

Peran Komunikasi, Komitmen, dan Kompensasi dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan XYZ

The Role of Communication, Commitment, and Compensation in Improving Employee Job Satisfaction at XYZ Company

Akbar Hariputra^{1*}, Hary Sastryawanto², Endang Siswati³

¹Program studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

²Program studi Agribisnis. Fakultas pertanian. Universitas Wijaya Kusuma. Surabaya. Indonesia.

*email korespondensi: akbar.hariputra.fp@upnjatim.ac.id

Info Artikel

Diajukan: 25 Okt 2023
Diterima: 5 Des 2023
Diterbitkan: 21 Jan 2024

Abstract

This study aims to examine the effect of communication, commitment, and compensation on employee job satisfaction at XYZ company. Using quantitative methods and Structural Equation Modeling (SEM) analysis, this study involved 222 employees as samples. The results showed that communication and commitment have a significant effect on job satisfaction, both directly and through compensation mediation. Open communication and strong commitment from employees increase their job satisfaction, especially if supported by fair compensation. These findings reinforce the importance of internal factors in creating high job satisfaction, which ultimately has a positive impact on employee productivity and loyalty.

Keyword:

Communication; Commitment; Compensation; Job Satisfaction

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komunikasi, komitmen, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan XYZ. Menggunakan metode kuantitatif dan analisis Structural Equation Modeling (SEM), penelitian ini melibatkan 222 karyawan sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi kompensasi. Komunikasi yang terbuka dan komitmen yang kuat dari karyawan meningkatkan kepuasan kerja mereka, terutama jika didukung oleh kompensasi yang adil. Temuan ini memperkuat pentingnya faktor-faktor internal dalam menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan loyalitas karyawan.

Kata Kunci:

Komunikasi; Komitmen; Kompensasi; Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja karyawan memainkan peran penting dalam keberhasilan suatu organisasi, termasuk di perusahaan XYZ, karena terkait erat dengan produktivitas, kinerja, dan loyalitas karyawan. Tingkat kepuasan yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih optimal dan berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan (Onyebuchi et al., 2019). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif, komitmen karyawan, dan kompensasi yang memadai merupakan faktor-faktor krusial yang memengaruhi kepuasan kerja, khususnya ketika ketiga aspek ini dikelola dengan baik untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif (Nguyen & Ha, 2023). Namun, dalam konteks dinamis dan perubahan teknologi yang pesat, pendekatan baru yang memperhatikan aspek-aspek psikologis dan teknologi semakin relevan untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Komunikasi yang baik antara atasan dan karyawan memungkinkan adanya keterbukaan dalam penyampaian informasi, umpan balik, serta harapan dari kedua belah pihak, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Madhur & Ramshanker, 2020). Komunikasi terbuka menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan saling menghargai, yang membuat karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat dalam proses kerja. Dalam konteks perusahaan XYZ, pemanfaatan teknologi komunikasi dapat menjadi alat strategis untuk memastikan informasi dapat disampaikan dengan cepat dan akurat, terutama bagi karyawan yang bekerja secara fleksibel atau remote (Ruben et al., 2021). Komunikasi yang efektif juga mampu meminimalkan risiko miskomunikasi yang dapat menyebabkan ketidakpuasan dan penurunan motivasi karyawan (Mădălina & Cătălin, 2016).

Selain komunikasi, komitmen karyawan terhadap perusahaan XYZ merupakan elemen penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Robbins et al. (2018) menjelaskan bahwa komitmen karyawan mencakup rasa keterikatan dan keinginan untuk berkontribusi. Studi terbaru menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan perhatian terhadap kesejahteraan psikologis karyawan mampu membangun komitmen yang lebih tinggi, karena karyawan merasa diperhatikan dan memiliki dukungan untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Green et al., 2023). Komitmen kerja yang kuat tidak hanya memperkuat loyalitas tetapi juga meningkatkan motivasi dan kepuasan dalam bekerja (Sungu et al., 2019).

Kompensasi yang adil dan memadai merupakan faktor utama yang memperkuat dampak positif komunikasi dan komitmen terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan XYZ. Kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji pokok tetapi juga meliputi insentif, bonus, dan fasilitas tambahan yang disesuaikan dengan kinerja dan kontribusi karyawan (Luthans et al., 2021). Penelitian oleh Saman (2020) menunjukkan bahwa kompensasi yang proporsional dengan beban kerja mampu meningkatkan kepuasan karyawan secara signifikan. Kompensasi yang diberikan dengan prinsip keadilan dan transparansi tidak hanya menciptakan rasa keadilan, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, meningkatkan loyalitas, serta rasa pengakuan atas kontribusi mereka (Zayed et al., 2022).

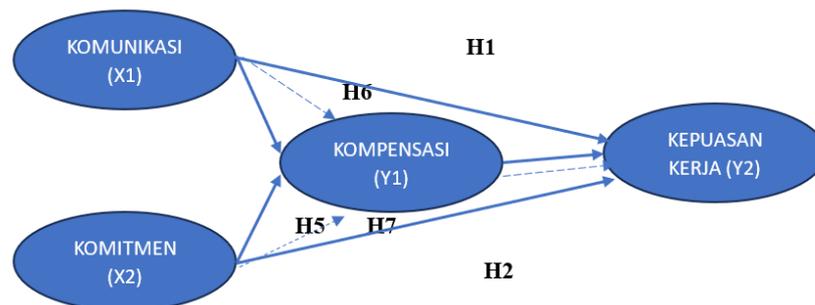
Dengan demikian, kombinasi dari komunikasi yang efektif, komitmen kerja yang tinggi, dan kompensasi yang adil akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kepuasan kerja karyawan. Perusahaan XYZ yang mampu mengelola ketiga aspek ini secara strategis akan lebih mudah mempertahankan karyawan yang produktif dan loyal, yang pada gilirannya akan berkontribusi terhadap keberlanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan (Aziez, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana peran komunikasi, komitmen, dan kompensasi dapat secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di perusahaan XYZ.

LITERATURE REVIEW

Komunikasi yang efektif memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh (Zalewska-Turzyńska, 2018) menunjukkan bahwa komunikasi terbuka antara karyawan dan manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang mana ini penting untuk kepuasan karyawan. Karyawan yang menerima umpan balik yang jelas dan instruksi yang efektif merasa lebih dihargai, yang berujung pada peningkatan kepuasan (Zolak Poljašević et al., 2021). Selain itu, komunikasi yang baik mengurangi kesalahpahaman yang dapat memengaruhi produktivitas dan hubungan antar-rekan kerja (Healey et al., 2018). Komitmen karyawan juga berperan signifikan dalam menciptakan kepuasan kerja. Menurut (Robbins et al., 2018), karyawan yang merasa terikat dengan organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Studi (Aziz et al., 2021) menunjukkan bahwa komitmen emosional karyawan berperan sebagai motivator intrinsik yang mempengaruhi dedikasi mereka terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih berkontribusi terhadap tujuan organisasi, yang memperkuat kepuasan kerja mereka (Princy & Rebeka, 2019).

Penelitian (Zayed et al., 2022) mendukung gagasan bahwa kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawan meningkatkan kepuasan mereka. Selain itu, kompensasi juga memperkuat dampak positif komunikasi dan komitmen karena menciptakan kepercayaan dan persepsi keadilan (Asriani et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang baik tidak hanya berfungsi sebagai insentif finansial tetapi juga sebagai pengakuan atas komitmen dan komunikasi efektif dalam pekerjaan.

Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan sinergis antara komunikasi, komitmen, dan kompensasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. (Hoque et al., 2018) menemukan bahwa perusahaan yang mengelola komunikasi secara efektif dan memberikan kompensasi yang layak berhasil menciptakan lingkungan kerja positif yang meningkatkan kepuasan karyawan. Selain itu, penelitian (Abome Bright, 2021) menunjukkan bahwa ketika komitmen tinggi dipadukan dengan kompensasi yang adil, kepuasan kerja meningkat secara signifikan. Dengan demikian, perpaduan antara komunikasi yang terbuka, komitmen yang kuat, dan kompensasi yang tepat dapat menciptakan kondisi yang ideal bagi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan studi literature tersebut maka model kerangka konseptual disajikan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka konseptual

Maka hipotesis penelitian ini :

- H1: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H2: Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H3: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H4: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi

H5: Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi

H6: Kompensasi memediasi hubungan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

H7: Kompensasi memediasi hubungan Komitmen terhadap Kepuasan Kerja

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian ini adalah penelitian korelasional untuk mengukur hubungan antara variabel-variabel independen (komunikasi dan komitmen), variabel mediasi (kompensasi), dan variabel dependen (kepuasan kerja). maka analisis *multivariate* khususnya *Structural Equation Modeling (SEM)*, merupakan alat yang cocok digunakan

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan XYZ yang berjumlah 500 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik *simple random sampling* untuk mendapatkan representasi yang baik dari populasi. Berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh sampel sejumlah 222 orang.

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang terdiri dari beberapa bagian:

- **Komunikasi:** Diukur menggunakan skala komunikasi efektif yang dikembangkan oleh (Campbell et al., 2020), meliputi 4 indikator pertanyaan dengan skala Likert 1-5 (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).
- **Komitmen:** Menggunakan skala komitmen karyawan yang dikembangkan oleh (Allen & Meyer, 1990), yang terdiri dari 4 indikator.
- **Kompensasi:** Menggunakan instrumen kompensasi berdasarkan penelitian (Zayed et al., 2022), dengan 3 indikator.
- **Kepuasan Kerja:** Diukur menggunakan skala dari penelitian (Princy & Rebeka, 2019) yang terdiri dari 4 indikator.

Instrumen kuesioner akan diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan secara keseluruhan dalam penelitian. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara langsung dan daring kepada para responden terpilih. Kuesioner berisi penjelasan mengenai tujuan penelitian serta petunjuk pengisian untuk memastikan pemahaman responden dalam menjawab setiap pertanyaan.

Analisis data dilakukan dalam beberapa tahap berikut:

- **Uji Validitas dan Reliabilitas:** Menggunakan metode analisis faktor untuk memastikan instrumen valid dan reliabel.
- **Analisis Deskriptif:** Dilakukan untuk memberikan gambaran karakteristik demografis responden dan deskripsi umum mengenai setiap variabel.
- **Analisis Regresi dan Mediasi:** Analisis dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan teknik *Partial Least Squares (PLS)* untuk menguji pengaruh langsung komunikasi dan komitmen terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh mediasi kompensasi antara variabel-variabel tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas (Loading Factor)

Loading factor menunjukkan kontribusi setiap item dalam mengukur variabel yang dimaksud. Berikut adalah hasil *loading factor* untuk setiap item dalam penelitian ini:

Tabel 1. Loading Faktor

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Komunikasi	Komunikasi yang jelas dan terbuka antara atasan dan bawahan	0,82	Valid
	Karyawan merasa nyaman menyampaikan pendapat	0,85	Valid
	Komunikasi dalam organisasi efektif	0,78	Valid
	Tersedia saluran komunikasi untuk feedback	0,80	Valid
Komitmen	Karyawan merasa terikat dengan perusahaan	0,76	Valid
	Karyawan memiliki niat untuk bertahan di perusahaan jangka panjang	0,80	Valid
	Karyawan berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan	0,74	Valid
	Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan	0,79	Valid
Kompensasi	Kompensasi yang diterima sesuai dengan beban kerja	0,77	Valid
	Kompensasi yang diterima sesuai dengan standar industri	0,80	Valid
	Kompensasi yang diterima memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup	0,79	Valid
Kepuasan Kerja	Karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan	0,85	Valid
	Karyawan merasa pekerjaan mereka dihargai	0,83	Valid
	Karyawan merasa didorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan	0,79	Valid
	Karyawan merasa organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka	0,81	Valid

Sumber: Data Diolah, 2023

Semua item memiliki *loading factor* yang lebih besar dari 0,7, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid untuk mengukur variabel yang dimaksud.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai yang memadai ($>0,7$) untuk semua variabel. Berikut adalah hasil uji reliabilitas untuk setiap variabel:

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Komunikasi	0,88	Reliabel
Komitmen	0,84	Reliabel
Kompensasi	0,87	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,90	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2023

Nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,7 menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel dan konsisten dalam mengukur setiap variabel yang diteliti.

3. Hasil Analisa SEM-PLS

Hasil analisa pengaruh langsung dan tidak langsung pada penelitian ini di rangkum pada tabel 3 dan tabel 4 adalah :

Tabel 3. Pengaruh langsung

Variabel eksogen	Variabel endogen	Koefisien (β)	Nilai p	HIPOTESIS
Komunikasi	Kepuasan Kerja	0,45	p = 0,003	H1 ; Suport
Komitmen	Kepuasan Kerja	0,38	p = 0,005	H2 ; Suport
Kompensasi	Kepuasan Kerja	0,40	p = 0,004	H3 ; Suport
Komunikasi	Kompensasi	0,35	p = 0,006	H4 ; Suport
Komitmen	Kompensasi	0,32	p = 0,007	H5 ; Suport

Sumber: Data diolah, 2023

Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi dan komitmen memiliki pengaruh langsung yang signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kompensasi, yang kemudian juga memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Tabel 4. Pengaruh Tidak langsung

Variabel Eksogen	Variabel Mediasi	Variabel Endogen	Koefisien (β)	Nilai p	Hipotesis
Komunikasi	Kompensasi	Kepuasan Kerja	0,14	p = 0,008	H6 ; Suport
Komitmen	Kompensasi	Kepuasan Kerja	0,13	p = 0,009	H7 ; Suport

Sumber: Data diolah, 2023

Hasil analisis menunjukkan bahwa baik komunikasi maupun komitmen memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi. Komunikasi yang efektif berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, tidak hanya secara langsung tetapi juga melalui peran kompensasi, dengan koefisien sebesar 0,14 dan nilai $p = 0,008$. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan karyawan ketika diiringi dengan kompensasi yang memadai. Begitu pula, komitmen karyawan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi, dengan koefisien sebesar 0,13 dan nilai $p = 0,009$. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, terutama ketika komitmen tersebut dihargai dengan kompensasi yang sesuai. Hasil ini mendukung hipotesis H6 dan H7,

yang menekankan pentingnya peran kompensasi sebagai mediator yang memperkuat pengaruh komunikasi dan komitmen terhadap kepuasan kerja karyawan.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa komunikasi yang efektif dan komitmen yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan kompensasi sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut. Penelitian ini sejalan dengan temuan oleh (Aziez, 2022), yang menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja dengan memperkuat pengaruh positif dari faktor-faktor lain seperti komunikasi dan komitmen.

Komunikasi yang jelas dan terbuka memberikan karyawan rasa dihargai dan mengurangi ketidakpastian dalam pekerjaan mereka, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, komitmen yang tinggi terhadap organisasi meningkatkan rasa tanggung jawab dan kedekatan emosional dengan tujuan perusahaan, yang memperkuat kinerja dan kepuasan kerja (Robbins et al., 2018).

Temuan ini juga mendukung teori motivasi yang menyatakan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai dengan kinerja karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Dalam konteks ini, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai insentif finansial, tetapi juga sebagai simbol penghargaan atas kontribusi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Arifin et al., 2019). Namun, meskipun penelitian ini menunjukkan hubungan positif antara ketiga variabel, penelitian lebih lanjut masih diperlukan untuk menggali faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti budaya organisasi dan kepemimpinan. Penelitian lebih lanjut juga dapat mempertimbangkan dampak faktor-faktor eksternal seperti kondisi ekonomi dan pasar tenaga kerja yang dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap kompensasi dan kepuasan kerja mereka.

KESIMPULAN

Komunikasi efektif, komitmen karyawan, dan kompensasi yang memadai merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Komunikasi yang terbuka dan komitmen tinggi dari karyawan menciptakan rasa keterlibatan dan penghargaan, sementara kompensasi yang adil memperkuat dampak positif kedua faktor tersebut. Secara keseluruhan, kombinasi dari ketiga variabel ini memberikan kontribusi signifikan terhadap terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Studi ini juga merekomendasikan perusahaan untuk memperhatikan aspek-aspek lain seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang mungkin memengaruhi kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abome Bright, O. (2021). the Role of Communication in Enhancing Employees Organizational Commitment. *International Journal of Advanced Research*, 9(08), 1109–1124. <https://doi.org/10.21474/ijar01/13362>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.26737/ij-mds.v2i1.948>

- Asriani, A., Lorensa, D., Saputri, F., & Hidayati, T. (2020). the Effect of Compensation and Motivation To Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01), 166–172. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i01.933>
- Aziez, A. (2022). the Effect of Employee Engagement on Employee Performance With Job Satisfaction and Compensation As Mediating Role. *Journal of Social Research*, 1(3), 221–230. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i3.58>
- Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Campbell, S., Sharon Campbell-Phillips, & Daneil Phillips. (2020). Lack of Communication between Management and Employees. *Siasat*, 4(3), 32–39. <https://doi.org/10.33258/siasat.v4i3.67>
- Healey, P. G. T., de Ruiter, J. P., & Mills, G. J. (2018). Editors' Introduction: Miscommunication. *Topics in Cognitive Science*, 10(2), 264–278. <https://doi.org/10.1111/tops.12340>
- Hoque, A. S. M. M., Awang, Z. Bin, Siddiqui, B. A., & Sabiu, M. S. (2018). Role of Employee Engagement on Compensation System and Employee Performance Relationship among Telecommunication Service Providers in Bangladesh. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 19. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13081>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition*. Information Age Publishing, Incorporated. <https://books.google.co.id/books?id=59QeEAAAQBAJ>
- Mădălina, Ș. S., & Cătălin, B. M. (2016). Enhancing Job Satisfaction Through Organizational Communication. *Annals of "Constantin Brancusi" University of Targu-Jiu. Economy Series*, 2, 109–114. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=115752085&site=ehost-live>
- Madhur, P., & Ramshanker, S. (2020). Interpersonal Communication & Its Impact on Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Engineering and Nano Technology*, 4(3), 1–5. <https://doi.org/10.35940/ijaent.b0447.044220>
- Morais, C., Queirós, F., Couto, S., Gomes, A. R., & Simões, C. (2024). Explaining organizational commitment and job satisfaction: the role of leadership and seniority. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–9. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03855-z>
- Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>

- Onyebuchi, O., Obibhunun, L., & Omah, O. (2019). Impact of Employee Job Satisfaction on Organizational Performance IMPACT OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Academic Journal of Current Research*, 6(12), 554–563.
- Princy, K., & Rebeka, E. (2019). Employee commitment on organizational performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 891–895. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C4078.098319>
- Robbins, S. P., Judge, T., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson. <https://books.google.co.id/books?id=yonBswEACAAJ>
- Ruben, M. A., Stosic, M. D., Correale, J., & Blanch-Hartigan, D. (2021). Is Technology Enhancing or Hindering Interpersonal Communication? A Framework and Preliminary Results to Examine the Relationship Between Technology Use and Nonverbal Decoding Skill. *Frontiers in Psychology*, 11(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.611670>
- Saman, A. (2020). Effect of Compensation on Employee Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01), 185–190. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i01.947>
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12256>
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment. *Management Research Review*, 39(12), 1663–1694. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Zalewska-Turzyńska, M. (2018). Effective Organizational Communication: The Results of Empirical Studies in Poland BT - Efficiency in Business and Economics. In T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, & B. Brycz (Eds.), *Springer Proceedings in Business and Economics* (pp. 257–272). Springer International Publishing.
- Zayed, N. M., Rashid, M. M., Darwish, S., Faisal-E-alam, M., Nitsenko, V., & Anwarul Islam, K. M. (2022). The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The Mediating Role of Employee Motivation (EM). *Economies*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/economies10110290>
- Zolak Poljašević, B., Došenović, D., & Todorović, M. (2021). Interpersonal Relationship As a Factor of Job Satisfafaction. *Sted Journal*, 3(1), 21–29. <https://doi.org/10.7251/sted2101021z>