study are expected to be able to give contribution to human resources management and to practical management.

Keywords: *Communication climate, Job promotion, Employee Performance, Motivation, Discipline, Job satisfaction*

How to cite: Riski, S., & Widiana, M. E. (2020). Pengaruh iklim komunikasi dan promosi jabatan terhadap kinerja dan motivasi dengan disiplin dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 1(1), 33-55.

I. Pendahuluan

Dalam berjalanya waktu dimana terjadi persaingan yang semakin ketat dalam persaingan dunia kerja, maka setiap perusahaan pasti membutuhkan pekerja yang bisa bekerja cepat dengan tim, berpikir cepat guna menghadapi tingkat persaingan yang ada. Perusahaan selalu berusaha membuat strategi agar kinerja karyawan mereka bisa baik, sehingga bisa menghasilkan suatu barang sesuai dengan ketentuan yang mereka inginkan.

Iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita: kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, apa yang ingin kita capai dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi ([Pace dan Don, 2015](#)). Dalam bekerja sehari-hari tugas karyawan bukan hanya saja bekerja secara terus menerus tetapi seorang karyawan juga ingin dilibatkan ketika seorang atasan ingin mengambil sebuah keputusan dalam menghadapi suatu permasalahan. Dalam penyampaian pesan sendiri kepercayaan seorang karyawan ketika menerima kebenaran sumber pesan yang didapatkannya tergantung siapa yang menyampaikan pesan tersebut.

Para karyawan sendiri pastinya ingin diberikan perhatian dari perusahaan dalam bentuk secara langsung. Salah satu bentuk perhatian secara langsung yang diinginkan oleh para karyawan adalah diberikannya kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan. Promosi jabatan menyangkut pengalaman pada bidang kerjanya, seorang karyawan yang memiliki pengalaman belum dipastikan dia memiliki prestasi di tempat kerjanya yang diakui secara tertulis karena keberhasilan seorang karyawan akan diberikan tambahan gaji, sehingga untuk mengetahui prestasi karyawan tersebut cukup sulit apalagi bila karyawan tersebut berstatus rekrutan baru untuk menempati suatu jabatan.

Kinerja yang di anggap sempurna oleh suatu atasan dimana ketika seseorang bekerja secara maksimal dengan menghasilkan produksi yang produktif dan bisa menjalankan setiap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Tetapi pada lapangan sendiri banyak dari sebagian karyawan yang belum mampu bekerja secara maksimal, dimana sering terjadi ketidaksesuaian antara keinginan perusahaan dengan hasil yang diberikan oleh perusahaan, karena pada dasarnya setiap karyawan telah diberikan waktu yang telah diukur sesuai beratnya pekerjaan yang dibebankan kepada masing-masing karyawan.

Beberapa aspek motivasi yang belum terpenuhi atau belum bisa diberikan atasan kepada karyawan bisa menimbulkan suatu masalah dalam bekerja, salah satunya adalah aspek kebutuhan fisiologis yang mencakup kebutuhan motivasi dengan pemenuhan kebutuhan fisik seperti memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, atau kebutuhan untuk memenuhi kontrakan/ cicilan/ tabungan perumahan.

Dalam suatu organisasi sendiri yang sering menjadi permasalahan dalam kedisiplinan karyawannya adalah hubungan kemanusiaan yang bisa saja sewaktu-waktu tidak harmonis antara sesama karyawan satu dengan karyawan lainnya, hal ini disebabkan karena dalam dunia pekerjaan antar karyawan sering timbul suatu konflik kecil yang bisa membuat seorang karyawan tersebut terbawa menciptakan suatu kerusuhan. Ketika hubungan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya bisa berjalan harmonis maka semakin mendorong tingkat kedisiplinan karyawan tersebut.

Seorang karyawan pada dasarnya akan melakukan interpretasi terhadap lingkungannya, dimana mereka memberikan gambaran bahwa tempat kerjanya akan nyaman, aman dan terpenuhinya segala keperluan yang menunjang pekerjaan, dimana hal tersebut terpenuhi maka timbul rasa senang mereka ketika bekerja. Ketika suatu perusahaan mampu memperhatikan aspek kepuasan kerja bagi para karyawannya maka mereka akan bisa menciptakan perasaan senang dan nyaman ketika bekerja, sehingga kualitas hasil produksi mereka meningkat.

Salah satu hal yang menjadi permasalahan dalam kepuasan kerja adalah tantangan pekerjaan, dimana tantangan sendiri dilihat dari tingkat pekerjaan yang dibebankan kepada masing-masing karyawan, dimana ketika seorang karyawan tersebut dipromosikan jabatannya maka akan terjadi perubahan posisi/ status dimana kenaikan tersebut selalu diikuti dengan kenaikan tingkatan/ beban tugas, seperti pada posisi baru akan ada tantangan baru. Ketika ada para karyawan diberikan suatu tugas baru tanpa pengalaman yang mereka miliki maka mereka akan bekerja dengan rasa takut dan tantangan yang paling banyak adalah ketika ada jumlah karyawan yang dikurangi tetapi jumlah pekerjaan ditambah maka akan menjadikan tantangan juga.

Tabel 1.
PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama Peneliti	Variabel	Lokasi
1	Munadiyah, dkk (2015)	Promosi jabatan dan kinerja	Kantor Sekretariat Kabupaten Luwu.

2	Afianto dan Utami (2017)	Disiplin kerja, komunikasi organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	PT. Victory International Futures Malang.
3	Wibowo (2015)	Lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi dan kinerja karyawan	Indomaret di Semarang
4	Falah (2013)	Promosi jabatan dan disiplin kerja	Sekretariat DPRD Kota Cimahi
5	Saputra dan Sudharma (2017)	Promosi jabatan pelatihan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja	Bali Zoo
6	Ardi (2016)	Disiplin kerja, promosi jabatan, kompensasi dan kinerja	Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Rembang.
7	Faizah (2014)	Iklim komunikasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja	MTSN Langsung Kadar RAO Pasaman
8	Istiqomah & Suhartini (2015)	Disiplin kerja, iklim komunikasi, kinerja dan motivasi	Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta
9	Nurchayani & Dewi (2016)	Kompensasi, motivasi, kepuasan kerja & kinerja	Pt sinar sosro pabrik Bali
10	Martanto (2016)	Kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasional & kinerja	UD. Rekayasa Wangdi

Sumber : Peneliti (2019)

2. Tinjauan Pustaka

1. Iklim Komunikasi

[Harjana \(2013\)](#) menjelaskan bahwa iklim komunikasi (*communication climate*) merupakan kependekan dari istilah yang lebih panjang: 'iklim komunikasi keorganisasian' (*organizational communication climate*). [Saleh \(2016\)](#), Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai suatu peristiwa komunikasi, perilaku, respons pegawai satu dengan lainnya, ekspektasi (harapan), berbagai pertentangan individu dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi. Sedangkan Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi adalah suatu perpaduan antara kondisi lingkungan dimana antara bawahan dan atasan sering terjadi komunikasi, dimana dari kegiatan tersebut berdampak terhadap hubungan timbal balik antar keduanya yang saling lancar dan terhubung erat.

2. Promosi Jabatan

[Supomo dan Nurhayati \(2018\)](#), bahwa promosi adalah peningkatan status (jabatan) seorang karyawan yang lebih tinggi, ia memberikan contoh; status karyawan kontrak atau calon pegawai menjadi karyawan tetap, karyawan operasional menjadi karyawan manajerial. Dengan peningkatan status karyawan, maka hak, kewajiban, dan pendapatannya akan semakin besar pula. Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan promosi jabatan adalah dipindahkannya seorang karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi atau diberikannya status yang lebih baik dari sebelumnya seperti status karyawan tetap dengan tingkat tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya. Dalam hal ini yang dituju untuk diberikan promosi jabatan adalah para karyawan yang telah memenuhi kualifikasi dari perusahaan, sedangkan untuk para karyawan sendiri nantinya akan diberikan promosi dalam bentuk kenaikan jabatan atau status.

3. Disiplin

[Sutrisno \(2016\)](#) mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada

keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah kemauan dari masing-masing karyawan yang timbul dari dalam dirinya, dimana mereka akan mau mengikuti semua peraturan yang telah ditentukan perusahaan dengan rasa ikhlas, senang hati dan dilakukan setiap hari selama masa kerja.

4. Kepuasan Kerja

[Sinambela \(2012\)](#), Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan [Wibowo \(2018\)](#) kepuasan kerja yaitu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah penyampaian perasaan dari para karyawan yang dibuktikan dengan perasaan senang dan tingkah laku yang bernilai baik atas pekerjaan yang dilakukannya, dimana mereka selalu nyaman dalam menjalankan tugasnya sehingga bisa timbul rasa kebersamaan dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

5. Motivasi

[Darmawan \(2009\)](#) mendefinisikan motivasi sebagai kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan menyesuaikan diri. Sedangkan [Busro \(2018\)](#), menjelaskan bahwa motivasi adalah sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan positif yang berupa ucapan, dimana bersifat membangun dan mengubah semangat seseorang atau orang lain untuk lebih senang dan nyaman dalam menjalankan aktivitasnya.

6. Kinerja

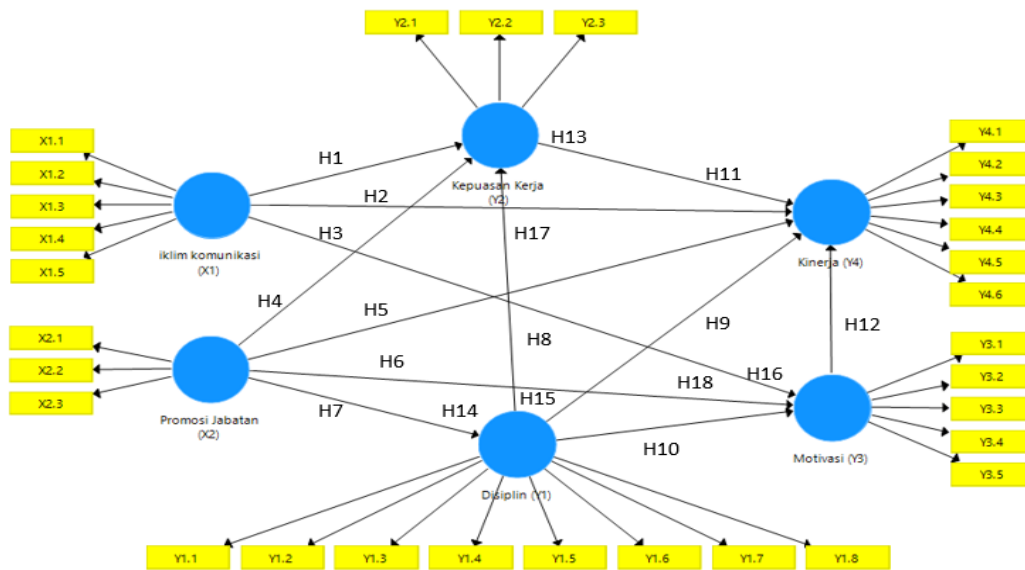
[Mangkunegara \(2017\)](#), mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai “ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Kinerja sendiri merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang, Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu tingkat keberhasilan seseorang dalam suatu organisasi yang melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah dan tanggung jawab yang diembannya, keberhasilan ini bisa diukur dengan kuantitas maupun kualitas yang bisa dicapai oleh masing-masing karyawan dalam satu waktu dengan nilai yang berbeda-beda.

3. Metode Penelitian

3.1. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini akan dikaji keterkaitan antara variabel X (Iklim komunikasi dan promosi jabatan) dan variabel Y (Disiplin, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja),

kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini : 1) Iklim komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Iklim komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 3) Iklim komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, 4) Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 5) Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 6) Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, 7) Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap disiplin, 8) Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 9) Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 10) Disiplin berpengaruh signifikan terhadap motivasi, 11) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 12) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 13) Iklim komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, 14) Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui disiplin, 15) Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui disiplin, 16) Iklim komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, 17) Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, 18) Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.

3.2. Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang ada pada bagian gudang dan produksi di PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Gedangan Sidoarjo, sebanyak 74 karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah populasi 74 karyawan, dengan teknik pengambilan sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014).

3.3. Definisi Operasional Variabel

1. Iklim komunikasi (X1) adalah suatu perpaduan antara kondisi lingkungan di dalam perusahaan dimana antara bawahan dan atasan sering terjadi komunikasi, dimana dari kegiatan tersebut berdampak terhadap hubungan timbal balik antar keduanya yang saling lancar dan terhubung erat. Indikator : 1) dukungan karyawan, 2) kesertaan dalam proses keputusan, 3) kejujuran, percaya diri dan keandalan, 4) terbuka dan tulus, 5) tujuan kinerja yang tinggi (Ruliana, 2014).
2. Promosi jabatan (X2) adalah dipindahkannya seorang karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi atau diberikannya status yang lebih baik dari sebelumnya dimana diikuti dengan tingkat tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya. Indikator : 1) pengalaman, 2) kecakapan, 3) kombinasi pengalaman dan kecakapan (Kadarisman, 2017)
3. Disiplin (Y1) adalah kemauan dari masing-masing karyawan yang timbul dari dalam diri, dimana mereka mau mengikuti semua peraturan yang ditentukan perusahaan dengan rasa ikhlas, senang hati. Indikator : 1) tujuan dan kemampuan, 2) teladan pimpinan, 3) balas jasa, 4) keadilan, 5)

waskat, 6) sanksi hukuman, 7) ketegasan, 8) hubungan kemanusiaan ([Supomo dan Nurhayati, 2018](#))

4. Kepuasan kerja (Y2) adalah penyampaian perasaan dari karyawan yang dibuktikan dengan perasaan senang dan tingkah laku yang baik atas pekerjaan yang dilakukannya, dimana mereka selalu nyaman dalam menjalankan tugasnya sehingga bisa timbul rasa kebersamaan dan loyalitas yang tinggi. Indikator : 1) hubungan kerja, 2) tantangan kerja, 3) perlindungan kerja ([Busro, 2018](#)).
5. Motivasi (Y3) adalah dorongan positif yang berupa tindakan maupun pemenuhan kebutuhan dari para karyawan dimana bersifat membangun dan mengubah semangat diri sendiri untuk lebih senang dan nyaman. Indikator : 1) kebutuhan fisiologis, 2) kebutuhan keamanan, 3) kebutuhan sosial, 4) kebutuhan penghargaan, 5) kebutuhan aktualisasi ([Sutrisno, 2016](#)).
6. Kinerja (Y4) adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam suatu organisasi yang melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah, keberhasilan ini bisa diukur dengan kuantitas maupun kualitas yang bisa dicapai oleh masing-masing karyawan. Indikator : 1) *quality*, 2) *quantity*, 3) *timeliness*, 4) *cost effectiveness*, 5) *need for supervision*, 6) *interpersonal impact* ([Busro, 2018](#)).

3.4. Teknik Analisis Data

Analisis data diolah menggunakan software Smart PLS. [Ghozali \(2014\)](#) *partial Least Square* merupakan *factor indeterminacy* metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil. Ghozali juga menjelaskan ketika melakukan penelitian dengan tujuan prediksi maka pendekatan PLS lebih cocok, dimana PLS dianggap sebagai model alternatif dari *covariance based SEM* dan dimaksudkan untuk *causal-predictive analysis* dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah.

Pada PLS tahapan model analisis jalur semua variabel laten terdiri dari tiga set hubungan ([Ghozali, 2014](#)): (1) *inner model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), (2) *outer model* yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator, dan (3) *weight relation* dimana nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi.

4. Analisis Dan Pembahasan

4.1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 2.
TABULASI SILANG
JENIS KELAMIN DAN DIVISI

			Jenis Kelamin		Total
			Laki-laki	Perempuan	
Divisi	Gudang	Count	28	13	41
		% Total	37.8%	17.6%	55.4%
	Produksi	Count	33	0	33
		% Total	44.6%	0.0%	44.6%
Total		Count	61	13	74
		% Total	82.4%	17.6%	100%

Sumber: Peneliti (2019)

Perbandingan jumlah karyawan tetap bagian gudang lebih didominasi oleh laki-laki sebanyak 28 karyawan (37.8%) dan bagian produksi sebanyak 33 karyawan (44.6%), hal ini disebabkan karena pada bagian gudang maupun produksi lebih membutuhkan karyawan laki-laki dalam melakukan proses produksi dan penyimpanan barang jadi yang menggunakan alat berat ketika memindahkan dan menumpuknya.

4.2. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 3.
TABULASI
SILANG TINGKAT PENDIDIKAN DAN DIVISI

			Pendidikan				Total
			SMP	SMA/SMK	D3	S1	
Divisi	Gudang	Count	3	31	3	4	41
		% Total	4.1%	41.9%	4.1%	5.4%	55.4%
	Produksi	Count	2	24	5	2	33
		% Total	2.7%	32.4%	6.8%	2.7%	44.6%
Total		Count	5	55	8	6	74
		% Total	6.8%	74.3%	10.8%	8.1%	100%

Sumber: Peneliti (2019)

karyawan tetap bagian Gudang lebih banyak didominasi oleh lulusan SMA/SMK yaitu 31 karyawan (41.9%) begitu pula bagian produksi sebanyak 24 karyawan lulusan SMA/SMK (32.4%). Hal ini disebabkan karena pada bagian gudang maupun produksi lebih mengutamakan pekerjaan dalam mengolah bahan baku menjadi barang jadi maka daripada itu lebih mencari tingkat pendidikan SMA/SMA, sedangkan untuk D3 bagian gudang paling sedikit yaitu 3 karyawan (4.1%) dan S1 bagian produksi sebanyak 2 karyawan (2.7%) karena karyawan dengan studi lebih tinggi tersebut berada pada ruangan tertentu yang telah diberikan tugas sesuai jabatannya masing-masing. Sedangkan untuk karyawan lulusan SMP relatif sedikit karena pada saat sekarang yang dibutuhkan minimal SMA/SMK, dan karyawan lama dengan lulusan SMP dikarenakan pada zaman dahulu kebanyakan dari warga Indonesia hanya mampu bersekolah sampai di SMP karena keterbatasan biaya.

4.3. Usia Responden

Tabel 4.
TABULASI SILANG USIA DAN PENDIDIKAN

			Pendidikan				Total
			SMP	SMA/SMK	D3	S1	
Usia	30-40 Tahun	Count	2	29	5	3	39
		% of Total	2.7%	39.2%	6.8%	4.1%	52.7%
	40-50 Tahun	Count	1	22	2	3	28
		% of Total	1.4%	29.7%	2.7%	4.1%	37.8%
	>50 Tahun	Count	2	4	1	0	7
		% of Total	2.7%	5.4%	1.4%	0%	9.5%
Total		Count	5	55	8	6	74
		% of Total	6.8%	74.3%	10.8%	8.1%	100%

Sumber: Peneliti (2019)

Karyawan terbanyak dengan lulusan SMA/SMK sebanyak 29 karyawan (39.2%) dengan usia antara 30-40 tahun, hal ini disebabkan karena karyawan tersebut ketika berasal dari lulusan SMA/SMK dan mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun, maka dapat diperkirakan dengan usia 18 tahun (lulusan SMA/SMK) + masa kerja lebih dari 10 tahun maka usia mereka sekarang berkisar antara 30-40 tahun. Sedangkan para karyawan yang berusia >50 tahun sebagian dari mereka masih ada yang lulusan dari SMP sebanyak 2 karyawan (2.7%) dan telah bekerja lama di angkat statusnya/ di promosikan menjadi karyawan tetap.

4.4. Lama Kerja Responden

Tabel 5.
TABULASI SILANG ANTARA LAMA KERJA DAN USIA KARYAWAN

	Usia	Total
--	------	-------

			30-40 Tahun	40-50 Tahun	>50 Tahun	
Lama Kerja	10-15 Tahun	Count % Total	17 23.0%	1 1.4%	0 0%	18 24.3%
	16-20 Tahun	Count % Total	16 21.6%	6 8.1%	0 0%	22 29.7%
	21-25 Tahun	Count % Total	6 8.1%	19 25.7%	2 2.7%	27 36.5%
	26-30 Tahun	Count % Total	0 0%	2 2.7%	4 5.4%	6 8.1%
	>30 Tahun	Count % Total	0 0%	0 0%	1 1.4%	1 1.4%
	Total	Count % Total	39 52.7%	28 37.8%	7 9.5%	74 100%

Sumber: Peneliti (2019)

Karyawan lebih banyak didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 21-25 tahun sebanyak 19 karyawan (25.7) dengan usia antara 40-50 tahun. Hal ini disebabkan karena karyawan tersebut telah bekerjanya sejak beberapa tahun setelah berdirinya perusahaan, dalam angka kerja 21-25 tahun masa kerja hampir menempuh pensiun kerja, ketika dihitung dengan lulusan sekolah yang perlu waktu 19 tahun+25 tahun = usia mereka 44, hal ini yang menyebabkan mereka kebanyakan berusia antara 40-50 tahun, sedangkan yang hampir 50 tahun disebabkan mereka melanjutkan S1 selama 4 tahun sambil kerja, serta mereka telah menjadi karyawan tetap karena selain mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun mereka ada juga yang lulusan S1.

4.5. Analisis Hasil Penelitian Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 6.
PENGUJIAN VARIABEL IKLIM KOMUNIKASI

Variabel	Indikator		No	Item	<i>Pearson Correlation</i>	Sig.	Keterangan
Iklim Komunikasi	X1.1	Dukungan karyawan	1	X1.1.1	0,947	0,000	Valid
			2	X1.1.2	0,967	0,000	Valid
	X1.2	Kesertaan dalam proses keputusan	3	X1.2.1	0,855	0,000	Valid
			4	X1.2.2	0,680	0,000	Valid
	X1.3	Kejujuran, percaya diri dan keandalan	5	X1.3.1	0,867	0,000	Valid
			6	X1.3.2	0,831	0,000	Valid
	X1.4	Terbuka dan tulus	7	X1.4.1	0,772	0,000	Valid
			8	X1.4.2	0,752	0,000	Valid
	X1.5	Tujuan kinerja yang tinggi	9	X1.5.1	0,702	0,000	Valid
			10	X1.5.2	0,752	0,000	Valid
<i>Cronbach's Alpha</i> = 0,936 (Reliabel)							

Sumber: Peneliti (2019)

Tabel 7.
PENGUJIAN VARIABEL PROMOSI JABATAN

Variabel	Indikator		No	Item	<i>Pearson Correlation</i>	Sig.	Keterangan
Promosi Jabatan	X2.1	Pengalaman	1	X2.1.1	0,745	0,000	Valid
			2	X2.1.2	0,750	0,000	Valid
	X2.2	Kecakapan	3	X2.2.1	0,670	0,000	Valid
			4	X2.2.2	0,745	0,000	Valid
	X2.3	Kombinasi pengalaman dan kecakapan	5	X2.3.1	0,753	0,000	Valid
			6	X2.3.2	0,752	0,000	Valid
<i>Cronbach's Alpha</i> = 0,830 (Reliabel)							

Sumber: Peneliti (2018)

Tabel 8.
PENGUJIAN VARIABEL DISIPLIN

Variabel	Indikator		No	Item	<i>Pearson Correlation</i>	Sig.	Keterangan
Disiplin	Y1.1	Tujuan dan kemampuan	1	Y1.1.1	0,829	0,000	Valid
			2	Y1.1.2	0,831	0,000	Valid
	Y1.2	Teladan pimpinan	3	Y1.2.1	0,523	0,000	Valid
			4	Y1.2.2	0,625	0,000	Valid
	Y1.3	Balas jasa	5	Y1.3.1	0,763	0,000	Valid
			6	Y1.3.2	0,555	0,000	Valid
	Y1.4	Keadilan	7	Y1.4.1	0,723	0,000	Valid
			8	Y1.4.2	0,785	0,000	Valid
	Y1.5	Waskat	9	Y1.5.1	0,491	0,000	Valid
			10	Y1.5.2	0,617	0,000	Valid
	Y1.6	Sanksi hukuman	11	Y1.6.1	0,705	0,000	Valid
			12	Y1.6.2	0,600	0,000	Valid
	Y1.7	Ketegasan	13	Y1.7.1	0,615	0,000	Valid
			14	Y1.7.2	0,750	0,000	Valid
	Y1.8	Hubungan kemanusiaan	15	Y1.8.1	0,632	0,000	Valid
			16	Y1.8.2	0,697	0,000	Valid
<i>Cronbach's Alpha</i> = 0,919 (Reliabel)							

Sumber: Peneliti (2019)

Tabel 9.
PENGUJIAN VARIABEL KEPUASAN KERJA

Variabel	Indikator		No	Item	<i>Pearson Correlation</i>	Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja	Y2.1	Hubungan kerja	1	Y2.1.1	0,742	0,000	Valid
			2	Y2.1.2	0,772	0,000	Valid
	Y2.2	Tantangan kerja	3	Y2.2.1	0,988	0,000	Valid
			4	Y2.2.2	0,932	0,000	Valid
	Y2.3	Perlindungan kerja	5	Y2.3.1	0,932	0,000	Valid
			6	Y2.3.2	0,818	0,000	Valid

Cronbach's Alpha = 0,934 (Reliabel)

Sumber: Peneliti (2019)

Tabel 10.
PENGUJIAN VARIABEL MOTIVASI

Variabel	Indikator		No	Item	<i>Pearson Correlation</i>	Sig.	Keterangan
Motivasi	Y3.1	Kebutuhan fisiologis	1	Y3.1.1	0,927	0,000	Valid
			2	Y3.1.2	0,856	0,000	Valid
	Y3.2	Kebutuhan keamanan	3	Y3.2.1	0,690	0,000	Valid
			4	Y3.2.2	0,927	0,000	Valid
	Y3.3	Kebutuhan sosial	5	Y3.3.1	0,831	0,000	Valid
			6	Y3.3.2	0,697	0,000	Valid
	Y3.4	Kebutuhan penghargaan	7	Y3.4.1	0,771	0,000	Valid
			8	Y3.4.2	0,823	0,000	Valid
	Y3.5	Kebutuhan untuk aktualisasi	9	Y3.5.1	0,756	0,000	Valid
			10	Y3.5.2	0,794	0,000	Valid

Cronbach's Alpha = 0,931 (Reliabel)

Sumber: Peneliti (2019)

Tabel 11.
PENGUJIAN VARIABEL KINERJA

Variabel	Indikator		No	Item	<i>Pearson Correlation</i>	Sig.	Keterangan
Kinerja	Y4.1	Quality	1	Y4.1.1	0,851	0,000	Valid
			2	Y4.1.2	0,959	0,000	Valid
	Y4.2	<i>Quantity</i>	3	Y4.2.1	0,888	0,000	Valid
			4	Y4.2.2	0,784	0,000	Valid
	Y4.3	<i>Timeliness</i>	5	Y4.3.1	0,733	0,000	Valid
			6	Y4.3.2	0,475	0,000	Valid
	Y4.4	<i>Cost effectiveness</i>	7	Y4.4.1	0,711	0,000	Valid
			8	Y4.4.2	0,959	0,000	Valid
	Y4.5	<i>Need for supervision</i>	9	Y4.5.1	0,596	0,000	Valid
			10	Y4.5.2	0,572	0,000	Valid
	Y4.6	<i>Interpersonal impact</i>	11	Y4.6.1	0,741	0,000	Valid
			12	Y4.6.2	0,858	0,000	Valid

Cronbach's Alpha = 0,932 (Reliabel)

Sumber: Peneliti (2019)

Pada penelitian ini masing-masing item pertanyaan pada setiap indikator telah dinyatakan valid, dimana nilai signifikansi butir pertanyaan telah $< 0,05$ dan r hitung $> 0,361$. Sedangkan semua variabel telah dinyatakan reliabel karena berdasarkan SPSS nilai Cronbach's alpha semua variabel telah $> 0,6$.

Inner Model

1. R-square atau R² dan Adjusted R square

Tabel 12. R-Square dan Adjusted R Square

No	Variabel	R Square	Adjusted R square
1	Disiplin	0,102	0,089
2	Kepuasan kerja	0,277	0,246
3	Motivasi	0,297	0,266
4	Kinerja	0,352	0,304

Berdasarkan Tabel 12 bahwa nilai R square disiplin sebesar 0,102 yang artinya bahwa promosi jabatan memberikan sumbangan pengaruh terhadap disiplin sebesar 10,2% sedangkan sisanya (89,8%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan/diteliti dalam model ini. Nilai Adjusted R square kepuasan kerja sebesar 0,246 yang artinya bahwa iklim komunikasi, promosi jabatan dan disiplin memberikan sumbangan pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 24,6% sedangkan sisanya (75,4%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan/diteliti dalam model ini.

Nilai Adjusted R square motivasi sebesar 0,266 yang artinya bahwa iklim komunikasi, promosi jabatan dan disiplin memberikan sumbangan pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 26,6% sedangkan sisanya (73,4%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan/diteliti dalam model ini. Nilai Adjusted R square kinerja sebesar 0,304 yang artinya bahwa iklim komunikasi, promosi jabatan, disiplin, kepuasan kerja dan motivasi memberikan sumbangan pengaruh terhadap kinerja sebesar 30,4% sedangkan sisanya (69,6%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

2. F-Square atau F²

Tabel 13. F-Square

No	Variabel	Iklim komunikasi	Promosi jabatan	Disiplin	Kepuasan kerja	Motivasi	Kinerja
1	Iklim komunikasi				0,083	0,145	0,020
2	Promosi jabatan			0,113	0,092	0,179	0,069
3	Disiplin				0,242	0,132	0,068
4	Kepuasan kerja						0,065
5	Motivasi						0,075
6	Kinerja						

Berdasarkan Tabel 13 bahwa nilai *effect size* pengaruh promosi jabatan terhadap disiplin (0.113), pengaruh iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja (0.083,) pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja (0.020), pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja (0.092), pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja (0.069), pengaruh disiplin terhadap motivasi (0.132), pengaruh disiplin terhadap kinerja (0.068), pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja (0.065) dan pengaruh motivasi terhadap kinerja (0,075) dimana variabel laten eksogen memiliki pengaruh kecil karena nilai F² yaitu antara 0,02-0,15. Sedangkan nilai F² pengaruh disiplin terhadap kepuasan kerja (0.242), pengaruh iklim komunikasi terhadap motivasi (0.145) dan pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi (0.179), dimana variabel laten eksogen memiliki pengaruh moderat karena nilai F² yaitu antara 0,15-0,35.

3. Relevansi prediksi Q-square atau Q²

Tabel 14. Q-Square

No	Variabel	Q ²
1	Disiplin	0,050
2	Kepuasan kerja	0,166

3	Motivasi	0,185
4	Kinerja	0,236

Berdasarkan Tabel 14 dapat dilihat bahwa nilai Q-square variabel disiplin (0.050), kepuasan kerja (0.166), motivasi (0.185) dan kinerja (0.236), dimana nilai variabel disiplin, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja nilai Q-square lebih dari 0 (nol) dimana dalam hal ini menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*.

Outer Model

1. Convergent validity

Tabel 15. Average Variance Extracted

No	Variabel	average variance extracted	\sqrt{AVE}
1	Iklm komunikasi	0,776	0,881
2	Promosi jabatan	0,767	0,876
3	Disiplin	0,575	0,758
4	Kepuasan kerja	0,722	0,850
5	Motivasi	0,708	0,841
6	Kinerja	0,731	0,855

Berdasarkan Tabel 15 nilai *average variance extracted* (AVE) iklim komunikasi (0,776), promosi jabatan (0,767), disiplin (0,575), kepuasan kerja (0,722), motivasi (0,708) dan kinerja (0,731), semua AVE variabel nilainya di atas 0.50, dimana dalam hal ini semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan nilai *average variance extracted*.

2. Discriminant validty

Tabel 16. Korelasi Antar Variabel Laten

No	Variabel	Disiplin	Kepuasan kerja	Kinerja	Motivasi	Promosi Jabatan	Iklm komunikasi
1	Disiplin	0.758					
2	Kepuasan kerja	-0.281	0.850				
3	Kinerja	0.336	0.147	0.855			
4	Motivasi	0.358	-0.231	0.418	0.841		
5	Promosi jabatan	0.319	0.262	0.463	0.358	0.876	
6	Iklm komunikasi	0.268	0.274	0,085	-0.102	0.412	0.881

Berdasarkan Tabel 16 nilai \sqrt{AVE} variabel iklim komunikasi (0.881) lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel iklim komunikasi dan kinerja (0.085), nilai \sqrt{AVE} variabel promosi jabatan (0.876) lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel promosi jabatan dan kinerja (0.463), nilai \sqrt{AVE} variabel disiplin (0.758) lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel disiplin dan motivasi (0.358), nilai \sqrt{AVE} variabel kepuasan kerja (0.850) lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel kepuasan kerja dan iklim komunikasi (0.274), nilai \sqrt{AVE} variabel motivasi (0.841) lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel motivasi dan kinerja (0.418) dan nilai \sqrt{AVE} variabel kinerja (0.855) lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel kinerja dan promosi jabatan (0.463).

3. Construct Reliability

Tabel 17. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

No	Variabel	Composite Reliability	Cronbach's alpha
1	Iklm komunikasi	0,945	0,928

2	Promosi jabatan	0,908	0,849
3	Disiplin	0,915	0,895
4	Kepuasan kerja	0,886	0,811
5	Motivasi	0,924	0,897
6	Kinerja	0,942	0,926

Berdasarkan Tabel 17 *composite reliability* iklim komunikasi (0,945), promosi jabatan (0,908), disiplin (0,915), kepuasan kerja (0,886), motivasi (0,924) dan kinerja (0,942), dapat disimpulkan bahwa nilai *composite reliability* semua variabel nilainya telah di atas 0.60. Sedangkan nilai *crobach's alpha* variabel iklim komunikasi (0,928), promosi jabatan (0,849), disiplin (0,895), kepuasan kerja (0,811), motivasi (0,897) dan kinerja (0,926), dapat disimpulkan bahwa nilai *cronbach's alpha* telah di atas 0,70. Dalam hal ini semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan *construct reliability*.

4.6. Pengujian Hipotesis

Tabel 18. Pengujian Hipotesis

No	Hubungan Kausal	Dirrect Effect			Indirrect Effect		
		Original Sample	T Statistik	P Values	Original Sample	T Statistik	P Values
1	Iklim Komunikasi → Kepuasan Kerja	0.273	2.241	0,025	-	-	-
2	Iklim Komunikasi → Kepuasan Kerja → Kinerja	-0.138	1.097	0,273	(0.273 x 0.247) 0.067	1.620	0,105
3	Iklim Komunikasi → Motivasi → Kinerja				(-0.355 x 0.269) -0.095	1.725	0,085
4	Iklim Komunikasi → Motivasi	-0.355	3.203	0,001	-	-	-
5	Promosi Jabatan → Disiplin → Kepuasan Kerja	0.292	2.392	0,017	(0.319 x -0.447) -0.143	2.233	0,026
6	Promosi Jabatan → Disiplin	0.319	2.854	0,004	-	-	-
7	Promosi Jabatan → Disiplin → Kinerja	0.277	2.137	0,033	(0.319 x 0.258) 0.082	1.785	0,074
8	Promosi Jabatan → Motivasi → Kinerja				(0.401 x 0.269) 0.108	1.807	0,071
9	Promosi Jabatan → Motivasi	0.401	3.850	0,000	-	-	-
10	Disiplin → Kepuasan Kerja → Kinerja	0.258	2.288	0,023	(-0.447 x 0.247) -0.110	1.962	0,049
11	Disiplin → Kepuasan Kerja	-0.447	3.588	0,000	-	-	-
12	Disiplin → Motivasi	0.326	3.796	0,000	-	-	-
13	Kepuasan Kerja → Kinerja	0.247	2.345	0,019	-	-	-
14	Motivasi → Kinerja	0.269	2.047	0,041	-	-	-

Berdasarkan Tabel 18 maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut ;

1. Pengaruh iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja dengan $p \text{ values } 0,025 < 0,05$ dan $t \text{ hitung } > t \text{ tabel } (2.24 > 1.667)$. Nilai original sampel positif 0,273. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima dimana iklim komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja dengan p values $0,273 > 0,05$ dan t hitung $< t$ tabel ($1.097 < 1.667$). Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 ditolak dimana iklim komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3. Pengaruh iklim komunikasi terhadap motivasi dengan p values $0,001 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel ($3.203 > 1.667$). Nilai original sampel negatif 0,355. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima dimana iklim komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi.
4. Pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja dengan p values $0,017 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel ($2.392 > 1.667$). Nilai original sampel positif 0,292. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima dimana promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja dengan p values $0,033 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel ($2.137 > 1.667$). Nilai original sampel positif 0,277. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima dimana promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6. Pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi dengan p values $0,000 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel ($3.850 > 1.667$). Nilai original sampel positif 0,401. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 diterima dimana promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
7. Pengaruh promosi jabatan terhadap disiplin dengan p values $0,004 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel ($2.854 > 1.667$). Nilai original sampel positif 0,319. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima dimana promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin.
8. Pengaruh disiplin terhadap kepuasan kerja dengan p values $0,000 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel ($3.588 > 1.667$). Nilai original sampel negatif 0,447. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 8 diterima dimana disiplin berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
9. Pengaruh disiplin terhadap kinerja dengan p values $0,023 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel ($2.288 > 1.667$). Nilai original sampel positif 0,258. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 9 diterima dimana disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
10. Pengaruh disiplin terhadap motivasi dengan p values $0,000 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel ($3.796 > 1.667$). Nilai original sampel positif 0,326. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 10 diterima dimana disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
11. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dengan p values $0,019 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel ($2.345 > 1.667$). Nilai original sampel positif 0,247. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 11 diterima dimana kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
12. Pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan p values $0,041 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel ($2.047 > 1.667$). Nilai original sampel positif 0,269. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 12 diterima dimana motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
13. Pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dengan p values $0,105 > 0,05$ dan t hitung $< t$ tabel ($1.620 < 2.00$). Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 13 ditolak dimana kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja.
14. Pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja melalui disiplin dengan p values $0,026 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel ($2.233 > 2.00$). Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 14 diterima dimana disiplin memediasi secara negatif pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja.
15. Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja melalui disiplin dengan p values sebesar $0,074 > 0,05$ dan t hitung $< t$ tabel ($1.785 < 2.00$). Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 15 ditolak dimana disiplin tidak memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja.
16. Pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja melalui motivasi dengan p values sebesar $0,085 > 0,05$ dan t hitung $< t$ tabel ($1.725 < 2.00$). Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 16 ditolak dimana motivasi tidak memediasi pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja.
17. Pengaruh disiplin terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dengan p values sebesar $0,049 < 0,05$ dan t hitung $\geq t$ tabel ($1.962 \geq 2.00$). Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 17 diterima dimana kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin terhadap kinerja.
18. Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja melalui motivasi dengan p values sebesar $0,071 > 0,05$ dan t hitung $< t$ tabel ($1.807 < 2.00$). Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 18 ditolak dimana motivasi tidak memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja.

4.7. Pembahasan

1. Iklim komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Hasil studi ini menyatakan bahwa iklim komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Iklim komunikasi dalam suatu perusahaan sendiri setiap hari bisa terbentuk atas sejauh mana kualitas seorang atasan untuk menerima rangsangan dari lingkungan dan para karyawan di sekitar lingkup perusahaan yang selanjutnya berbentuk menjadi suatu interaksi penyampaian suatu pesan. Ketika seorang atasan mempunyai karakter interaksi yang bagus dengan para karyawan serta mau menerima pesan yang ingin mereka sampaikan maka akan membuat para karyawan semakin nyaman ketika bekerja yang didukung oleh lingkungan yang kondusif dan saling memahami, serta meningkatkan perasaan senang karena pesan yang ingin mereka sampaikan bisa diterima. Rasa puas yang dirasakan oleh masing-masing karyawan secara psikologi bisa meningkat ketika mereka bisa mendapatkan perhatian yang lebih terhadap apa yang ingin mereka sampaikan kepada para atasan baik itu komunikasi secara langsung (lewat ucapan) maupun secara tidak langsung (lewat tulisan). Setelah dilakukan Analisa dimana hasil ini sama hasilnya dengan penelitian yang dilakukan [Faizah \(2014\)](#) bahwa iklim komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Iklim komunikasi berpengaruh terhadap kinerja

Hasil studi ini menyatakan bahwa iklim komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Suatu hubungan antara bawahan yang diperbaiki sehingga menciptakan rasa kekeluargaan membuat kondisi komunikasi membaik dimana seorang karyawan dengan mudah bisa menerima pesan yang ingin di sampaikan dengan harapan agar kinerja karyawan meningkat. Tetapi berdasarkan hasil analisis statistik bahwa perubahan iklim komunikasi tidak bisa menaikkan/ menurunkan kinerja karyawan hal ini diindikasikan karena belum semua atasan mau mengajak karyawan dalam mengambil keputusan secara bersama yang terbukti dengan adanya 3 (4.1%) karyawan yang memberikan penilaian tidak setuju pada pertanyaan pertama serta 4 (5.4%) karyawan yang juga memberikan jawaban tidak setuju pada pertanyaan kedua terhadap indikator kesertaan dalam proses keputusan.

[Salusu \(2015\)](#) berpendapat bahwa seorang karyawan tidak perlu dilibatkan dalam proses keputusan, karena bisa menyebabkan terlambat pekerjaan. Sering kali keputusan yang menyangkut karir/pekerjaan bahkan masalah konfidensial, sebaiknya karyawan tidak perlu dilibatkan agar tetap menjaga kekompakan antar karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut bertolak belakang dengan keinginan para karyawan dalam pemberian saran dan pengambilan keputusan. Ketika seorang karyawan memiliki suatu permasalahan lalu mereka tidak ikut dilibatkan dalam mencari solusi jalan tengah maka hal tersebut menggagu mereka ketika bekerja sehingga membuat target produksi menurun dari sebelumnya.

3. Iklim komunikasi berpengaruh terhadap motivasi

Hasil studi ini menyatakan bahwa iklim komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi. Salah satu teori yang ada pada motivasi adalah teori harapan, dimana [Pace dan Faules, 2015](#) menjelaskan salah satu alasan mengapa harapan yang tak terpenuhi menimbulkan konsekuensi negatif pada karyawan. Teori harapan yang ada pada motivasi mempunyai hubungan dengan iklim komunikasi dimana ketika harapan seorang karyawan adalah ingin di dukung oleh atasannya ketika bekerja, dimana mereka ingin memiliki atasan yang sabar dan telaten dalam memberikan suatu pengajaran/pengarahan. Ketika harapan karyawan tidak terpenuhi maka akan membuat karyawan malas dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menurunkan/ menghilangkan niatan awal untuk menjadi lebih baik dalam bekerja karena para karyawan berpikir bahwa salah satu dorongan agar mereka melakukan sesuatu yang lebih baik adalah dengan pemenuhan aspek harapan karyawan akan atasan yang berhubungan dengan kondisi komunikasi sehari-hari. Setelah dilakukan Analisa dimana hasil ini sama hasilnya dengan penelitian yang dilakukan [Istiqomah dan Suhartini \(2015\)](#) bahwa iklim komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi.

4. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Hasil studi ini menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan bisa dikatakan positif, dimana salah satunya dipengaruhi oleh promosi jabatan. Harapan semua karyawan adalah dirinya ingin di berikan promosi jabatan, dimana pada saat ini harapan tersebut telah terpenuhi dimana mereka telah diangkat menjadi karyawan tetap maka pada saat itu perasaan senang para karyawan dirasa lebih tinggi dari sebelumnya, perasaan nyaman ketika bekerja yang dibuktikan dengan kondisi ketenangan mereka ketika bekerja dan menyelesaikan setiap tugas baru di bagian yang baru dan adanya respons baik dimana mereka semakin mencintai pekerjaan/perusahaan serta setiap karyawan yang dipromosikan pasti memberikan peran yang positif terhadap lingkungan sekitar maupun diluar perusahaan dimana mereka mau menceritakan kelebihan perusahaan/produknya terhadap masyarakat sekitar. Berdasarkan temuan tersebut bahwa harapan terbesar para karyawan telah terpenuhi dan menciptakan suatu kepuasan kerja yang tinggi tersendiri bagi mereka. Setelah dilakukan Analisa dimana hasil ini sama hasilnya dengan penelitian yang dilakukan [Saputra dan Sudharma \(2017\)](#) bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja

Hasil studi ini menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. [\(Afandi, 2016\)](#) menjelaskan promosi jabatan bisa merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar kinerjanya. Pada dasarnya setiap karyawan yang diberikan kesempatan pengangkatan status pasti diikuti oleh beban pekerjaan yang meningkat dimana hal tersebut jumlahnya lebih banyak sari sebelumnya, dalam hal ini semua pekerjaan tersebut harus diselesaikan tetapi setiap karyawan yang dipromosikan mereka pasti bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan itu karena adanya gaji yang naik dan diberikan pengakuan yang lebih baik. Sedangkan untuk kenaikan posisi jabatan pasti adanya perubahan pekerjaan mengikuti jabatan baru yang diduduki, dalam hal ini mereka pasti telah diseleksi berdasarkan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki, dimana diambil karyawan yang pantas ditempatkan diposisi tersebut, dalam pengukurannya pasti dilihat dari kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan naik dalam memimpin, berkomunikasi, menyelesaikan suatu masalah dan mengurangi tingkat *turn over* karyawan, bagi karyawan yang belum diberikan kesempatan promosi jabatan.

Ketika seorang karyawan diberikan kesempatan untuk dinaikkan jabatannya yang diikuti oleh kenaikan kompensasi (gaji, kompensasi, dll) maka akan membuat seorang karyawan tersebut lebih bersemangat, teliti dan bekerja sebaik mungkin, dimana dampaknya karyawan akan berusaha sebaik mungkin dalam mencapai tujuan perusahaan. Target kualitas produksi dan jumlah produksi yang meningkat sesuai target disebabkan karena karyawan tersebut senang di jabatan baru yang lebih tinggi dan munculnya inisiatif untuk menyelesaikan tugas-tugas baru yang lebih berat ke depannya dengan semangat kerja yang lebih tinggi pula. Setelah dilakukan Analisa dimana hasil ini sama hasilnya dengan penelitian yang dilakukan [Munadiyah, Malik, dan Burhanuddin \(2015\)](#) bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

6. Promosi jabatan berpengaruh terhadap motivasi

Hasil studi ini menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. [\(Kadarisman, 2017\)](#) promosi jabatan bisa menciptakan suatu motivasi yang menonjol, dan mendorong para pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi. Setiap karyawan pasti ingin mendapatkan kesempatan maju dan berkembang, dimana menginginkan jabatan/status yang lebih tinggi dari sebelumnya. Motivasi pada diri seorang karyawan bisa terbentuk dengan adanya pendorong yang diberikan perusahaan dimana hal tersebut membuat seseorang mau berperilaku dan bertindak, dorongan yang bisa timbul dari para karyawan sendiri bisa berbentuk seperti dorongan untuk menciptakan suatu suasana kerja yang semakin baik, bisa membantu/menciptakan keinginan ringan tangan terhadap rekan terdekat dan menjadikan suatu pekerjaan menjadi lebih baik, karena ketika mereka telah dipromosikan dan tidak mengalami perubahan dari sebelumnya mereka akan merasa malu terhadap dirinya sendiri.

Seorang karyawan yang bekerja lama dan menetap pada suatu perusahaan selalu mempunyai harapan agar mereka bisa berkembang, menemukan dan menerapkan semua pengetahuan pada suatu bidang baru sesuai keahlian. Motivasi sendiri selalu diawali dengan kebutuhan, dimana kebutuhannya dalam hidupnya adalah keluarga yang menyangkut biaya hidup yang semakin mahal, kenaikan tersebut harus diimbangi dengan gaji yang cukup. Kenaikan gaji selalu dihubungkan dengan kenaikan status seorang karyawan, dimana setelah kebutuhan tercukupi maka akan timbul suatu dorongan yang terbentuk dari dalam diri seorang karyawan agar memenuhi/mencapai suatu target baru.

7. Promosi jabatan berpengaruh terhadap disiplin

Hasil studi ini menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin. Pada dasarnya seorang karyawan tidak akan serta-merta langsung mengikuti peraturan yang ada, apalagi dalam setiap diri manusia terdapat rasa malas akan suatu peraturan. Secara tidak langsung perubahan kedisiplinan/menjadi patuhnya seorang karyawan terhadap semua peraturan yang dibuat sangat dipengaruhi oleh dirinya sendiri berupa semangat yang menghasilkan kemauan untuk menaati segala peraturan yang telah dibuat. Seorang karyawan merasa semangat dan gembira ketika mengetahui dirinya dinaikkan dari karyawan kontrak menjadi karyawan tetap bahkan dinaikkan jabatannya, pada saat itulah dari dalam diri seorang karyawan bisa muncul keinginan untuk mengubah kebiasaan buruk ketika bekerja, semakin mengikuti aturan yang dibuat apalagi seorang karyawan yang diangkat pada jabatan tertentu maka dirinya harus bisa menjadi panutan bagi para karyawan dibawahnya, dimana semakin tinggi jabatan seseorang maka orang itu juga harus semakin baik pula. Setelah dilakukan Analisa dimana hasil ini sama hasilnya dengan penelitian yang dilakukan [Falah \(2013\)](#) bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin.

8. Disiplin berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Hasil studi ini menyatakan bahwa disiplin berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tingkat kedisiplinan meningkat berkat upaya atasan membuat strategi yang baik guna mengubah kebiasaan buruk para karyawan, tetapi dalam hal ini ada pengaruh tersendiri yang bisa dirasakan oleh para karyawan dimana rasa puas mereka relatif menurun dimana dibuktikan dengan jawaban responden terhadap variabel disiplin pada indikator pengawasan melekat dalam butir pertanyaan kedua dimana terdapat 6 orang menjawab tidak setuju atau 8,1, dimana hal itu merupakan jawaban tidak setuju terbanyak pada variabel disiplin artinya para karyawan tidak setuju dengan adanya upaya meningkatkan disiplin dengan meningkatkan pengawasan yang semakin ketat terhadap para karyawan ketika bekerja.

Pada dasarnya ada beberapa karyawan yang senang dengan kebebasan dalam setiap melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, ketika suatu perusahaan membuat suatu pengawasan yang berlebihan terhadap para setiap jam kerja maka yang ada perasaan yang timbul dari karyawan terhadap atasan adalah tidak senang dengan hal yang dilakukan, karena aspek pengawasan melekat pada karyawan ada prosedur (memberi perhatian) dan waktu sedangkan ketika keinginan pemberian perhatian berubah menjadi amarah/sedikit marah-marah kepada karyawan, maka mereka tidak senang. Setelah dilakukan Analisa dimana hasil ini sama hasilnya dengan penelitian yang dilakukan [Afianto dan Utami \(2017\)](#) bahwa disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

9. Disiplin berpengaruh terhadap kinerja

Hasil studi ini menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Para karyawan yang semakin bisa mengikuti setiap peraturan yang dibuat baik itu disiplin dalam tindakan, disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan dan disiplin dalam menggunakan kelengkapan kerja sesuai standar operasional perusahaan dimana ketika semua itu mau diikuti oleh semua karyawan, maka ukuran kegagalan produksi bisa ditekan lebih kecil, terpenuhinya permintaan daripada konsumen, meminimalisir waktu kerja dimana mengurangi waktu yang terbuang sia-sia dan meminimalisir kecelakaan kerja, karena ketika ada salah satu karyawan yang sakit bisa menyebabkan kinerjanya menurun ke depannya apalagi bila mereka pada posisi/jabatan

penting dalam perusahaan maka ketika mereka mengalami cacat fisik akibat kecelakaan kerja maka akan menggagu semua pekerjaan yang dilakukan.

Para karyawan pasti memiliki kemampuan, setiap pekerjaan yang dibebankan akan dikerjakan sampai selesai karena sudah tanggung jawabnya, agar bisa tercapai maka seorang karyawan harus terus bekerja dan menghindari absen. Seorang karyawan yang ketahuan melanggar aturan harus dikenahi hukuman, setelah itu maka karyawan bisa jera dan mengubah sikap maka bisa berdampak terhadap kuantitas maupun kualitas. Tugas para karyawan adalah mengabdikan kepada perusahaan, bahwasanya mereka akan bekerja dengan seluruh tenaga untuk membuat perusahaan semakin bisa bersaing dengan cara memperbaiki kualitas produksi dan memenuhi target permintaan, ketika seorang karyawan mempunyai perasaan tersebut maka rasa semangat dan disiplinnya meningkat. Jumlah produksi seorang karyawan dipengaruhi oleh berapa hari jumlah mereka hadir dalam sebulan serta ketepatan waktu hadir kerja sesuai dengan shift kerjanya. Setelah dilakukan Analisa dimana hasil ini sama hasilnya dengan penelitian yang dilakukan [Ardi \(2016\)](#) dan [Wibowo \(2015\)](#) bahwa disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

10. Disiplin berpengaruh terhadap motivasi

Hasil studi ini menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Hasil upaya perusahaan dalam meningkatkan kedisiplinan bisa berhasil dengan melihat aspek kehadiran dimana kehadiran yang selalu tepat waktu dan kehadiran penuh tanpa banyak absen/izin. Seorang karyawan akan memiliki suatu usaha dan kemauan yang tinggi dari dalam dirinya yang berupa motivasi, bisa dipengaruhi oleh para atasan, dimana atasan yang memberikan dorongan tentang apa yang harus mereka lakukan setiap hari, artinya bahwa ketika upaya tersebut berhasil maka disiplin dan motivasi karyawan semakin meningkat. Cara lain adalah dengan memberikan ancaman berupa surat peringatan ketika karyawan melanggar disiplin kerja seperti banyak absen, dengan adanya ancaman tersebut secara tidak langsung membuat karyawan takut dan melakukan perubahan terhadap dirinya sendiri dari motivasinya. Setelah dilakukan Analisa dimana hasil ini sama hasilnya dengan penelitian yang dilakukan [Istiqomah dan Suhartini \(2015\)](#) bahwa disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi.

11. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

Hasil studi ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Karyawan merasa senang ketika diberikan promosi jabatan yang diikuti dengan kenaikan gaji, dimana hal tersebut membuat karyawan bisa bekerja lebih baik lagi. Atasan yang memberikan petunjuk perintah dengan jelas akan mempersingkat waktu kerja karena mudah dipahami, selain itu bisa melakukan kerja sama dengan rekan kerja menunjukkan suatu kenyamanan yang berdampak terhadap kinerja kedua karyawan.

Nilai kepuasan seorang karyawan yang bisa berupa munculnya perasaan senang, mencintai setiap pekerjaan dan selalu merasa nyaman ketika bekerja, maka bisa membuat seorang karyawan bisa bekerja lebih maksimal. Ketika karyawan merasa puas maka tanggapan atas luapan kebahagiaannya bisa tercermin secara langsung dan mudah untuk diamati oleh orang lain, seperti semakin bertanggung jawab atas setiap pekerjaan yang dibebankan dan mempunyai rasa percaya diri yang tinggi. Setelah dilakukan Analisa dimana hasil ini sama hasilnya dengan penelitian yang dilakukan [Afianto dan Utami \(2017\)](#) bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

12. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja

Hasil studi ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ketika seorang karyawan mempunyai dorongan untuk menghasilkan suatu pekerjaan yang bagus dengan nilai tinggi dari yang sebelumnya, maka dalam hal ini seorang karyawan telah berusaha melaksanakan setiap tugas dengan sebaik-baiknya dengan harapan dirinya bisa mempunyai kinerja yang tinggi sehingga mendapatkan bonus/reward.

Motivasi pada seorang karyawan guna meningkatkan kinerjanya ditentukan oleh dua aspek yaitu aspek dalam diri dalam artian motivasi termudah bisa keluar dari dalam hatinya dimana dengan adanya rekan kerja dan atasan yang mudah untuk berkomunikasi dalam menyelesaikan persoalan yang ada maka karyawan tersebut bisa bersemangat. Aspek kedua yaitu aspek dari luar yang meliputi teman terdekat, dimana semakin banyak teman yang dengan mudah mengetahui kondisi kita dan mau membantu maka menciptakan motivasi tersendiri serta seorang atasan yang harus mengetahui kebutuhan perlengkapan apa yang dibutuhkan oleh para karyawan guna meningkatkan keamanan ketika bekerja, ketika semua itu terpenuhi maka yang ada para karyawan akan bisa bekerja lebih baik lagi dari sebelumnya. Selain itu ketika seorang atasan berhasil memberikan suatu stimulus/dorongan untuk mengubah pola pikir karyawan, bahwa mereka bekerja untuk keluarga dan pekerjaan mereka ditentukan oleh kualitas kerja mereka sehari-hari, salah satu hal sederhana yang memberikan motivasi kepada karyawan dengan memberikan pujian terhadap sekecil apapun keberhasilan seorang karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan dimana hasil pekerjaan tersebut melebihi target/standar awal, maka dengan hal-hal tersebut maka karyawan tersebut akan terdorong untuk bekerja lebih baik lagi untuk meningkatkan hasil kualitas dan jumlah produksi barang sesuai target. Setelah dilakukan Analisa dimana hasil ini sama hasilnya dengan penelitian yang dilakukan [Istiqomah dan Suhartini \(2015\)](#) bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

13. Iklim komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Hasil studi ini menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja. Berdasarkan pengujian statistik yang telah dilakukan menjelaskan adanya pengaruh secara langsung yang lebih besar yaitu antara iklim komunikasi terhadap kinerja, dimana pengaruh secara tidak langsung nilainya lebih kecil ketika dilihat dari iklim komunikasi terhadap kinerja yang diperantarai oleh kepuasan kerja. Secara langsung para karyawan lebih bisa memiliki perasaan senang ketika bekerja ketika para atasan mereka mau mendengarkan pesan yang ingin disampaikan dan membuat suatu keputusan secara bersama.

[Darmadi \(2018\)](#) menyebutkan beberapa faktor yang menimbulkan ketidakpuasan seperti kebijakan perusahaan, penyediaan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Para karyawan yang memiliki rasa ketidakpuasan kerja mereka takut untuk menyampaikan dan hanya bisa dipendam, seperti halnya kebijakan perusahaan yang menerapkan pengangkatan karyawan tetap yang bersyarat 10 tahun dan hubungan kerja antar beberapa karyawan yang tidak harmonis dimana hal itu membuat perasaan ketika bekerja tidak senang yang berdampak terhadap pengaruh keniakan kinerja yang kecil dimana hanya lewat faktor seperti gaji dan kondisi kerja yang membuat mereka membentakan diri ketika bekerja.

14. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui disiplin

Hasil studi ini menyatakan bahwa disiplin memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja. Peran disiplin sebagai mediasi akan dirasa berhasil ketika suatu perusahaan mengawali dengan pemberian promosi jabatan terhadap para karyawan dimana promosi tersebut bisa meningkatkan ketaatan karyawan akan setiap peraturan yang dibuat. Tetapi walaupun mediasi dirasa berhasil ketika dilihat dari nilai t hitung dan nilai pengaruhnya menunjukkan nilai negatif sedangkan pengaruh secara langsung promosi jabatan terhadap kepuasan kerja nilainya positif. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja yang relatif menurun dengan diperantarai disiplin yang meningkat. ketika seorang karyawan diangkat statusnya menjadi karyawan tetap maupun dinaikkan jabatannya maka seorang karyawan tersebut akan semakin menaati segala peraturan dan mengurangi kebiasaan buruk yang menciptakan ketidakdisiplinan ketika bekerja. Disiplin sendiri bisa timbul dari dalam diri, karena tanpa mereka sadari atau tidak mereka akan mengubah suatu kebiasaan yang jelek menjadi baik.

Dalam strategi peningkatan disiplin seorang atasan pasti melakukan suatu pengawasan yang berlebih terhadap seorang karyawan, dimana setelah seseorang karyawan telah memiliki kedisiplinan yang tinggi karena dipromosikan lalu mereka diawasi dengan sangat ketat maka secara langsung perasaan mereka menjadi tidak senang dan nyaman karena hal itu hanya bisa dirasakan oleh mereka tetapi tidak bisa dilihat secara langsung oleh orang lain/atasan. Seharusnya kepuasan kerja yang memperhatikan aspek promosi jabatan terlebih dahulu, dan memperhatikan

kedisiplinan akan menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dari pada hanya memperhatikan aspek promosi jabatan saja. Nilai mediasi disiplin bisa menjadi positif dan lebih besar ketika dalam meningkatkan kedisiplinan, seharusnya seorang atasan memperhatikan perasaan seorang karyawan dengan memberikan perhatian dan pengajaran terhadap para karyawan ketika bekerja bukan mengawasi dengan ketat dengan hanya memberikan perintah.

15. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin

Hasil studi ini menyatakan bahwa disiplin tidak memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja. Berdasarkan pengujian statistik yang telah dilakukan menjelaskan adanya pengaruh secara langsung yang lebih besar yaitu antara promosi jabatan terhadap kinerja, dimana pengaruh secara tidak langsung nilainya lebih kecil ketika dilihat dari promosi jabatan terhadap kinerja yang diperantarai oleh disiplin. Secara langsung kinerja karyawan yang dilihat dari segi kualitas produk yang dikerjakan, ketepatan waktu dan jumlah hasil produksi pengaruh terbesar adalah ketika para karyawan tersebut diberikan promosi jabatan, hal tersebut akan terlihat ketika para karyawan diangkat statusnya selama sebulan, dimana sebulan setelahnya mereka akan bekerja lebih maksimal.

Walaupun pada dasarnya seorang karyawan yang diangkat statusnya/dinaikkan jabatan maka mereka akan lebih menaati semua peraturan yang ada dimana dalam hal ini mereka bisa mengubah suatu kebiasaan yang kurang baik untuk menjadi lebih baik. Tingkat kedisiplinan yang semakin tinggi dari para karyawan bisa mempengaruhi jumlah produksi mereka bahkan ketepatan waktu kerja mereka, hal ini dikarenakan mereka mengurangi kebiasaan absen dan meninggalkan pekerjaan, bahkan hadir selalu tepat waktu. Walaupun antara promosi jabatan bisa meningkatkan disiplin yang bisa berdampak pula terhadap kinerja, tetapi disiplin tidak bisa menjadi mediasi karena nilai pengaruh terhadap kinerja menurun lebih sedikit, hal ini dikarenakan perusahaan menerapkan strategi agar tingkat kedisiplinan karyawan lebih tinggi lagi dengan upaya melakukan pengawasan, melakukan suatu sidak secara mendadak, hal ini yang membuat kinerja karyawan sedikit menurun, karena perasaan mereka terganggu dengan hal itu, karena disiplin karyawan akan bisa terbentuk sendiri tanpa paksaan ketika dipengaruhi faktor promosi jabatan, fasilitas, jaminan hidup, gaji, dll.

16. Iklim komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Hasil studi ini menyatakan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja. Berdasarkan pengujian statistik yang telah dilakukan menjelaskan adanya pengaruh secara langsung yang lebih besar yaitu antara iklim komunikasi terhadap kinerja, dimana pengaruh secara tidak langsung nilainya lebih kecil ketika dilihat dari iklim komunikasi terhadap kinerja yang diperantarai oleh motivasi. Secara langsung para karyawan lebih bisa merasa bisa menunjukkan segala kemampuan yang dimiliki dengan upaya agar hasil uang dikerjakan bisa lebih baik ketika peran atasan bisa menjadi media komunikasi yang efektif untuk menerima setia keinginan/pesan yang ingin di sampaikan lalu diapresiasi oleh para atasan juga.

Ketika dilihat dari hipotesis sebelumnya bahwa iklim komunikasi bisa membuat motivasi menurun diaman bisa dilihat ketika seorang karyawan tidak mau mengeluarkan tenaga untuk mencapai tujuan organisasi hal ini bisa disebabkan karena tidak semua atasan/pimpinan mempunyai karakter yang sama dimana artinya tidak semua atasan tersebut mempunyai jiwa/niatan untuk mau menerima pesan/saran dari para karyawan. Walaupun ketika upaya perusahaan untuk meningkatkan motivasi dengan memenuhi segala aspek kebutuhan karyawan telah berhasil dimana karyawan menjadi lebih produktif terhadap hasil kerjanya, tetapi tidak bisa dipungkiri bahwa sebelumnya peningkatan iklim komunikasi malah berdampak negatif terhadap motivasi kerja karyawan. Setelah dilakukan Analisa dimana hasil ini sama hasilnya dengan penelitian yang dilakukan [Istiqomah dan Suhartini \(2015\)](#) bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja.

17. Disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Hasil studi ini menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin terhadap kinerja. Disiplin merupakan suatu sikap ketaatan seorang karyawan terhadap setiap peraturan

yang dibuat, salah satu hal seperti penerapan disiplin untuk pakaian yang digunakan ketika bekerja dimana hal ini telah disesuaikan oleh kondisi pekerjaan dan peralatan ini telah disiapkan oleh perusahaan. Ketika seorang karyawan menggunakan pakaian tersebut ketika bekerja, maka akan timbul suatu rasa puas terhadap pekerjaan dimana mereka bisa melakukan setiap pekerjaan dengan rasa nyaman. Dampak yang bisa dirasakan ketika seorang karyawan telah disiplin dan mempunyai rasa kepuasan yang tinggi serta di dorong juga dengan pemberian gaji dan promosi jabatan maka semakin memperkuat rasa kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan dan semakin tinggi rasa kepuasan kerja seorang karyawan maka bisa lebih memaksimalkan kinerja seorang karyawan, dimana bisa meningkatkan rasa kepercayaan diri sehingga bisa mengerahkan semua kemampuan yang dimiliki untuk memaksimalkan waktu pekerjaan, mengurangi kesalahan ketika bekerja dan meningkatkan produktivitas kerja yang berupa jumlah produksi barang. Sejalan dengan pernyataan ([Afandi, 2016](#)) bahwa kepuasan kerja mempunyai korelasi dengan disiplin dan kinerja, apabila ketidakhadiran menurun maka kepuasan kerja meningkat, dan pekerjaan yang puas akan lebih tinggi produktivitas.

18. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Hasil studi ini menyatakan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja. Berdasarkan pengujian statistik yang telah dilakukan menjelaskan adanya pengaruh secara langsung yang lebih besar yaitu antara promosi jabatan terhadap kinerja, dimana pengaruh secara tidak langsung nilainya lebih kecil ketika dilihat dari promosi jabatan terhadap kinerja yang diperantarai oleh motivasi. Pada awalnya hal ini disesuaikan dengan hipotesis sebelumnya bahwa pemberian promosi jabatan kepada para karyawan bisa membuat motivasi yang berupa dorongan semangat kerja para karyawan meningkat/naik hal ini disebabkan karena seorang karyawan akan menciptakan dorongan terhadap dirinya sendiri ketika merasa senang. Walaupun pada dasarnya upaya peningkatan motivasi sendiri oleh pihak perusahaan dirasa telah berhasil dimana bisa berdampak meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik dari sebelumnya.

Promosi jabatan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi mendapatkan hasil yang lebih kecil dari pengaruh langsungnya, hal ini dikarenakan perhitungan kinerja yang dilihat dari beberapa aspek seperti kuantitas, ketepatan waktu, kualitas, dll bisa meningkat ketika seorang karyawan diberi peningkatan status, walaupun peningkatan kinerja yang maksimal akan terlihat hanya saat setelah diberikan pengangkatan status. Ketika ada para karyawan yang harus menunggu untuk diberikan kesempatan yang sama untuk pengangkatan jabatan maka pada saat itu motivasi sehari-hari para karyawan ketika bekerja akan tidak maksimal, dimana tidak bisa munculnya dorongan untuk menyemangati diri sendiri, maka sebab itu ketika kinerja karyawan dilihat ketika seorang karyawan diberikan promosi jabatan maka karyawan tersebut kinerjanya dilihat sangat baik, karena mereka ingin menunjukkan kepada para atasan bahwa mereka cocok di tempatkan di bagian baru yang lebih tinggi.

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Setelah dilakukan analisa berdasarkan olahan data menggunakan alat statistik Smart PLS, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Iklim komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Iklim komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3. Iklim komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi.
4. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
7. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin.
8. Disiplin berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
9. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
10. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
11. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
12. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

13. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja.
14. Disiplin memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja.
15. Disiplin tidak memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja.
16. Motivasi tidak memediasi pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja.
17. Kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin terhadap kinerja.
18. Motivasi tidak memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka diberikan beberapa saran yang sesuai dengan variabel yang ada dalam penelitian terhadap perusahaan. Diantaranya sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan iklim komunikasi para pimpinan bagian harus bisa menjaga hubungan antara atasan dan bawahan serta ketika terdapat konflik antar karyawan, pimpinan tidak boleh memihak hanya kepada salah satu karyawan.
2. Dalam mempromosikan jabatan seorang karyawan, perusahaan perlu membandingkan kualitas kerja seorang karyawan, agar seorang karyawan bisa diberikan promosi jabatannya.
3. Untuk meningkatkan disiplin dengan memasang kamera CC TV di beberapa sudut yang bisa merekam kegiatan para karyawan.
4. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pimpinan harus melakukan evaluasi mengenai beratnya pekerjaan dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya agar karyawan lebih senang.
5. Untuk meningkatkan motivasi pimpinan memberikan penghargaan secara tertulis dan bukan hanya memberikan bonus uang.
6. Untuk meningkatkan kinerja karyawan bisa dengan memberikan pelatihan *team work* kepada karyawannya dimana ketika seorang karyawan mampu bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya maka akan mempercepat dalam penyelesaian tugas.

Referensi

- Afandi, Pandi. (2016). *Concept & indicator Human Reseources Management for management research*, Yogyakarta: Deepublish.
- Afianto, Izaz D. & Hamidah Nayati U. (2017). Pengaruh disiplin kerja dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan: pada karyawan Divisi Marketing PT. Victory International Futures Kota Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(6).
- Ardi, Rudi P. (2016). Pengaruh disiplin kerja, promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rembang. *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia*, 7(2).
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Ke kepala sekolahan*. Cetakan pertama, Yogyakarta: Deepublish.
- Darmawan, Didit. (2009). Motivasi dan kinerja (Studi Sumber Daya Manusia, Metromedia Printing.
- Faizah. (2014). Kontribusi iklim komunikasi dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru MTSN Langsung Kadar RAO Pasaman. *Jurnal al-Fikrah*, 2(2).
- Falah, Kania N. (2013). *Pengaruh promosi jabatan terhadap disiplin kerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Cimahi*. Skripsi. Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Dilengkapi Software Smartpls 3.0 Xlstat 2014 dan WarpPLS 4.0, Edisi Empat*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Harjana, Andre. (2013). Iklim komunikasi keorganisasian. *Jurnal Ilmu Komunikasi Universitas Atma Jaya Yogyakarta*, 4(2).

- Istiqomah, Siti N. dan Suhartini. (2015). Pengaruh disiplin kerja dan iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(1).
- Kadarisman. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan ke empat*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Evaluasi kinerja SDM, Cetakan Kedelapan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Martanto, Apri Tri. (2016). *Pengaruh kepuasan, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan*. Skripsi Manajemen. Universitas PGRI Yogyakarta.
- Munadiah, Ihyani M. dan Burhanuddin. (2015). Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu. *Jurnal Administrasi Publik. Jurusan Ilmu Administrasi Negara Unismuh Makassar*, 1(3#).
- Nurchayani, Ni made dan L.G.A Dewi Adnyani. (2016). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Universitas Udayana Bali*, 5(1).
- Pace, R. Pace dan Don F. Faules. (2015). *Komunikasi organisasi strategi meningkatkan kinerja perusahaan, cetakan kesembilan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ruliana, Poppy. (2014). *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus, Cetakan pertama*. Jakarta: Rajawali pers.
- Saleh, Muwafik. (2016). *Komunikasi Dalam Kepemimpinan Organisasi*. Cetakan pertama. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Salusu. (2015). Pengambilan Keputusan stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit. Cetakan kesepuluh, Jakarta: PT. Grasindo
- Saputra, Imade. D. G dan I. Nyoman Sudharma. (2017). Pengaruh promosi jabatan, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Bali Zoo. *Jurnal Universitas Udayana*, 6(2).
- Sinambela, Lijan P. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi, Cetakan pertama*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif Dan R&D, Cetakan ke-21*, Bandung: Alfabeta.
- Supomo, R. dan Eti Nurhayati. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*. Bandung: Yrama Widya.
- Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedelapan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wibowo, Dofa A. (2015). *Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Indomaret di Semarang*. Skripsi. Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Dian Nuswantoro Semarang.