

**PENGARUH KOMUNIKASI FORMAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Septi Diana Sari<sup>1</sup>, Kusjainah<sup>2</sup>, Inon Listyorini<sup>3</sup>

*Universitas Teknologi Yogyakarta*  
*septi.diana@uty.ac.id, kusjainah@uty.ac.id, inon.listyorini@uty.ac.id*

***ABSTRACT:***

*This study aims to analyze the influence of formal communication on employee performance directly, or indirectly through work discipline as a mediating variable. Survey data was consisted of 100 employees from private banking institutions in Yogyakarta. To analyze the data, this study uses a path analysis test with the dependent variable is performance, work discipline as mediating variable and formal communication as independent variable. The results show that formal communication hasn't direct effect on performance, but formal communication has a positive (0.766) and significant effect on work discipline and finally work discipline has a positive (0.624) and significant effect on performance. The results of path analysis testing show that there is perfect mediating effect of work discipline on the relationship between formal communication and performance. Based on Sobel test also shows that mediating coefficient (0.478) is significant.*

***Keyword:*** *Formal Communication, Work Discipline, Performance*

## 1. PENDAHULUAN

Munculnya digitalisasi dalam berbagai aspek kehidupan dan bisnis, pemanfaatan *internet of things* serta munculnya *financial technology* menuntut dunia perbankan untuk dapat mengantisipasi perubahan tersebut untuk tetap dapat bersaing. Berikut data perbandingan jumlah bank di Indonesia:

Tabel 1.1 Jumlah Bank di Indonesia Tahun 2010-2017

Bank Umum	2010	2017
Bank Persero	4	4
Bank Pemerintah Daerah	26	27
Bank Swasta Nasional	57	50
Bank Umum Syariah	11	13
Bank Asing & Campuran	24	21

Sumber: Badan Pusat Statistik

Dari data tersebut terlihat bahwa jumlah Bank swasta dan Bank Asing mengalami penurunan dari tahun 2010 ke 2017, namun penurunan jumlah bank swasta lebih besar. Dalam jumlah persaingan yang banyak tersebut, bank swasta harus berusaha lebih keras untuk tetap bertahan dan mencapai visi misinya. Tercapainya visi dan misi merupakan hal penting dalam organisasi ataupun perusahaan. Pencapaian visi dan misi perusahaan tak lepas dari peran penting karyawan di dalamnya. Tidak terkecuali pada industri perbankan, dimana kinerja karyawannya dapat dilihat melalui bagaimana mereka memberikan pelayanan kepada publik. Karyawan merupakan aset yang berharga dan harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi bagi organisasi secara maksimal (Handhayani. 2015).

*Performance* atau kinerja dapat pula diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja (Wibowo, 2013). kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara. 2011). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti komitmen kerja atau komitmen organisasional, budaya organisasi, kompetensi, kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja serta pemberdayaan dan pembinaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi (Wibowo. 2013).

Salah satu faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja adalah disiplin kerja. Dengan disiplin kerja karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat waktu sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja dipengaruhi oleh faktor komunikasi formal. Dalam komunikasi formal, pemimpin menterjemahkan visi dan misi perusahaan

kepada karyawan. Adanya komunikasi formal mendorong karyawan untuk mematuhi ketentuan perusahaan dan mendorong karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu hingga kinerja karyawan meningkat dan mencapai visi dan misi perusahaan. Keberhasilan penyampaian pesan dalam komunikasi ditentukan oleh persepsi dan interpretasi si penerima pesan atau oleh karyawan (Hynes, 2008).

Siregar & Ayu (2009) dalam penelitiannya pada PT Central Proteinaprima menyatakan bahwa Komunikasi mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui disiplin kerja, dan disiplin kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Namun berdasarkan riset Utami (2010) menyatakan bahwa komunikasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai di Kecamatan Jumantoro Kabupaten Karanganyar. Komunikasi dipandang tidak terlalu penting untuk keberhasilan bisnis seperti disiplin manajemen lainnya, tetapi para pemimpin menilai keterampilan komunikasi sebagai disiplin komunikasi yang paling penting (Peggy. 2014)

Sidandi (2015) meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel disiplin mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. Konsisten dengan penelitian Reza (2010) menemukan bahwa disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian Branham (2010) menyatakan bahwa penegakan disiplin memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja, sehingga pemimpin ditekankan untuk lebih mengarah pada memotivasi dan melibatkan seluruh tenaga kerja untuk berpartisipasi aktif dalam meningkatkan kinerja.

Dari beberapa penelitian diatas, terlihat bahwa masih terdapat perbedaan hasil terkait pengaruh komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja, untuk itu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut masih perlu dikaji lebih dalam, dimana perbedaan tersebut dimungkinkan karena adanya perbedaan objek yang diteliti. Dalam Penelitian ini akan menguji pengaruh langsung Komunikasi Formal terhadap Kinerja Karyawan Bank Swasta di Yogyakarta. Selain pengaruh langsung, penulis juga akan menguji pengaruh tidak langsung dengan variabel mediasi Disiplin Kerja.

## **2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Dirrect Effect (Komunikasi Formal dan Kinerja)***

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi di antara keduanya. Komunikasi dilakukan dengan menggunakan kata-kata (lisan) yang dapat dimengerti oleh kedua belah

pihak. Komunikasi membantu anggota organisasi untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi, mengimplementasikan dan merespon perubahan organisasi, mengkoordinasikan berbagai aktivitas dan berkaitan dengan semua perilaku yang relevan dalam organisasi. Keefektivitasan organisasi akan tercapai jika komunikasi dalam organisasi berjalan dengan efektif (Ivancevich dkk. 2005).

Seorang pemimpin melakukan komunikasi baik secara langsung ataupun tidak langsung, pemimpin sebaiknya mampu berkomunikasi secara efektif supaya yang disampaikan dapat dipahami oleh bawahannya. Ahmed, Zia dkk (2009) Menemukan bahwa melalui penggunaan komunikasi yang efektif, Front Manager memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kesuksesan karyawan dalam memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan mereka. Selain itu, manajer garis depan yang tetap mengikuti dan menggunakan bentuk komunikasi yang paling efektif akan direspon karyawannya secara positif. Beslin & Reddin (2004) komunikasi yang efektif pada akhirnya akan memperkuat peran kepemimpinan mereka dalam organisasi, dimana tujuan akhir dari suatu organisasi dapat dicapai dengan mengintegrasikan kepemimpinan yang kuat dengan jaringan komunikasi formal dan informal. Hartono & Rotinsulu (2015), Jayusman & Siti (2012), Wibowo & Yuniari (2012) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Jui Chen (2006) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa tingkat komunikasi organisasi yang lebih tinggi menyebabkan tingkat komitmen organisasi dan kinerja pekerjaan yang lebih tinggi di Taiwan dan Amerika.

Komunikasi dalam organisasi dapat berupa komunikasi formal dan komunikasi non formal. Komunikasi organisasi formal adalah mencakup susunan organisasi, pembagian departemen maupun tanggung jawab tertentu, posisi jabatan dan distribusi pekerjaan yang ditetapkan bagi anggota organisasi yang berbeda (Muhammad 2007). Price (1997) komunikasi formal didefinisikan sebagai sejauh mana informasi tentang pekerjaan ditransmisikan oleh organisasi kepada anggotanya. Komunikasi formal merujuk pada hirarki/struktur formal dalam organisasi (Guffy, Rhoddes, & Rogin, 2005) dan berhubungan dengan produktivitas/kinerja (Litterst & Eyo, 1982).

### ***Indirect Effect (Komunikasi Formal, Disiplin Kerja dan Kinerja)***

Menurut Sedarmayanti (2009) dalam Novalina (2012) disiplin merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, ketentuan etika, norma dan kaidah yang berlaku. Disiplin kerja adalah sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan pegawai terhadap peraturan organisasi. Terdapat tiga aspek dalam disiplin kerja yaitu Aspek pemahaman

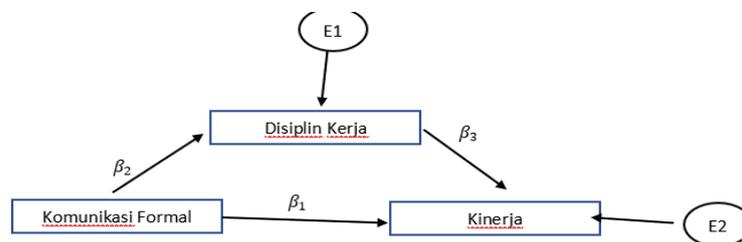
terhadap Peraturan, Aspek Kepatuhan dan Ketaatan terhadap Aturan, Aspek Ketepatan Waktu dalam Pelaksanaan dan Penyelesaian Pekerjaan dan Aspek Keteraturan Proses dalam Menjalankan Tugas (Harahap. 2011). Soleha & Komara (2012) menemukan bahwa variable kepemimpinan, disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Skretariat Komisi Penyiaran Indonesia di Jawa Barat. Harlie (2010) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terdapat empat Teknik dalam penilaian kinerja yaitu penilaian diri sendiri (self appraisal), Manajemen berdasarkan sasaran (MBO), Penilaian secara psikologis dan Pusat penilaian (Assesment center) (Rivai. 2011).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Komunikasi Formal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2 : Komunikasi Formal mempengaruhi kinerja karyawan Bank Swasta di Yogyakarta melalui Disiplin Kerja sebagai variable mediasi.

Adapun kerangka penelitian ini adalah:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

### 3. METODE PENELITIAN

#### a. Data

Dalam penelitian ini data yang dipakai adalah Sumber Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden, dimana data ini di dapat dari penyebaran kuesioner pada responden. Penyebaran kuesioner ini diharapkan dapat mewakili data yang dibutuhkan.

#### b. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan yang bekerja di Industri Perbankan. Teknik penentuan sampel menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* dengan kriteria Karyawan Bank Swasta yang ada Di Yogyakarta dan merupakan pegawai tetap yang minimal sudah bekerja satu tahun lebih di Bank yang bersangkutan. Jumlah populasi dalam penelitian ini tidak diketahui, untuk itu dalam menentukan jumlah sampel peneliti mengacu pada Wibisono (Dalam Akdon & Riduwan: 2013) dengan rumus  $n = \left(\frac{2a/2^\alpha}{e}\right)^2 = \left(\frac{(1.96) \cdot (0.25)}{0.05}\right)^2 = 96.04$ , dari hasil perhitungan tersebut diperoleh jumlah sampel minimal

dalam populasi yang tidak diketahui jumlahnya adalah 94. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan sejumlah 100 responden.

### **c. Variabel**

#### **1). Variabel Independen (Komunikasi Formal)**

Komunikasi formal merupakan penyaluran informasi sesuai jalur resmi seperti yang ada dalam struktur organisasi. Variabel komunikasi formal mengacu pada Pace & Faules (2010) diukur menggunakan 10 item pertanyaan yang mewakili komunikasi kebawah, keatas, horizontal dan komunikasi lintas saluran.

#### **2). Variabel Mediasi (Disiplin Kerja)**

Disiplin kerja dalam penelitian ini merupakan persepsi karyawan terhadap sikap pribadi mereka sendiri kaitannya dengan ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki dalam bekerja. Untuk mengukur variabel disiplin kerja dalam penelitian ini mengacu pada Hasibuan (2010) yang terdiri dari 7 item pertanyaan yang mewakili kepatuhan terhadap aturan, penggunaan waktu secara efektif, tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, serta tingkat kehadiran

#### **3). Variabel Dependen (Kinerja)**

Variabel kinerja diukur menggunakan teknik *self appraisal*, serta menggunakan 5 item pertanyaan yang meliputi jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerjasama. Pengukuran tersebut mengacu pada penelitian (Bangun. 2012)

### **d. Teknik Analisis**

#### **1). Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Gozali. 2013). Pengujian validitas dilakukan dengan menguji korelasi bivariante antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Indikator pertanyaan dikatakan valid jika korelasi antar masing-masing indikator terhadap total skor konstruk menunjukkan hasil yang signifikan ( $<0.05$ ).

#### **2). Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat apakah jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner reliabel atau konsisten. Variabel dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach alpha diatas 0,7 (Gozali. 2011).

#### **3). Uji Analisis Jalur**

Untuk menguji pengaruh komunikasi formal terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini digunakan 3 persamaan sebagai berikut::

$$Kinerja = \alpha_1 + \beta_0 \text{Komunikasi Formal} + e_0 \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Disiplin Kerja} = \alpha_2 + \beta_2 \text{Komunikasi Formal} + e_1 \dots \dots \dots (2)$$

$$Kinerja = \alpha_3 + \beta_1 \text{Komunikasi Formal} + \beta_3 \text{Disiplin Kerja} + e_2 \dots \dots (3)$$

Signikansi pengaruh mediasi dihitung dengan sobel test seperti berikut:

$$S\beta_2 S\beta_3 = \sqrt{\beta_3^2 S\beta_2^2 + \beta_2^2 S\beta_3^2 + S\beta_2^2 S\beta_3^2}$$

Dimana  $S\beta_2$  dan  $S\beta_3$  adalah standar deviasi koefisien persamaan 2 dan 3. Dari persamaan  $S\beta_2 S\beta_3$  tersebut dicari nilai t hitung dengan rumus  $t \text{ hitung} = \frac{\beta_2 \beta_3}{S\beta_2^2 S\beta_3^2}$ .

Jika t hitung > t tabel dengan tingkat signifikan 0.05, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh mediasi dan besarnya pengaruh tidak langsung tersebut diperoleh dari hasil perkalian  $\beta_1$  dan  $\beta_2$

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### a. Uji Instrumen (Validitas dan Reliabilitas)

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha
1	Komunikasi Formal	0,899
2	Disiplin Kerja	0,859
3	Kinerja	0,938

Berdasarkan uji reliabilotas pada table 2 diatas menunjukkan bahwa semua variabel yang diuji dalam penelitian ini yaitu komunikasi formal, disiplin kerja dan kinerja masing-masing memiliki nilai cronbach's alpha > 0,7, sehingga dapat dikatakan semua variabel diatas reliabel.

Tabel 3. Uji Validitas (Correlation)

No	Variabel	Indikator									
1	Komunikasi Formal	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
	Pearson Correlation	0.602**	0.73**	0.826**	0.685**	0.756**	0.619**	0.685**	0.715**	0.834**	0.747**
	Sig (2-tailed)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2	Disiplin Kerja	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17			
	Pearson Correlation	0.789**	0.684**	0.656**	0.614**	0.823**	0.768**	0.805**			
	Sig (2-tailed)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
	N	100	100	100	100	100	100	100			
3	Kinerja	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24			
	Pearson Correlation	0.817**	0.852**	0.881**	0.875**	0.887**	0.85**	0.754**			
	Sig (2-tailed)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
	N	100	100	100	100	100	100	100			

\*\*Correlation Significant at the 0.01 level (2-tailed)

Berdasarkan uji validitas pada tabel 3 menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing indikator Q1 sampai Q10 terhadap total skor variabel komunikasi formal, indikator Q11 sampai Q17 terhadap variabel disiplin kerja, dan indikator Q18 sampai Q24 terhadap variabel kinerja semuanya menunjukkan hasil signifikan. Jadi dapat dikatakan indikator-indikator pertanyaan diatas adalah valid.

#### b. Uji Hipotesis

Tabel 4. Uji Analisis Jalur

Keterangan	Persamaan 1	Persamaan 2	Persamaan 3
Constant	1.584*	0.984*	0.970*
Komunikasi Formal	0.570*	0.766*	0.093
Disiplin Kerja			0.624*
Adj. R Square	0.292	0.629	0.409
F	41.813*	169.131*	35.193*
Var. Dependent	Kinerja	Disiplin Kerja	Kinerja

\*Signifikan pada level 0.05

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan uji pada persamaan 1 ( tabel 4) diatas menunjukkan bahwa secara individu komunikasi formal berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 0.570. Untuk menguji pengaruh komunikasi formal terhadap kinerja melalui disiplin kerja dengan menggunakan persamaan 2 dan 3. Berdasarkan persamaan 2 menunjukkan bahwa komunikasi formal berpengaruh positif terhadap disiplin kerja sebesar 0.766, Pada persamaan 3 diatas menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 0.624, namun berbeda dengan persamaan 1 yang menunjukkan variabel komunikasi formal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, karena dalam persamaan 3 tersebut menunjukkan bahwa komunikasi formal dengan koefisien sebesar 0.093 tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

Dari persamaan 2 dan 3 tersebut, dapat diketahui besarnya pengaruh tidak langsung komunikasi formal terhadap kinerja melalui disiplin kerja yaitu 0.478 yang diperoleh dari  $\beta_2 \times \beta_3$  (0.766 x 0.624). Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung tersebut dilakukan dengan *Sobel test* sebagai berikut:

$$\beta_2 \beta_3 = \sqrt{(0,624)^2(0,059)^2 + (0,766)^2(0,138)^2 + (0,059)^2(0,138)^2}$$

$$= 0,1122$$

Berdasarkan hasil  $S\beta_2\beta_3$  dapat diperoleh perhitungan nilai t statistik pengaruh mediasi dengan

$$\text{sebagai berikut : } t = \frac{\beta_2\beta_3}{S\beta_2\beta_3} = \frac{0,4779}{0,1122} = 4,26$$

Dengan menggunakan tingkat signifikansi 0.05 diperoleh t tabel sebesar  $1,96 < t$  hitung sebesar 4.26, sehingga dapat dikatakan bahwa koefisien mediasi sebesar 0.478 signifikan. Untuk itu hipotesis kedua dalam penelitian ini terbukti.

Kenny (2008) menyatakan bahwa konsep mediasi merupakan hal yang krusial karena dapat memberi arah dalam mengembangkan skenario penelusuran ilmiah bagaimana sesuatu terjadi. Analisis ini menyajikan suatu gambaran urutan pengaruh dalam menyusun skenario terutama yang berkaitan dengan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan, mengingat peran karyawan sangat penting sebagai faktor pendorong keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah komunikasi formal yang diterapkan pada perusahaan perbankan di Yogyakarta dapat meningkatkan kinerja secara langsung ataupun melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Dengan melihat hasil pada persamaan 1, 2 & 3 menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi formal terhadap kinerja menjadi tidak signifikan ketika dimasukan variabel disiplin kerja, sehingga dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini terjadi mediasi sempurna. Dengan demikian hipotesis 1 tidak terbukti yang berarti adanya komunikasi formal tidak serta merta dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian utami (2010) yang mengatakan bahwa komunikasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai di Kecamatan Jumanoro Karanganyar Indonesia.

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi formal di perbankan Yogyakarta dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan, dimana karyawan yang disiplin akan bekerja sesuai dengan aturan dan norma sosial yang berlaku di dalam perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Sehingga dapat dikatakan hipotesis 2 terbukti. Hal lainnya yang menjadi pertimbangan bagi manajemen berdasarkan temuan dalam penelitian ini dimana komunikasi formal yang mengalir melalui struktur hirarki perusahaan dalam penelitian ini dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan bank swasta di Yogyakarta, dimana perusahaan perbankan merupakan perusahaan jasa yang memiliki kecenderungan bahwa komunikasi formal dianggap sebagai hal yang krusial dan harus dijaga dengan baik untuk menunjukkan keprofesionalitasan dalam perusahaan, sehingga penghormatan dan perlakuan secara formal terhadap pemimpin perlu dijaga dengan baik. Disamping itu banyak pekerjaan administratif dan prosedur yang harus tercatat, terdokumentasi dengan baik, deskripsi tugas, otoritas dan berbagai hal lainnya yang harus mengikuti aturan standar operasi perusahaan yang telah

disusun secara formal. Namun, sebaik apapun struktur dan strategi yang dibuat perusahaan jika karyawan tidak menjalankannya dengan baik dan tertib sesuai aturan, akan berdampak pada kinerja karyawan yang buruk sehingga tujuan perusahaan tidak dapat tercapai. Untuk itu, pimpinan perusahaan perlu mempertimbangkan usaha-usaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

## 5. KESIMPULAN

Dari hasil analisis jalur dalam penelitian ini dalam persamaan 1 menunjukkan bahwa komunikasi formal mempengaruhi kinerja secara positif sebesar 0.570 dan komunikasi formal mempengaruhi disiplin kerja secara positif sebesar 0.766 (persamaan 2). Namun ketika diuji secara Bersama dalam persamaan 3 ketika variabel mediasi dimasukan pengaruh komunikasi formal terhadap kinerja menjadi tidak signifikan, hal ini menunjukkan adanya mediasi sempurna dengan besarnya pengaruh tidak langsung yaitu 0,478. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen sumberdaya manusia.

## 6. DAFTAR REFERENSI

- Ahmed, Zia dkk (2009). *Managerial Communication: The Link Between Frontline Leadership and Organizational Performance*. First Annual General Business Conference Proceedings: Sam Houston State University
- Akdon & Riduwan. 2013. *Rumus dan Data Dalam Aplikasi Statistika*, Bandung: Alfabeta
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Branham, Charles (2010). *The Role of Discipline in Leading Safety Performance*. Management Quarterly, Vol. 51, No. 2
- Beslin, R., & Reddin, C. (2004). *How Leaders Communicate To Built Trust*. Business Journal Online. G1. Retrieved October 29, 2008, from ProQuest:mhtml:file://E:\PVAMU\how leaders communicate.mht
- Dila, Afifah Nasyahta dan Thinni Nurul Rochmah (2014). *Analisis Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Tim Kerja terhadap Kedisiplinan Pegawai Rumah Sakit X Surabaya*. Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga, Surabaya
- Guffy, M. E., Rhoddes, K & Rogin P (2005). *Business Communication*. Toronto: South-Western
- Harahap, A.K. (2011). *Penerapan Tambahan Penghasilan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja dan Disiplin Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Sumatera Utara*. Tesis. Medan: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik USU.
- Harlie, M. 2010. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong Kalimantan Selatan*. Kalimantan Selatan: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi.
- Hartono & Rotinsulu (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado*. Jurnal EMBA Vol 3 No 2 Juni Hal. 908-916

- Hasibuan, Malayu (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hynes, G. (2008). *Managerial Communication: Strategies and Applications* 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Education Inc
- Ivanchevics dkk (2005). *Organizational Behavior and Management*. Boston: McGraw Hill.
- Jui Chen, C., Colin, S & Jung-Yao, H. (2006). *Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment and Job Performance of Accounting Proffessionals in Taiwan and America*. Leadership And Organization Development Journal. Vol. 27 Issue 4, pp. 242-249
- Kenny, D. (2008). *Reflections on mediation*. Organizational Research Methods, 11(2), 353-358
- Litterest, J. K & Eyo, B. (1982). *Gauging the Effectiveness of Formal Communication Programs: A Search for The Communication-Productivity Link*. Journal of Business Communication, 19(2), 15-26
- Novalina, Dienda (2012). *Hubungan Antara Konsep Diri dengan Disiplin Kerja Karyawan*. Skripsi. Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Pace, Wayne & Don Faules (2010). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Peggy, S, B. (2014). *How Others See Us: Leader's Perception Of Communication Manager*. Journal of Communication Management. Vol. 18 Issue: 1, pp. 58-79.  
<https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2013-0028>
- Price, J, L. (1997). *Handbook of Organizational Measurement*. International Journal Of Manpower, 18 (4/5/6), 303-558
- Reza, R. A (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara*.
- Rivai, Veithzal (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT RajaGrafinfo Persada
- Sidandi, Heny (2015). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Skretariat DPRD Kabupaten Madiun*. Jurnal JIBEKA Vol. 9 No.1 (Hal. 44-53)
- Soleha, Lilis & Komara, Tirta (2012). *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Skretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat*. Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship Vol. 6 N0. 1 Hal. 39-50
- Utami, Sri S. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumentoro Kabupaten Karanganyar*. Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 4 No. 1 Hal. 58-67