

PENGARUH KOMUNIKASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN *FRONT OFFICE* HOTEL “X” SURABAYA

Stephanie Tanto Kurniawan, Tiffany Faustine

Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari komunikasi antar rekan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan departemen *Front Office* di Hotel “X” Surabaya. Komunikasi memiliki peran yang penting dalam suatu perusahaan. Keterbukaan dan kejujuran dalam berkomunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Sedangkan kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Metode penelitian survei dengan menggunakan analisa regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Komunikasi, Komunikasi Horizontal, Kepuasan Kerja, Kinerja.

Abstract: *This study aims to determine the effect of communication between colleagues and job satisfaction on employee performance in Hotel “X” Surabaya at Front Office department. Communication plays an important role in a company. Openness and honesty in communication affect the performance of the employees themselves. While job satisfaction related to employee attitudes toward work. Survey method by using multiple linear regression analysis used in this study. The results showed a significant effect of communication on employee performance, whereas job satisfaction has no significant influence on employee performance in this research.*

Keywords: *Communication, Horizontal Communication, Job Satisfaction, Performance.*

Industri perhotelan merupakan investasi pembangunan kepariwisataan yang sedang berkembang pesat, khususnya di Jawa Timur, peningkatan jumlah kedatangan wisatawan ke Surabaya dapat dilihat melalui data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik yang menunjukkan rata – rata wisatawan yang masuk melalui Bandar Udara Juanda tahun 2011 adalah 15.484,6 dan pada tahun 2012 adalah 16.481,3. Hal ini mendorong pengusaha untuk mengembangkan bisnis perhotelan di Kota Pahlawan ini. Setiap hotel, tanpa terkecuali hotel “X”, membutuhkan komunikasi organisasi yang berjalan dengan baik, karena komunikasi mengambil peran yang penting untuk dapat mempertahankan keuntungan dalam persaingan bisnis yang kompetitif dan menantang (Rajhans, 2012, p.81).

Kinerja adalah pekerjaan yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang relevan secara hukum dan sesuai dengan moral juga etika (Heryanto, 2011, p.70). Suatu kinerja yang efektif dapat diteliti dari kepuasan kerja karyawan sendiri (Sunadji et al., 2013, p.35). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan yang terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Heryanto, 2011, pp.67 – 68). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, karyawan yang puas

cenderung kinerjanya lebih baik dan produktivitasnya tinggi (Almutairi et al., 2013, p.28).

Komunikasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan serta memahami sejauh mana kemampuannya, penerima pesan menyampaikan tanggapan melalui media tertentu kepada orang yang menyampaikan pesan tersebut kepadanya (Nurrohimi & Anatan, 2009, p.2). Sedangkan, komunikasi organisasi didefinisikan sebagai rencana akademik yang memeriksa atau menafsirkan suatu tanda, sinyal, pesan, maupun interaksi di antara individu, maupun jaringan organisasi (Steyrer et al., 2008). Suatu kendala komunikasi dapat terjadi ketika karyawan tidak terbuka untuk menyebarkan informasi yang ada (Sunadji et al., 2013, p.35). Komunikasi dipahami sebagai salah satu kegiatan yang paling dominan dan penting dalam organisasi, karena pada dasarnya hubungan tumbuh dari komunikasi sehingga fungsi dan kelangsungan hidup organisasi didasarkan pada hubungan efektif antar individu dan kelompok (Rajhans, 2012, p.82). Sehingga, komunikasi dalam organisasi sama pentingnya dengan darah dalam kehidupan (Udegbe, 2012, p.17).

Tabel 1. Peran komunikasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan

No.	Peneliti	Variabel			Keterangan
		a	b	c	
1.	Sunadji <i>et al.</i> , 2013	✓	✓	✓	a (+) b, a (-) c, b (+) c
2.	Farahbod <i>et al.</i> , 2013	✓	✓		a (+) b
3.	Rajhans, 2012	✓		✓	a (+) c
4.	Heryanto, 2011		✓	✓	b (+) c
5.	Arifin, 2012		✓	✓	b (+) c
6.	Almutairi <i>et al.</i> , 2013		✓	✓	b (+) c
7.	Udegbe, 2012	✓		✓	a (+) c

Keterangan Tabel 1.1. :

- a = Komunikasi
- b = Kepuasan kerja karyawan
- c = Kinerja karyawan
- (+) = berpengaruh positif terhadap
- (-) = berpengaruh negatif terhadap

Hotel “X” adalah hotel bintang empat di Surabaya yang berdiri di tahun 1995, dan juga merupakan tempat kerja magang peneliti saat ini. Peneliti melihat bahwa beberapa departemen di hotel “X” mengalami permasalahan dalam hal komunikasi yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, yang paling tampak adalah pada departemen *Front Office* yang dapat dikatakan sebagai ujung tombak sebuah hotel, dimana departemen ini bertanggung jawab dalam proses reservasi, menyambut tamu, proses *check in* dan *check out*, maupun dalam menghadapi keluhan tamu (Sumber Internal, 2013).

Secara garis besar, tamu yang telah menginap di hotel “X” berpendapat bahwa kebersihan kamar hotel kurang baik, pelayanan cenderung lama, profesionalisme karyawan hotel kurang baik, dan proses *check in* atau *check out* kurang efisien dan cenderung lambat. Gambaran tentang keluhan maupun ulasan hotel “X” dari tamu yang telah menginap dapat dilihat juga dari *tripadvisor.com*.

Kinerja setiap departemen, HOD (*Head of Department*), dan hotel “X” secara keseluruhan dapat diukur melalui program CLIP yang merupakan singkatan dari “*Climat Local et Initiative Personnelle*” (*Local Climate and Personal Initiative*), program ini dilaksanakan sekali dalam setahun dan berfungsi sebagai alat yang memungkinkan setiap manajer untuk mengukur suasana kerja, kinerja, dan meneliti titik kuat maupun titik lemah berdasarkan beberapa kriteria dalam masing – masing departemen. Manfaat dari adanya program ini adalah untuk membantu mengambil tindakan maupun strategi dalam meningkatkan kinerja baik dari sisi manajemen maupun suasana kerja (Sumber Internal, 2013).

CLIP mengukur kinerja dari 8 kriteria dengan skala penilaian 1 sampai 10 poin yaitu:

- *Meaning and interest of work*
Karyawan bertanggung jawab, melibatkan diri, dan percaya diri bahwa kualitas kerjanya memiliki peran dalam efisiensi pencapaian tujuan kerja departemen.
- *Working atmosphere*
Karyawan saling mendukung dan percaya dalam tim, diskusi juga dilakukan secara konsisten.
- *Quality of service*
Karyawan bangga dapat bekerja dengan baik dan berani mengusulkan ide untuk mencapai tujuan bersama.
- *Circulation of information*
Karyawan mendapat penyampaian informasi dan prosedur kerja dengan efektif dan berguna untuk pengerjaan tugas dengan baik.
- *Individual initiative*
Karyawan mendapat kesempatan dan terdorong untuk menggunakan inisiatif pribadi, membantu rekan kerja secara langsung tanpa diminta.
- *Respect and recognition*
Karyawan merasa dipercaya, didengarkan suaranya, kontribusi dan hasil pekerjaannya diakui oleh departemen atau perusahaan.
- *Skills development*
Karyawan saling berbagi ketrampilan dan belajar hal – hal baru.
- *Pleasure and quality of life*
Karyawan menyenangi dan termotivasi akan pekerjaannya untuk departemen atau perusahaan.

Melihat dari fenomena yang terjadi di departemen *Front Office* berdasarkan hasil CLIP yang menurun dan keadaan lapangan, peneliti berusaha untuk meneliti dengan tujuan untuk melihat apakah komunikasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan meninjau penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat dari kepuasan kerja karyawan dan komunikasi organisasi atau rekan kerja (Sunadji et al., 2013, p.35).

RANGKUMAN KAJIAN TEORITIK

Komunikasi

Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih dengan maksud untuk mengubah tingkah laku

mereka (Pace & Faules, 2009, p.69). Komunikasi harus mencakup perpindahan dan pemahaman makna (Robbins, 2007, p. 392).

Arah komunikasi dalam Robbins (2007, pp.394 – 395) terdiri atas tiga macam, yaitu:

- **Komunikasi vertikal ke bawah**

Merupakan arus komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah, seperti manajer berkomunikasi dengan bawahannya. Pola komunikasi ini digunakan oleh manajer untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur ke bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan umpan balik tentang kinerja.

- **Komunikasi vertikal ke atas**

Adalah komunikasi yang mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, laporan kerja baik laporan lisan maupun tertulis, menyampaikan masalah – masalah yang dihadapi, dan saran. Hal ini dapat menimbulkan kesadaran manajer akan bagaimana perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerja, juga organisasi secara umum dan dapat digunakan sebagai sumber untuk memperoleh gagasan mengenai cara memperbaiki kondisi.

- **Komunikasi horizontal**

Komunikasi ini timbul ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal ekuivalen. Komunikasi ini digunakan dalam hubungan kerja untuk koordinasi dan integrasi kegiatan operasional dalam organisasi.

Komunikasi Organisasi

Organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang dan objek dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat dikatakan sehat apabila bagian – bagian yang interdependen bekerja dengan cara yang sistematis untuk memperoleh hasil yang diinginkan (Pace & Faules, 2010, p.17). Komunikasi pada umumnya dipelajari seseorang untuk menjadi manajer yang baik, sehingga muncul pernyataan bahwa manajemen adalah komunikasi (Pace & Faules, 2010, p.24).

Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal ditinjau dari sudut manajemen, bisa baik, bisa pula buruk. Kepatuhan terhadap struktur vertikal formal untuk semua komunikasi dapat menghambat transfer informasi yang efisien dan cermat, dalam hal ini komunikasi horizontal terbukti bermanfaat (Robbins, 2007, p.395). Namun, komunikasi horizontal dapat menciptakan konflik yang disfungsi bila saluran vertikal yang formal diterobos, bila anggota mengabaikan atasan mereka untuk menyelesaikan urusan, atau bila para atasan mendapati bahwa sejumlah tindakan atau keputusan telah diambil tanpa sepengetahuan mereka.

Komunikasi akan menjadi efektif apabila memiliki lima aspek yaitu (Robbins, 2001, p.188):

- **Keterbukaan**

Keterbukaan merupakan sikap yang dapat secara terbuka dan jujur berinteraksi dengan orang lain, hal ini dimaksudkan agar seseorang tidak tertutup dalam menerima dan menyampaikan informasi.

- Empati

Kualitas komunikasi yang sangat sulit dicapai adalah kemampuan untuk melakukan empati. Empati merupakan sikap yang dapat merasakan dan memahami apa yang dirasakan oleh orang lain.

- Dukungan verbal dan nonverbal.

Dukungan yang tidak terucapkan tidaklah mempunyai nilai yang negatif, melainkan dapat merupakan aspek positif dari komunikasi. Gerakan –gerakan seperti anggukan kepala, kedipan mata, senyum, atau tepukan tangan merupakan dukungan positif yang tak terucapkan.

- Kepositifan

Terdapat tiga aspek kepositifan dalam komunikasi yaitu:

1. Terdapat perhatian yang positif terhadap diri seseorang.
2. Perasaan yang positif terhadap orang lain yang dikomunikasikan.
3. Perasaan positif dalam situasi komunikasi mengefektifkan kerja sama.

- Kesamaan

Komunikasi akan efektif apabila orang – orang yang berkomunikasi memiliki kesamaan dalam beberapa hal tertentu dan dapat dilihat dari kedudukan yang sama antara pembicara, pendengar dari segi pengalaman, pengetahuan, dan lain – lain. Hendaknya ada usaha untuk mencapai kesamaan antara pembicara dan pendengar, memang terdapat kedudukan bahwa seseorang sebagai pembicara dan orang lain sebagai pendengar, tetapi itu bukan berarti seorang pembicara harus mendominasi semua waktu yang ada.

Aspek – aspek diatas juga sesuai dengan yang diungkapkan dalam Sunadji et al.(2013, p.36) bahwa komunikasi menggunakan parameter yang terdiri dari dimensi, keterbukaan, *supportive atmosphere*, kesamaan.

Jalinan komunikasi yang baik akan membuat setiap karyawan dalam perusahaan mampu melaksanakan tugas maupun membuat keputusan dengan cepat dan efisien sehingga kinerja menjadi maksimal (Banerjee, 2003).

Kepuasan Kerja

Suatu pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan, mematuhi peraturan – peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang ideal, dan semacamnya. Hal ini berarti penilaian karyawan akan seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya adalah perhitungan yang rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif (Robbins, 2007, p.103).

Menurut Robbins (2007, p.112 – 113) ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu:

- Pekerjaan yang secara mental menantang

Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan kepada seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. Karena orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka.

- Imbalan yang setimpal

Karyawan menginginkan sistem pembayaran yang adil, sebanding, dan sesuai dengan yang diharapkan. Ketika pembayaran itu dipandang adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, maka kepuasan berpotensi muncul.

- Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya dan yang nyaman. Selain itu, kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif nyaman, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

- Mitra kerja yang mendukung

Sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya. Seseorang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi – prestasi yang berwujud dari bekerja. Bagi sebagian karyawan, bekerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Kinerja Karyawan

Dalam upaya menciptakan kinerja yang baik dalam perusahaan berupaya untuk dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawannya baik secara rohani ataupun jasmani, apabila semua kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi, maka dapat memotivasi dan membangkitkan semangat karyawan untuk bekerja. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan sesuai dengan tanggung jawabnya (Arifin, 2012, p.13).

Definisi kinerja menurut Gomes (2002, p.142) merupakan penilaian prestasi kerja yang dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu:

- *Quantity of work*
Jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- *Quality of work*
Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- *Timeliness*
Penggunaan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau produk.
- *Creativeness*
Keaslian gagasan – gagasan yang dimunculkan dan tindakan – tindakan untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul.
- *Cooperation*
Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- *Dependability*
Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- *Initiative*
Semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- *Interpersonal impact*
Kemampuan individu meningkatkan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.

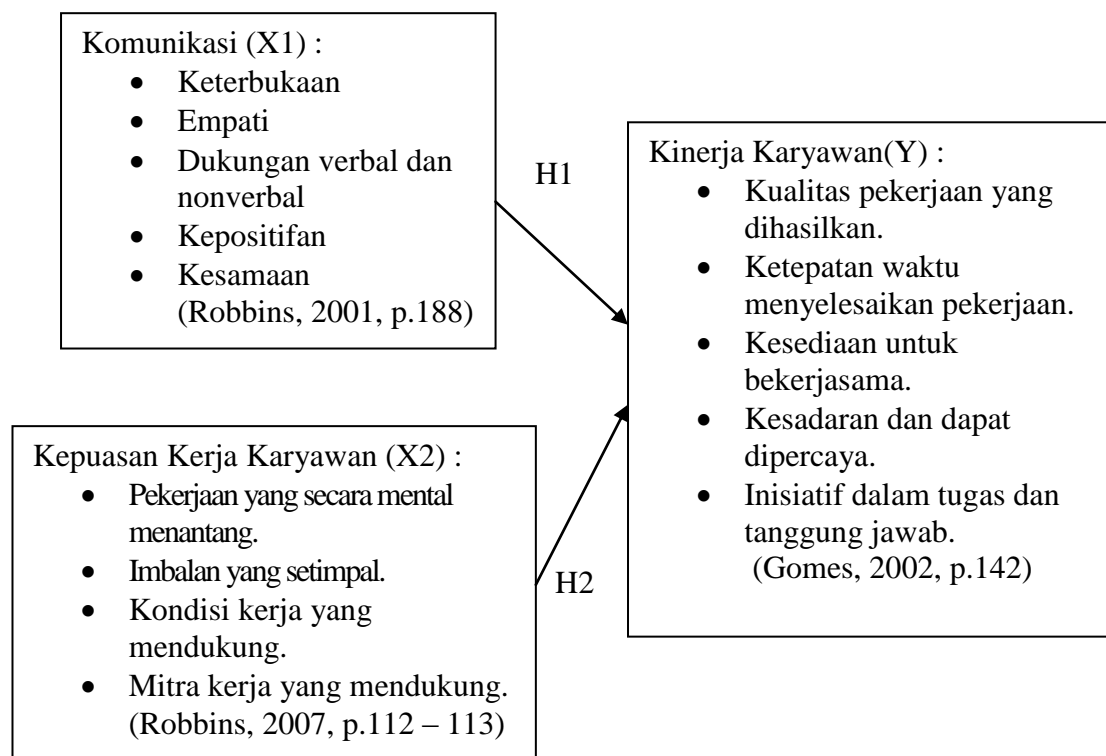
Mangkuprawira (2007, p.153) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan sejumlah output yang dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok (organisasi) tertentu baik yang berbentuk materi maupun maupun yang berbentuk non materi dalam suatu periode waktu tertentu.

Penilaian Kinerja

Ada hubungan positif antara persepsi peran dan evaluasi kinerja terhadap karyawan dalam Robbins (2007, p.341), kadar keselarasan yang ada antara karyawan dan atasannya mengenai persepsi atas pekerjaan karyawan itu mempengaruhi kadar sejauh mana karyawan akan dinilai sebagai pekerja yang efektif oleh atasannya. Selama persepsi peran karyawan itu memenuhi pengharapan peran dari atasan, karyawan itu akan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi.

Fokus dari penilaian kerja ini adalah untuk mengetahui seberapa produktif karyawan dan apakah masih dapat bekerja sama lebih baik dengan perusahaan di masa depan. Manfaat dari evaluasi kinerja antara lain dapat mengatur organisasi secara efektif, membantu membuat keputusan terkait dengan karyawan (promosi, transfer, dan pemberhentian), memberi umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka, dan sebagai dasar pemberian penghargaan. Penilaian kerja akan membantu perusahaan untuk melakukan kontrol atas semua kegiatan dalam perusahaan (Heryanto, 2011, p.71).

Kerangka Pemikiran



Hipotesis

H 1: Terdapat pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja karyawan.

H 2: Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji pengaruh komunikasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan departemen *Front Office* di hotel “X” Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian survai yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok dimana penelitian ini tidak melakukan perubahan terhadap variabel yang diteliti dan dapat digunakan untuk maksud *explanatory research*, karena peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel – variabel melalui pengujian hipotesa (Singarimbun & Effendi, 2006, pp. 3 – 5). Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan menggunakan program aplikasi *software Statistical Program for Social Science (SPSS) 16.0* untuk mengolahnya.

Penelitian ini mengambil sumber data dari karyawan hotel “X” Surabaya dan populasinya finit atau terbatas pada jumlah karyawan yang bekerja pada periode bulan Juli, Agustus, dan September di tahun 2013 pada departemen *Front Office* yang berjumlah 30 orang.

Jenis data menggunakan data primer (data yang diperoleh langsung dari sumbernya, dan secara langsung dikumpulkan oleh peneliti) dan data sekunder (data dalam bentuk yang sudah jadi melalui publikasi dan informasi yang dikeluarkan di berbagai organisasi atau perusahaan, termasuk majalah, jurnal, buku profil perusahaan atau badan usaha dan laporan data dokumentasi) (Ruslan, 2008, pp. 130 – 138).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah internal data (data yang berasal dari perusahaan sendiri, berupa data yang siap dipakai dan yang masih harus diolah) dan eksternal data (data dari luar perusahaan).

Metode dan Prosedur Pengumpulan Data:

1. Studi Kepustakaan

Pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur – literatur dan buku – buku yang ada hubungannya dengan pembahasan masalah ini.

2. Studi Lapangan (*Field Research*)

Data diperoleh dengan meninjau langsung ke hotel “X” Surabaya dengan cara observasi atau pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti dan dilakukan pada saat praktek kerja lapangan di hotel “X” Surabaya.

3. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang efisien apabila peneliti tahu dengan pasti variabel apa yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Sugiyono, 2008). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*, dengan interval penilaian untuk setiap jawaban responden adalah 1 sampai dengan 5 interval jawaban responden akan disesuaikan dengan pertanyaan yang diajukan, yaitu : skor 5 = sangat setuju, skor 4 = setuju, skor 3 = kurang setuju, skor 2 = tidak setuju, dan skor 1 = sangat tidak setuju.

Definisi Operasional Variabel:

1. Komunikasi (X_1)

Indikator yang diukur pada dimensi komunikasi menurut Robbins (2001, p.188), yaitu :

- Keterbukaan dan kejujuran dalam berkomunikasi.
- Empati dalam bersikap.

- Dukungan verbal & non verbal dengan rekan kerja.
- Kepositifan akan diri sendiri dan rekan kerja.
- Kesamaan dalam pengetahuan maupun pengalaman.

2. Kepuasan Kerja (X_2)

Indikator yang diukur pada dimensi kepuasan kerja adalah sebagai berikut (Robbins, 2007, pp.112 – 113) :

- Pekerjaan yang secara mental menantang.
- Imbalan yang setimpal.
- Kondisi kerja yang mendukung.
- Rekan mitra kerja yang mendukung.

3. Kinerja Karyawan (Y)

Indikator dalam Gomes (2002, p.142), pada dimensi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- Kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
- Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.
- Kesiediaan untuk bekerjasama.
- Kesadaran dan dapat dipercaya.
- Inisiatif dalam tugas dan tanggung jawab.

Teknik Analisa Data:

1. Uji Validitas : sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun & Effendi, 2006, p.124).

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2) (n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \quad (1)$$

2. Uji Reliabilitas : yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan, atau dengan kata lain menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama (Singarimbun & Effendi, 2006, p.140).

$$r_{ii} = \frac{2 * r_{xy}}{1 + r_{xy}} \quad (2)$$

3. Analisis Statistik Deskriptif : mean, standar deviasi, distribusi frekuensi, *top two boxes* dan *bottom two boxes*.

4. Uji Asumsi Klasik : uji multikolonieritas, uji normalitas, dan uji heteroskedastisitas.

5. Analisa Regresi Linear Berganda

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

6. Uji Hipotesis : uji t dan uji F

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini ditujukan kepada karyawan departemen *Front Office* di hotel “X” yang berjumlah 30 orang terdiri dari 19 orang pria dan 11 orang wanita. Fokus objek peneliti adalah pada komunikasi horizontal antar karyawan. Sebagian besar responden berusia 41 – 50 tahun yaitu 43%, dengan latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas yaitu sebesar 30% dan sebanyak 50% telah bekerja lebih dari 15 tahun. Berikut adalah hasil penelitian dengan

menggunakan program aplikasi *software Statistical Program for Social Science (SPSS) 16.0*.

- **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Hasil dari uji data dengan 14 indikator kepada 30 responden, ditemukan Cronbach's Alpha sebesar 0,895. Sehingga seluruh instrumen yang digunakan dalam pengukuran variabel dapat dikatakan reliabel.

Pada tabel berikut ini, dilihat dari Corrected Item – Total Correlation semua koefisien korelasi sudah lebih besar dari 0,361, sehingga dikatakan valid.

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Indikator	Corrected Item – Total Correlation	Keterangan
Komunikasi (X ₁)	Terbuka dan jujur.	0,514	Valid
	Terdapat empati.	0,637	Valid
	Dukungan dan motivasi.	0,576	Valid
	Kepositifan berkomunikasi.	0,592	Valid
	Kesamaan berkomunikasi.	0,491	Valid
Kepuasan Kerja Karyawan (X ₂)	Tanggung jawab pekerjaan.	0,496	Valid
	Sistem penggajian dan upah.	0,522	Valid
	Lingkungan kerja aman.	0,672	Valid
	Dukungan rekan kerja.	0,531	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas kerja baik.	0,671	Valid
	Pekerjaan selesai tepat waktu.	0,486	Valid
	Bekerjasama dengan baik.	0,620	Valid
	Dipercaya dalam pekerjaan.	0,622	Valid
	Semangat dalam pekerjaan.	0,768	Valid

- **Analisis Statistik Deskriptif**

Tabel 3. Uji Deskriptif Komunikasi

Pernyataan	Komunikasi				
	Mean	Kategori	Top Two Boxes	Bottom Two Boxes	Std. Deviation
Anda dapat secara terbuka dan jujur dalam berinteraksi dengan rekan kerja.	3.97	Baik	73.30%	0.00%	0.72
Anda dapat merasakan dan memahami apa yang dirasakan oleh rekan kerja Anda.	3.83	Baik	76.70%	6.70%	0.75
Anda dan rekan kerja saling mendukung dan memotivasi, baik secara verbal maupun nonverbal dalam melaksanakan pekerjaan.	4.07	Baik	76.70%	10.00%	0.98
Anda memiliki perasaan positif pada saat berkomunikasi dengan rekan kerja Anda.	3.90	Baik	73.30%	3.30%	0.76
Komunikasi Anda dan rekan kerja memiliki banyak kesamaan baik dari segi pengalaman dan pengetahuan.	3.57	Baik	56.70%	10.00%	0.82
Rata – rata Mean dan Standar Deviasi	3.87				0.80

Melalui tabel 3 terlihat bahwa nilai rata – rata mean untuk indikator – indikator komunikasi adalah sebesar 3,87. Hal ini termasuk kategori baik yang berarti responden sudah baik dalam melakukan komunikasi secara terbuka dan jujur, dapat merasakan dan memahami apa yang dirasakan oleh rekan kerja lainnya, saling memotivasi, memiliki perasaan positif saat berkomunikasi, dan memiliki kesamaan dalam segi pengalaman dan pengetahuan. Untuk masing – masing indikator dalam variabel ini juga seluruhnya mendapatkan nilai yang baik dari responden karena berada diantara skala 3,43 – 4,23. Sedangkan hasil dari *top two boxes* dapat dilihat terdapat dua indikator yaitu empati dan motivasi yang memiliki respon tertinggi sebesar 76,70% dimana menunjukkan penilaian setuju pada kuesioner. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden berpikir bahwa komunikasi penting dalam mempengaruhi kinerja.

Tabel 4. Uji Deskriptif Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan Kerja Karyawan					
Pernyataan	Mean	Kategori	<i>Top Two Boxes</i>	<i>Bottom Two Boxes</i>	<i>Std. Deviation</i>
Anda merasa lebih senang apabila memperoleh tanggung jawab dan tantangan yang menarik dalam pekerjaan Anda	3.97	Baik	70.00%	6.70%	0.93
Sistem penggajian dan upah yang Anda peroleh sudah sesuai dan terlihat adil berdasarkan usaha dan ketrampilan yang sudah Anda kerjakan.	2.97	Netral	30.00%	30.00%	0.85
Anda merasa aman dan nyaman dengan kondisi lingkungan kerja dan fasilitas yang ada di lingkungan kerja Anda.	3.37	Netral	46.70%	16.70%	0.96
Anda merasa bahwa rekan kerja mendukung Anda, dan kebutuhan akan interaksi sosial Anda sudah tercukupi dalam lingkungan kerja Anda.	3.57	Baik	56.70%	13.30%	0.90
Rata – rata Mean dan Standar Deviasi	3.47				0.91

Melalui tabel 4 terlihat bahwa nilai rata – rata mean untuk indikator – indikator kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 3,47. Pada indikator pekerjaan itu sendiri dan dukungan dari rekan kerja memperoleh respon yang baik dari responden karena termasuk dalam skala 3,43 – 4,23. Sedangkan untuk indikator penggajian dan upah memperoleh respon yang paling rendah sebesar 2,97, dimana termasuk kategori netral karena termasuk dalam skala 2,62 – 3,42. Pada variabel kepuasan kerja karyawan hasil dari *top two boxes* respon tertinggi terdapat pada indikator pekerjaan yang dapat menunjukkan kemampuan karyawan itu sendiri sebanyak 70,00%, hal ini menunjukkan responden setuju dengan pernyataan ini.

Tabel 5 Uji Deskriptif Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan					
Pernyataan	Mean	Kategori	Top Two Boxes	Bottom Two Boxes	Std. Deviation
Kualitas pekerjaan yang dihasilkan sudah sesuai dengan yang Anda harapkan.	3.90	Baik	70.00%	6.70%	0.88
Pekerjaan dapat selesai tepat waktu atau sebelum tenggat waktu yang Anda berikan.	3.83	Baik	60.00%	6.70%	0.95
Dapat saling bekerjasama dengan baik.	3.80	Baik	63.30%	6.70%	0.89
Dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.	4.07	Baik	86.70%	3.30%	0.69
Memiliki semangat untuk melaksanakan tugas dan penuh tanggungjawab.	4.10	Baik	86.70%	6.70%	0.80
Rata – rata Mean dan Standar Deviasi	3.94				0.84

Melalui tabel di atas terlihat bahwa nilai rata – rata mean untuk indikator – indikator kinerja karyawan adalah sebesar 3,94. Hal ini termasuk kategori baik yang berarti responden sudah baik dalam melakukan kualitas pekerjaan yang baik, dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dapat bekerjasama dengan rekan kerja, dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, dan memiliki semangat dalam melaksanakan tugas dan penuh tanggung jawab, karena seluruh indikator berada dalam skala 3,43 – 4,23. Hasil tertinggi *top two boxes* dari variabel kinerja karyawan menurut responden adalah sebesar 86,70%, terdapat pada indikator karyawan memiliki semangat dan penuh tanggung jawab untuk melaksanakan tugas dan pada indikator dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Hal ini menunjukkan responden setuju dengan pernyataan ini.

- Uji Normalitas

Tabel 6. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.74655371
Most Extreme Differences	Absolute	.082
	Positive	.062
	Negative	-.082
Kolmogorov-Smirnov Z		.451
Asymp. Sig. (2-tailed)		.987

Pada tabel 6 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (Asymp. Sig.2-tailed) sebesar 0,987. Karena signifikansi lebih dari 0,05 ($0,987 > 0,05$), maka nilai residual tersebut telah normal.

- **Uji Multikolonieritas**

Tabel 7. Uji Multikolonieritas

Model	t	Sig.	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
(Constant)	1.654	.110		
Komunikasi	2.344	.027	.648	1.544
Kepuasan Kerja Karyawan	1.185	.247	.648	1.544

Dari tabel *coefficient correlations* variabel independen di atas, dapat dilihat bahwa tidak terdapat multikolonieritas pada model regresi yang digunakan dalam penelitian karena memiliki nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) < 10 (atau *tolerance* $> 0,10$). Dengan demikian dapat diketahui bahwa pada model regresi ini tidak terjadi korelasi antar variabel independen.

- **Uji F**

Tabel 8. Uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	127.537	2	63.768	7.870	.002 ^b
	Residual	218.763	27	8.102		
	Total	346.300	29			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Komunikasi
b. Dependent Variable: Kinerja

Karena F hitung $>$ F tabel ($7,870 > 3,354$), sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel independen yang terdiri dari komunikasi dan kepuasan kerja mempengaruhi variabel dependen kinerja secara serempak.

- **Uji t**

Tabel 9. Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.869	3.548		1.654	.110
	Komunikasi	.520	.222	.446	2.344	.027
	Kepuasan	.273	.230	.225	1.185	.247

Persamaan regresi liner berganda untuk menggambarkan hubungan pengaruh dalam penelitian ini seperti pada Tabel diatas sebagai berikut:

$$Y' = 5,869 + 0,520X_1 + 0,273X_2$$

Sehingga dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel komunikasi horizontal sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan mampu mempengaruhi secara positif sebesar 0,520 dengan tingkat signifikan sebesar 0,027. Hasil penelitian menunjukkan t hitung $>$ t tabel ($2,344 > 2,052$) atau $\text{sig. } (0,027) < \alpha = 0,05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak.
2. Variabel kepuasan kerja karyawan sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan mampu mempengaruhi secara positif sebesar 0,273 dengan tingkat signifikan sebesar 0,247. Namun, nilai t hitung $<$ t tabel ($1,185 < 2,052$) atau $\text{sig. } (0,247) > \alpha = 0,05$ maka H_a ditolak dan H_o diterima, sehingga tidak ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja karyawan *Front Office* Hotel "X" Surabaya pada taraf uji signifikansi 0,05.

KESIMPULAN DAN SARAN

Komunikasi antarrekan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya keterbukaan, empati, motivasi baik verbal maupun nonverbal, kepositifan, maupun kesamaan komunikasi antar rekan kerja di departemen *Front Office* dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Komunikasi antar rekan kerja yang baik juga dapat didukung oleh karakteristik responden yang memiliki kelompok latar belakang usia, pendidikan, maupun lama bekerja di Hotel "X" Surabaya yang hampir sama. Melihat adanya pengaruh komunikasi antarrekan kerja yang signifikan, sebaiknya departemen *Front Office* mempertahankan dan meningkatkan komunikasi horizontal ini agar dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja karyawan itu sendiri seperti dalam hal berbagi informasi maupun pengetahuan. Hal ini juga sebaiknya dimanfaatkan oleh departemen untuk meningkatkan kinerja maupun kerjasama tim departemen secara keseluruhan.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Usaha organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pekerjaan itu sendiri, upah, kondisi lingkungan kerja, maupun rekan kerja yang suportif kurang mempengaruhi kinerja karyawan secara individu. Pada karyawan departemen *Front Office* Hotel "X" Surabaya kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karena karyawan sedang berada pada titik jenuh dalam rutinitas bekerja, sedangkan kinerja tetap stabil karena terdapat standar kinerja yang harus selalu dipenuhi. Departemen *Front Office* sebaiknya segera mencari karyawan yang sesuai untuk menempati posisi *Front Office Manager*. Hal ini dilakukan agar karyawan memiliki pemimpin yang dapat memimpin, mengarahkan, memberi suasana baru, dan memberi masukan kepada karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja masing – masing individu sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang lebih maksimal, karena tingkat kepuasan masing – masing orang berbeda. Apabila karyawan sudah merasa puas, nyaman, dan tidak lagi berada pada titik jenuh, maka departemen tersebut juga akan menjadi lebih produktif.

DAFTAR REFERENSI

- Almutairi, D.O., Moradi, E., Idrus, D., Emami, R., Alanazi, T.R. (2013, January). Job satisfaction and job performance: A case study of five – star hotels in Riyadh Saudi Arabia. *World Journal of Social Sciences*, Vol.3, No.1, pp. 27 – 37.
- Arifin, N. (2012, April). Analisis kualitas kehidupan kerja, kinerja, dan kepuasan kerja pada CV.Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia*, Vol.8, No.1, pp. 11 – 21.
- Banerjee, P.(2003). Resources, capability and coordination: Strategic management of information in Indian information sector firms. *International Journal of Information Management*, Vol.23(4), pp.303–311.
- Farahbod, F., Salimi, S.B., Dorostkar, K.R. (2013). Impact of organizational communication in job satisfaction and organizational commitment. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*. Vol.5, No.4, pp. 416 – 430.
- Gomes, F.C. (2002). *Manajemen sumber daya manusia, cetakan keempat*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Heryanto. (2011). Effect of job satisfaction on managerial performance in Bank Nagari Padang Headquarters. *Business Management Dynamics*. Vol.1, No.1, pp. 66 – 84.
- Mangkuprawira, S.T. (2007). *Manajemen mutu sumber daya manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia, Anggota IKAPI.
- Nurrohimi, H., & Anatan, L. (2009). Efektivitas komunikasi dalam organisasi. *Jurnal Manajemen*, Vol.7, No.4, pp. 1 – 9.
- Pace, R.W., & Faules, D.F.(2009). *Ilmu komunikasi suatu pengantar*. (Deddy Mulyana, Trans.). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pace, R.W., & Faules, D.F.(2010). *Komunikasi organisasi strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. (Deddy Mulyana, Trans.).Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review(IMR) ISSN:2231 – 1513*, Vol.2, Issue.2, pp. 81 – 85.
- Ruslan, R. (2008). *Etika kehumasan, konsepsi dan aplikasi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P.(2001). *Perilaku organisasi: Konsep, kontroversi, aplikasi*, Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S.P.(2007). *Perilaku organisasi* (10th ed.). Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Singarimbun, M., & Effendi, S.(Eds.)(2006). *Metode penelitian survai*.Jakarta: LP3ES.
- Steyrer, J., Schiffinger, M., Lang, R.(2008, Dec). Organizational commitment: A missing link between leadership behavior and organizational performance?. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.24, pp. 364 – 374.
- Sugiyono.(2008). *Metode penelitian kuantitatif, kuantitatif dan r&d*. Bandung: Alfabeta.
- Sunadji., Troena, E.A., Surachman., Armanu. (2013, February). The role of organizational culture, leadership, communication, and job satisfaction on

employee performance (study on public enterprise of water resource management of ministry state – owned enterprise). *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, Vol.3, No.2, pp. 34 – 42.

Udegbe, S.E. (2012). Impact of business communication on organizational performance in Nigerian companies. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol.2, No.01, pp. 16 – 26.