

**HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KOMUNIKASI
DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN
PT PANORAMA ALAM INDAH**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam
menempuh ujian sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada
Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama



Disusun oleh

Nama : Angie Widianti

NPM : 02.03.M07

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS WIDYATAMA**

Terakreditasi (*accredited*)

SK. Ketua Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)

Nomor: 043/BAN-PT/AK-VII/S1/XII/2003

Tanggal 15 Desember 2003

2005

Pelajarilah Ilmu,

Barang siapa mempelajarinya karena Allah, itu taqwa

Menuntutnya, itu ibadah

Mengulang-ulangnya, itu tasbih

Membahasnya, itu jihad

Mengajarkannya pada orang yang tidak tahu, itu sedekah

Memberikannya kepada ahlinya, itu mendekatkan diri kepada Tuhan

(Abusy Syaikh Ibnu Hibban dan Ibnu Abdil Barr, Ilya Al-Gozali, 1986)

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

Orang tua yang tercinta dan terkasih, kakak-kakaku yang terbaik, keluarga yang telah mendukung.

I'll make all of you proud of me.....

**HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KOMUNIKASI
DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN
PT PANORAMA ALAM INDAH**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam
menempuh ujian sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada
Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama

Disusun oleh

Nama : Anggie Widianti

NPM : 02.03.M07

Menyetujui,

Dosen Pembimbing I,

Dosen Pembimbing II

(H. Achmad Sanusi, S.E.,M.Si.)

(Sri Astuti Pratminingsih, S.E.,M.A.)

Mengetahui,

**Dekan Fakultas
Bisnis dan Manajemen**

**Ketua Program Studi
Manajemen**

(Dr. H. Surachman Sumawihardja, S.E)

(Tendi Haruman, S.E.,M.M.)

ABSTRAK

Perubahan lingkungan yang tercermin dalam globalisasi pasar, perkembangan teknologi yang sangat pesat, perubahan demografi, dan perubahan sosial budaya, telah menyebabkan perubahan yang nyata dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat di seluruh dunia. Perubahan ini mempengaruhi kemampuan suatu perusahaan untuk bersaing, bukan hanya untuk mempertahankan diri tetapi juga untuk dapat berkembang. Salah satu sumber daya yang penting dan turut serta mendorong perusahaan untuk terus bersaing dan berkembang adalah sumber daya manusia. Mengingat pentingnya faktor manusia dalam kegiatan perusahaan, maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkemampuan untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk itu, perusahaan harus dapat mengelola sumber daya manusia sehingga setiap individunya mampu bekerja dengan baik, efisien serta dapat mencapai tujuan perusahaan.

PT Panorama Alam Indah merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pembangunan perumahan. Persaingan antar perusahaan terutama dari perusahaan yang bergerak di bidang yang sejenis, menuntut perusahaan bukan hanya untuk bertahan tetapi bahkan untuk berkembang. Dalam setiap aktivitasnya, setiap individu dalam perusahaan menyerap berbagai informasi khususnya mengenai pekerjaannya dan informasi yang diberikan dapat menumbuhkan motivasi untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat kepuasan komunikasi dan tingkat motivasi kerja, serta tingkat hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan PT Panorama Alam Indah. Dimensi yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan komunikasi adalah dimensi menurut Downs dan Hazen, sedangkan Teori Y dari Mc. Gregor digunakan untuk mengukur tingkat motivasi kerja karyawan.

Metode yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan komunikasi dan motivasi kerja adalah metode deskriptif, sedangkan penelitian korelasional digunakan untuk mengukur tingkat hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan. Kuesioner yang terkumpul sebanyak 57 set telah digunakan untuk menganalisa pernyataan dari responden mengenai variabel kepuasan komunikasi dan motivasi kerja.

Berdasarkan data yang diperoleh, menunjukkan bahwa responden secara rata-rata merasa puas dengan aspek-aspek komunikasi yang ada dalam perusahaan, dan responden juga secara rata-rata memiliki motivasi yang tinggi. Sedangkan tingkat hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan menunjukkan angka 0,354 yang artinya hubungan antara variabel X dan variabel Y adalah rendah.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kehadiran Alloh SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya Penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir ini. Laporan ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Diploma III di Politeknik Negeri Bandung. Dalam penyusunan laporan ini, Penulis mendapat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak.

Penulis menyadari bahwa masih ada kekurangan dalam laporan tugas akhir ini, Penulis sangat membuka diri untuk menerima kritik dan saran yang membangun dari rekan-rekan yang menyempatkan diri untuk membaca. Semoga kemudian hari Penulis mampu untuk memperbaiki kekurangannya dan menjadi manusia yang lebih baik.

Bandung, Desember 2004

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
ABSTRAK.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah.....	2
1.1.1 Identifikasi Masalah.....	2
1.1.2 Hipotesis Masalah.....	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	3
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	3
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengertian Komunikasi dan Kepuasan Komunikasi.....	4
2.2 Fungsi dan Tujuan Komunikasi.....	5
2.3 Proses Komunikasi.....	6
2.4 Bentuk Komunikasi Formal dalam Organisasi.....	8
2.4.1 Komunikasi ke Bawah.....	8
2.4.2 Komunikasi ke Atas.....	8
2.4.3 Komunikasi Horizontal.....	10
2.5 Hambatan Komunikasi.....	12
2.6 Pengertian Motif dan Motivasi.....	11
2.7 Asumsi Dasar dan Proses Motivasi.....	12
2.8 Teori Motivasi.....	12
2.8.1 Teori X dan Y dari McGregor.....	15
2.8.2 Teori Dua-Faktor dari Herzberg.....	14

2.8.3	Teori Harapan dari Vroom.....	15
2.8.4	Motivasi Berprestasi.....	16
2.9	Hubungan antara Kepuasan Komunikasi dan Motivasi.....	16
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		
3.1	Prosedur Penelitian.....	18
3.2	Instrumen Penelitian.....	19
3.3	Metode Analisis Data.....	21
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Hasil.....	22
4.1.1	Analisis Deskriptif Kepuasan Komunikasi.....	22
4.1.2	Analisis Deskriptif Motivasi Kerja Pegawai.....	24
4.1.3	Analisis Korelasi antara Kepuasan Komunikasi dan Motivasi Kerja Pegawai.....	25
4.3	Keterbatasan Penelitian.....	29
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan.....	30
5.2	Saran.....	30
DAFTAR PUSTAKA.....		32
LAMPIRAN		

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1 : Bagan Kerangka Pemikiran
- Gambar 2.2 : Proses Komunikasi
- Gambar 2.3 : Komunikasi ke Bawah, ke Atas, dan Lateral dalam Organisasi
- Gambar 2.4 : Proses Motivasi
- Gambar 3.1 : Prosedur Penelitian
- Gambar 4.1.1.1 : Grafik Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
- Gambar 4.1.1.2 : Grafik Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan
- Gambar 4.1.1.2 : Grafik Jumlah Responden Berdasarkan Usia

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1: Instrumen Variabel Kepuasan Komunikasi

Tabel 3.2: Instrumen Variabel Motivasi Kerja

Tabel 3.3: Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

ABSTRACT

Jurusan Manajemen
Universitas Widyatama, 2004

Anggie Widianti; 02.03.M07

Rike Riyanti Galih; 02.03.M18

Hubungan Antara Kepuasan Komunikasi dan Motivasi Kerja Karyawan
vi+31 halaman, Daftar Pustaka, Lampiran

This research attempts to identify communication satisfaction in organization, level of work motivation and analyze the relation between communication satisfaction and staff motivation. The dimension of communication satisfaction from Downs and Hazen has been carried out to measure the satisfaction level of communication, whereas Y Theory from McGregor has been carried out to measure the level of work motivation. The correlation between communication satisfaction and work motivation only based on theory. And didn't based on research in the company in direct.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	: Bagan Kerangka Pemikiran	7
Gambar 2.2	: Proses Komunikasi	18
Gambar 2.3	: Komunikasi ke Bawah, ke Atas, dan Lateral dalam Organisasi	21
Gambar 2.4	: Proses Motivasi	26
Gambar 3.1	: Prosedur Penelitian	41
Gambar 4.1.1.1	: Grafik Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
Gambar 4.1.1.2	: Grafik Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan	55
Gambar 4.1.1.2	: Grafik Jumlah Responden Berdasarkan Usia	56

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Saluran dan Alternatif Media	19
Tabel 3.1	: Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi	43
Tabel 3.2	: Operasionalisasi Variabel	44
Tabel 4.1.2	: Tingkat Reliabilitas Variabel	56
Tabel 4.1.3.1	: Validitas Pernyataan Variabel X	57
Tabel 4.1.3.2	: Validitas Pernyataan Variabel Y	58
Tabel 4.1.4.1	: Pernyataan responden mengenai dorongan positif untuk mencapai tujuan	59
Tabel 4.1.4.2	: Pernyataan responden mengenai pengarahan yang jelas dari atasan	59
Tabel 4.1.4.3	: Pernyataan responden mengenai penyampaian gagasan secara terbuka	60
Tabel 4.1.4.4	: Pernyataan responden mengenai kemudahan mendapatkan informasi lingkungan kerja	60
Tabel 4.1.4.5	: Pernyataan responden mengenai kejelasan jsj memo, undangan rapat dan pengumuman	61
Tabel 4.1.4.6	: Pernyataan responden mengenai kualitas media komunikasi	61
Tabel 4.1.4.7	: Pernyataan responden mengenai informasi rencana kerja dan kegiatan antar rekan kerja	62
Tabel 4.1.4.8	: Pernyataan responden mengenai informasi perusahaan secara keseluruhan	63
Tabel 4.1.4.9	: Pernyataan responden mengenai pemahaman kebutuhan atasan	63
Tabel 4.1.4.10	: Pernyataan responden mengenai respon yang sesuai akan instruksi atasan	64

Tabel 4.1.4.11	: Kejelasan informasi kinerja	64
Tabel 4.1.4.12	: Pernyataan responden mengenai kejelasan <i>job description</i>	65
Tabel 4.1.5.1	: Pernyataan responden mengenai kedatangan ke kantor tepat waktu	66
Tabel 4.1.5.2	: Pernyataan responden mengenai penyelesaian tugas sesuai dengan target perusahaan	66
Tabel 4.1.5.3	: Pernyataan responden mengenai pengerjaan tugas tanpa pengawasan	67
Tabel 4.1.5.4	: Pernyataan responden mengenai tugas dan tanggung jawab	67
Tabel 4.1.5.5	: Pernyataan responden mengenai dorongan positif untuk mencapai tujuan	68
Tabel 4.1.5.6	: Pernyataan responden mengenai penyelesaian tugas dengan baik	68
Tabel 4.1.5.7	: Pernyataan responden mengenai pengerahan kemampuan dalam mencapai tujuan perusahaan	69
Tabel 4.1.5.8	: Pernyataan responden mengenai pencarian solusi atas masalah yang dihadapi perusahaan	69
Tabel 4.1.5.9	: Pernyataan responden mengenai pemberian gagasan untuk pengembangan perusahaan	70
Tabel 4.1.5.10	: Pernyataan responden mengenai pemahaman tugas dan tanggung jawab	71
Tabel 4.1.5.11	: Pernyataan responden mengenai bekerja atas inisiatif sendiri	71
Tabel 4.1.5.12	: Pernyataan responden mengenai kesempatan pengembangan diri dan karir	72
Tabel 4.1.5.13	: Rata-rata pernyataan variabel kepuasan komunikasi	73
Tabel 4.1.5.14	: Rata-rata pernyataan variabel motivasi kerja	75
Tabel 4.2.1	: Koefisien Korelasi antara Kepuasan Komunmikasi dan Motivasi Kerja	76

Tabel 4.2.2 : Koefisien Korelasi antar pernyataan kepuasan komunikasi dan motivasi kerja

78

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Struktur Organisasi
- Lampiran 2 : Kuesioner
- Lampiran 3 : Tabulasi Jawaban Variabel Kepuasan Komunikasi
- Lampiran 4 : Tabulasi Jawaban Variabel Motivasi Kerja
- Lampiran 5 : Tes Reliabilitas menggunakan *SPSS versi 10*
- Lampiran 6 : Surat Penerimaan Survey
- Lampiran 7 : Surat Keterangan telah Melaksanakan Survey
- Lampiran 8 : Kartu Kemajuan Bimbingan
- Lampiran 9 : *Comprehensive Measures of Organizational Communication: Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)*
- Lampiran 10 : Brosur-brosur perumahan PT Panorama Alam Indah

ABSTRACT

Jurusan Manajemen
Universitas Widyatama, 2004

Anggie Widianti; 02.03.M07
Rike Riyanti Galih; 02.03.M18
Hubungan Antara Kepuasan Komunikasi dan Motivasi Kerja Karyawan
vi+31 halaman, Daftar Pustaka, Lampiran

This research attempts to identify communication satisfaction in organization, level of work motivation and analyze the relation between communication satisfaction and staff motivation. The dimension of communication satisfaction from Downs and Hazen has been carried out to measure the satisfaction level of communication, whereas Y Theory from McGregor has been carried out to measure the level of work motivation. The correlation between communication satisfaction and work motivation only based on theory. And didn't based on research in the company in direct.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perubahan lingkungan yang tercermin dalam globalisasi pasar, perkembangan teknologi yang sangat pesat, perubahan demografi, dan perubahan sosial budaya, telah menyebabkan perubahan yang nyata dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat di seluruh dunia. Perubahan ini mempengaruhi kemampuan suatu perusahaan untuk bersaing, bukan hanya untuk mempertahankan diri tetapi juga untuk dapat berkembang. Persaingan bisnis yang ketat mendorong perusahaan untuk meningkatkan setiap sumber daya yang ada dalam perusahaan sehingga menjadikannya sebagai perusahaan yang unggul.

Salah satu sumber daya yang penting dan turut serta mendorong perusahaan untuk terus bersaing dan berkembang adalah sumber daya manusia. Mengingat pentingnya faktor manusia dalam kegiatan perusahaan, maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkemampuan untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk itu, perusahaan harus dapat mengelola sumber daya manusia sehingga setiap individunya mampu bekerja dengan baik, efisien serta dapat mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya yang baik juga akan menimbulkan kepuasan kerja, disiplin kerja bagi karyawannya serta dapat mewujudkan tujuan perusahaan.

Setiap individu yang menjalankan aktivitas-aktivitas dalam perusahaan merupakan individu yang mempunyai kebutuhan yang bermacam-macam dan selalu berusaha untuk memuaskan kebutuhannya. Salah satu kebutuhan dari individu tersebut adalah kebutuhan akan komunikasi. Komunikasi merupakan alat yang vital dalam menciptakan suatu kerjasama antar anggota organisasi untuk saling membantu, saling mengadakan interaksi, dan saling mempengaruhi.

Kepuasan akan kebutuhan tersebut mencakup kepuasan akan informasi yang memadai mengenai pekerjaannya, informasi mengenai organisasi secara keseluruhan, komunikasi yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal akan membantu individu dalam melakukan aktivitasnya dalam organisasi.

Komunikasi juga membantu individu untuk saling bertukar informasi, gagasan atau ide serta individu dapat memberikan dan ataupun menerima pengarahan-pengarahan yang jelas.

Salah satu fungsi dari komunikasi adalah fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi. Komunikasi dapat menumbuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana kinerja karyawan dinilai, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja tersebut. Informasi yang diberikan akan merangsang karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan dengan hasil yang maksimal. Pengarahan-pengarahan yang jelas dari atasan akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik karena dengan pengarahan tersebut maka karyawan mengetahui bagian dari tanggung jawabnya serta cara untuk melakukan pekerjaannya.

PT Panorama Alam Indah merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pembangunan perumahan. Persaingan antar perusahaan terutama dari perusahaan yang bergerak di bidang yang sejenis, menuntut perusahaan bukan hanya untuk bertahan tetapi bahkan untuk berkembang. Dalam setiap aktivitasnya, setiap individu dalam perusahaan menyerap berbagai informasi khususnya mengenai pekerjaannya dan informasi yang diberikan dapat menumbuhkan motivasi untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KOMUNIKASI DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT PANORAMA ALAM INDAH”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Masalah-masalah pokok penelitian yang akan dibahas berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan adalah sebagai berikut:

1. Sejauh mana tingkat kepuasan komunikasi karyawan PT Panorama Alam Indah?
2. Sejauh mana tingkat motivasi kerja karyawan PT Panorama Alam Indah ?
3. Seberapa erat tingkat hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan PT Panorama Alam Indah ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mengumpulkan data, mencari dan mendapatkan informasi yang berkaitan dengan masalah penelitian khususnya dalam rangka untuk mengetahui tingkat hubungan antara kepuasan komunikasi dengan motivasi kerja karyawan PT Panorama Alam Indah. Setelah itu data tersebut digunakan untuk menyusun skripsi sebagai salah satu syarat guna mengikuti ujian.

Sedangkan tujuannya adalah untuk mengetahui:

1. Tingkat kepuasan komunikasi yang dirasakan oleh karyawan PT Panorama Alam Indah.
2. Tingkat motivasi kerja karyawan PT Panorama Alam Indah.
3. Tingkat hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan PT Panorama Alam Indah.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang dilakukan, penulis mengharapkan hasilnya dapat memberikan manfaat bukan hanya bagi penulis, tetapi juga bagi perusahaan serta pihak lainnya. Adapun kegunaan yang diharapkan penulis adalah:

1. Bagi perusahaan
 - a. Memberikan informasi akan tingkat kepuasan komunikasi yang dirasakan oleh karyawan PT Panorama Alam Indah, sehingga perusahaan dapat memperbaiki aspek-aspek komunikasi yang kurang baik dan jelas.
 - b. Memberikan informasi akan tingkat motivasi karyawan PT Panorama Alam Indah, sehingga perusahaan dapat menumbuhkan motivasi yang lebih baik.

2. Bagi akademis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi dalam bentuk referensi untuk pengembangan ilmu sumber daya manusia, khususnya mengenai komunikasi dan motivasi kerja.

3. Bagi penulis

Hasil penelitian ini merupakan dasar pemahaman lebih lanjut dari teori yang telah diperoleh, sehingga mengerti dan memahami hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Hipotesa Penelitian

Sifat dasar manusia bersumber dari adanya kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*). Setiap individu pada dasarnya membutuhkan sesuatu, walaupun prioritasnya berbeda dan akan selalu berusaha untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhannya tersebut. Salah satu kebutuhannya itu adalah kebutuhan akan komunikasi dengan tujuan untuk dapat menerima maupun memberikan informasi.

Adapun definisi komunikasi menurut **Bartol & Martin** yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2000:201) bahwa:

“Komunikasi adalah pertukaran pesan antar-manusia dengan tujuan mendapatkan pemahaman yang sama”.

Kepuasan terhadap aspek-aspek komunikasi dalam perusahaan merupakan hal yang sangat penting seperti pengarahan-pengarahan dari atasan kepada bawahannya, informasi yang memadai mengenai pekerjaannya, serta informasi organisasi secara keseluruhan.

Untuk memperjelas kepuasan komunikasi, berikut ini definisi kepuasan komunikasi menurut **Pace dan Faules** yang diterjemahkan oleh Mulyana (2000:165) bahwa:

“Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi”.

Berdasarkan sumber yang sama, **Downs dan Hazen** (2000:163) juga menyatakan bahwa terdapat delapan dimensi kepuasan komunikasi yang stabil yaitu:

1. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.
2. Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Sejauh mana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja pada saat itu.
4. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahannya tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.
5. Sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horizontal yang cermat dan mengalir bebas.
6. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.
7. Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia.
8. Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai.

Komunikasi mempunyai peranan dan fungsi yang sangat penting bagi organisasi. Salah satu fungsi komunikasi menurut **Marwansyah dan Mukaram** (2000:202) adalah fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi.

Adapun pengertian motivasi kerja menurut **McCormick** yang dikutip oleh Mangkunegara (2000:94) bahwa:

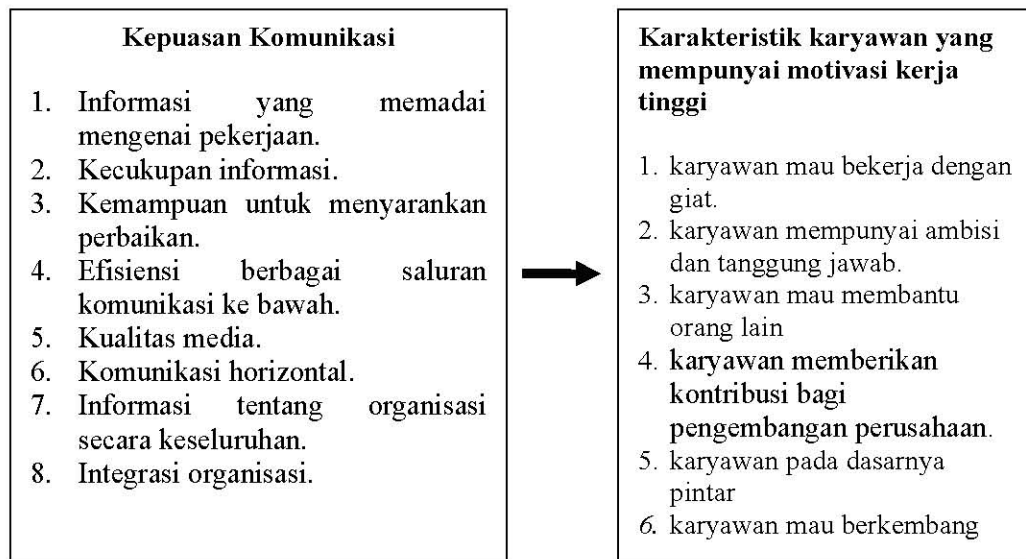
“Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.

Salah satu teori tentang motivasi adalah teori X dan Y dari Mc Gregor. Mc Gregor yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram menyatakan bahwa Teori X adalah teori yang menyatakan bahwa para manajer mempunyai pandangan negatif dan pesimistik terhadap para pekerjanya. Sedangkan Teori Y menyatakan bahwa para manajer memandang secara positif dan optimistik.

Teori Y mengasumsikan manusia sebagai berikut:

1. Bekerja adalah kodrat manusia sehingga upaya yang harus dikeluarkan baik secara fisik maupun mental untuk bekerja itu dinilai sama dengan upaya untuk kegiatan lain (*people are energetic*).
2. Manusia mempunyai ambisi dan suka menerima tanggung jawab (*people are ambitious and seek responsibility*).
3. Manusia tidak mementingkan dirinya sendiri (*people can be selfless*). Manusia akan mengawasi dan mengarahkan dirinya sendiri untuk mencapai tujuan organisasi, jika mereka telah merasa terikat (*committed*) terhadap tujuan tersebut.
4. Manusia ingin berkontribusi dalam pertumbuhan dan perubahan organisasi.
5. Manusia pada dasarnya cerdas (*people are intelligent*).

Berdasarkan uraian di atas, komunikasi dapat menumbuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana prestasi mereka, dan apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan unjuk kerja. Menurut **Alderfer** yang dikutip oleh Pace dan Faules dan diterjemahkan oleh Mulyana dalam teori ERG menyatakan bahwa suatu kebutuhan yang sudah terpenuhi boleh jadi terus berlangsung menjadi motivator. Salah satu kebutuhan tersebut adalah kebutuhan *relatedness* yakni keterkaitan menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting bagi dirinya seperti anggota keluarga, rekan, dan atasan di tempat kerja.



Gambar 1.1
Bagan Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka penulis mengemukakan hipotesa sebagai berikut:

“jika kepuasan komunikasi meningkat maka motivasi kerja karyawan PT Panorama Alam Indah meningkat”

1.6. Metode penelitian

Metode penelitian yang digunakan penulis adalah metode deskriptif. Menurut **Rusdin** (2004:8) metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu gejala peristiwa pada masa datang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat antar fenomena yang diselidiki.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Penelitian kepustakaan (*library reseach*)
Yaitu penelitian yang dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi yang berhubungan dengan objek penelitian.
2. Studi lapangan (*Field reseach*)

Yaitu penelitian yang dilakukan di lokasi perusahaan guna mendapatkan data primer dan data sekunder yang berkaitan dengan objek penelitian.

Data primer yang diperoleh dari penelitian lapangan dilakukan dengan cara:

a. Observasi

Melaksanakan pengamatan secara langsung terhadap aspek-aspek komunikasi yang ada dalam perusahaan untuk melihat kesesuaian hasil wawancara dengan informasi yang diperoleh dengan realita perusahaan.

b. Wawancara

Yaitu mengumpulkan data dengan cara tanya jawab langsung kepada pimpinan perusahaan atau karyawan yang ditunjuk untuk memberikan data dalam hubungannya dengan objek penelitian.

c. Angket

Yaitu teknik pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan tertulis kepada responden yang menjadi anggota sampel penelitian. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data tentang persepsi karyawan atas tingkat kepuasan komunikasi yang dirasakan serta motivasi kerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian dan Peranan Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen meliputi aspek yaitu manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen personalia, dan manajemen operasional. Antara aspek yang satu dengan aspek yang lain saling berkaitan serta merupakan satu kesatuan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berikut ini adalah beberapa definisi tentang manajemen dari para ahli, yaitu:

Menurut **Hasibuan** (2003:1), yaitu :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Selanjutnya menurut **Koontz & Donnel** yang dikutip oleh **Hasibuan** (2003:3) mengemukakan :

“Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian”.

Jadi, pengertian manajemen adalah mengelola sumber daya manusia, sumber finansial, dan sumber daya material yang dilakukan melalui fungsi-fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang ditujukan untuk menghasilkan output sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.1.2 Peranan Manajemen

Di dalam pengertian manajemen disebutkan bahwa terdapat beberapa fungsi atau peranan manajerial, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Adapun definisi dari pengertian peranan atau fungsi manajerial itu sendiri menurut oleh **Hasibuan**

(2003:20) adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan, dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan menempatkan orang-orang pada aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah mengarahkan semua bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan..

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat diselenggarakan.

Semua fungsi-fungsi ini dilakukan pada semua fungsi-fungsi operasi yang ada di dalam perusahaan, seperti fungsi produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia agar keseluruhan fungsi operasional tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.2. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Faktor manusia merupakan modal utama yang perlu diperhatikan oleh pengusaha dan pemimpin perusahaan. Manusia memang berjiwa kompleks untuk dipahami karena sangat berbeda dengan mesin dan peralatan kerja lainnya. Untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian dan sumber daya manusia, perusahaan perlu menempatkan tenaga ahli dalam berbagai bidang, khususnya manajemen. Dengan adanya tenaga ahli dalam bidang manajemen kepegawaian sumber daya manusia di perusahaan, maka dapat diciptakan iklim kerja yang harmonis. Pegawai-pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, tingkat kerja perusahaan tinggi, motivasi kerja tinggi, partisipasi kerja tinggi, komunikasi kerja efektif, disiplin kerja tinggi, pendidikan, dan tanggung jawab yang tinggi.

Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas, maka dibawah ini dirumuskan dan dikutip beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu :

Menurut **Hasibuan** (2003:10) bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Kemudian menurut **Mangkunegara** (2001:2), yaitu :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengaadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”

Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dirumuskan di atas, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi.

Menurut **Marwansyah & Mukaram** (2000:6) bahwa di dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat sejumlah fungsi operasional yaitu:

1. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang secara sistematis

mengkaji kebutuhan (requirement) sumber daya manusia untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu yang sesuai pada saat dibutuhkan.

2. Rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah orang dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan pada suatu organisasi.

Seleksi adalah proses untuk memilih orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan oleh organisasi

3. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan unjuk-kerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

4. Balas jasa

Balas jasa atau kompensasi didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

5. Keselamatan dan Kesehatan kerja

Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari luka-luka akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

6. Hubungan industrial

Hubungan industrial atau hubungan pekerja mencakup semua praktek yang mengimplementasikan filosofi dan kebijakan suatu organisasi yang berkaitan dengan pekerja.

7. Penelitian sumber daya manusia

Penelitian sumber daya manusia adalah studi yang sistematis tentang sumber daya manusia suatu perusahaan dengan maksud untuk memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

2.3 Pengertian Komunikasi dan Kepuasan Komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang sudah sejak dahulu dikenal, bahkan sejak manusia belum memahami bahwa apa yang dilakukan itu merupakan komunikasi. Komunikasi berkembang bukan hanya dari media ataupun peralatan komunikasi itu sendiri, tetapi juga hal yang dikomunikasikan juga mengalami perkembangan sesuai dengan perkembangan kondisi dan situasi masyarakat. Komunikasi bukan hanya sebagai pengiriman atau pertukaran informasi, tetapi dapat membentuk opini/pendapat, dan mental masyarakat. Untuk mengetahui lebih jelas mengenai komunikasi, berikut ini beberapa definisi komunikasi menurut para ahli.

Koontz yang dikutip oleh Marwansyah & Mukaram (2000:201), mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian atau pengiriman informasi dari seseorang kepada orang lain, sehingga informasi dapat dipahami oleh penerima. Pengertian lain menurut **Laswel** yang dikutip oleh Haryani (2001:6) bahwa komunikasi adalah menjawab pertanyaan “*who says, what in, with channel, to whom, and with effect*”. Ini berarti bahwa komunikasi digunakan untuk menjawab pertanyaan: siapa yang mengatakan, dengan/melalui saluran apa, kepada siapa, dan dengan efek/pengaruh apa.

Definisi komunikasi menurut **Hovland** yang dikutip oleh Haryani (2001:5) adalah:

“communication is the process by which an individual (the communicator) transmits stimuli (usually verbal symbol) to modify the behavior of others individuals (communicates).”

Pengertian ini mendefinisikan komunikasi sebagai proses dimana seseorang (komunikator) mengirimkan stimuli (biasanya dengan simbol-simbol verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikan).

Selain pengertian komunikasi, berikut ini beberapa pengertian kepuasan komunikasi menurut para ahli. **Redding** yang dikutip oleh Pace & Faules dan diterjemahkan oleh Mulyana (2000:164) berpendapat bahwa istilah komunikasi

digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan total komunikasinya.

Pace dan Faules yang diterjemahkan oleh Mulyana (2000:165) berpendapat bahwa:

“Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi”.

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh **Crino & White** yang dikutip oleh Dult-Batney (dalam jurnal *Manual for Job-Communication Satisfaction-Importance (JCSI) Questionnaire*, 2004:6)

“Communication satisfaction is defined as an individuals’s satisfaction with various aspect of the communication occuring in his organization”

Pengertian ini mengemukakan bahwa kepuasan komunikasi didefinisikan sebagai kepuasan individu terhadap bermacam-macam aspek komunikasi yang ada dalam lingkungan organisasinya. Dalam sumber yang sama, **Thayer** mengemukakan bahwa *“communication satisfaction involves the personal satisfaction inherent in succesfully communicating to someone or in succesfully being communicated with...”* yang artinya bahwa kepuasan komunikasi melibatkan kepuasan pribadi yang tidak terlepas dari keberhasilan seseorang dalam berkomunikasi dengan orang lain atau keberhasilan dalam menerima informasi dari orang lain.

2.4 Faktor-faktor Kepuasan Komunikasi

Berdasarkan definisi-definisi mengenai kepuasan komunikasi yang telah diuraikan, bahwa kepuasan komunikasi merupakan kepuasan individu terhadap bermacam-macam aspek komunikasi yang ada dalam lingkungan organisasinya. Untuk lebih jelasnya, berikut ini diuraikan mengenai faktor-faktor kepuasan

komunikasi yang dimaksud menurut **Downs dan Hazen** yang dikutip oleh Pace & Faules dan diterjemahkan oleh Mulyana (2000:163) yaitu:

1. *Communication climate*. Sejauh mana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja pada saat itu.
2. *Supervisory communication*. Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. *Organizational Integration*. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.
4. *Media quality*. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.
5. *Co-worker communication*. Sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horizontal yang cermat dan mengalir bebas.
6. *Corporate information*. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.
7. *Relationship with subordinates*. Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia.
8. *Personal feedback*. Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai.

2.5 Fungsi dan Tujuan Komunikasi

Marwansyah & Mukaram (2000:202) berpendapat bahwa komunikasi dapat menjalankan beberapa fungsi berikut ini:

1. *Fungsi informasi*. Komunikasi memungkinkan penyampaian informasi, petunjuk, pedoman yang diperlukan orang-orang di dalam suatu organisasi untuk menjalankan tugas-tugas mereka.
2. *Fungsi perintah dan instruksi*. Fungsi ini tampak dalam komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan. Bawahan sebagai penerima pesan, menerima instruksi sehingga ia dapat bekerja dengan baik.

3. *Fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi.* Komunikasi menumbuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana prestasi mereka, dan apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan unjuk-kerja. Selain itu, melalui komunikasi perilaku karyawan bisa dipengaruhi atau diubah.
4. *Fungsi integrasi.* Komunikasi memungkinkan terciptanya kerjasama yang harmonis antara atasan-bawahan dan antar-bawahan.
5. *Fungsi pengungkapan emosi.* Bagi karyawan pada umumnya, kelompok kerja merupakan sumber interaksi sosial yang utama. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok adalah suatu mekanisme fundamental yang digunakan oleh anggota untuk menunjukkan sikap frustrasi dan rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi menyediakan saluran bagi pengungkapan emosi dan bagi pemenuhan kebutuhan sosial karyawan.

Pace, Peterson, dan Burnett yang dikutip oleh Effendy (2005:32) berpendapat bahwa tujuan sentral kegiatan komunikasi terdiri atas tiga tujuan utama, yaitu:

1. *to secure understanding,*
2. *to establish acceptance,*
3. *to motivate action.*

Pertama adalah *to secure understanding*, memastikan bahwa komunikan mengerti pesan yang diterimanya. Jika komunikan sudah menerima dan mengerti, maka penerimaannya itu harus dibina (*to establish acceptance*). Pada akhirnya kegiatan dimotivasikan (*to motivate action*).

Menurut **Haryani** (2001:39) mengemukakan bahwa komunikasi dalam organisasi terdiri dari berbagai bentuk. Namun demikian, apapun bentuknya, komunikasi menjalankan fungsi sebagai berikut:

1. **Informatif**

Dalam kegiatannya, baik karyawan maupun manajer membutuhkan banyak sekali informasi agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya secara efisien. Pada prinsipnya mereka membutuhkan informasi mengenai: pertama, hal-

hal yang berhubungan dengan pekerjaannya itu sendiri, seperti: tujuan yang harus dicapai, prosedur, dan aturan-aturan yang berlaku. Kedua, keberhasilan yang dicapai perusahaan, misalnya dalam hal: laba dan standar kerja.

2. Regulatory

Komunikasi juga berfungsi sebagai pengendali dan pengatur perusahaan. Komunikasi yang berfungsi sebagai pengendali ini bentuknya berupa perintah dan laporan.

3. Persuasif

Fungsi persuasif pada umumnya tercermin dalam interaksi antar karyawan, dimana seseorang berupaya agar orang yang diajak komunikasi menerima ide, jalan pikiran, dan penugasan darinya.

4. Integratif

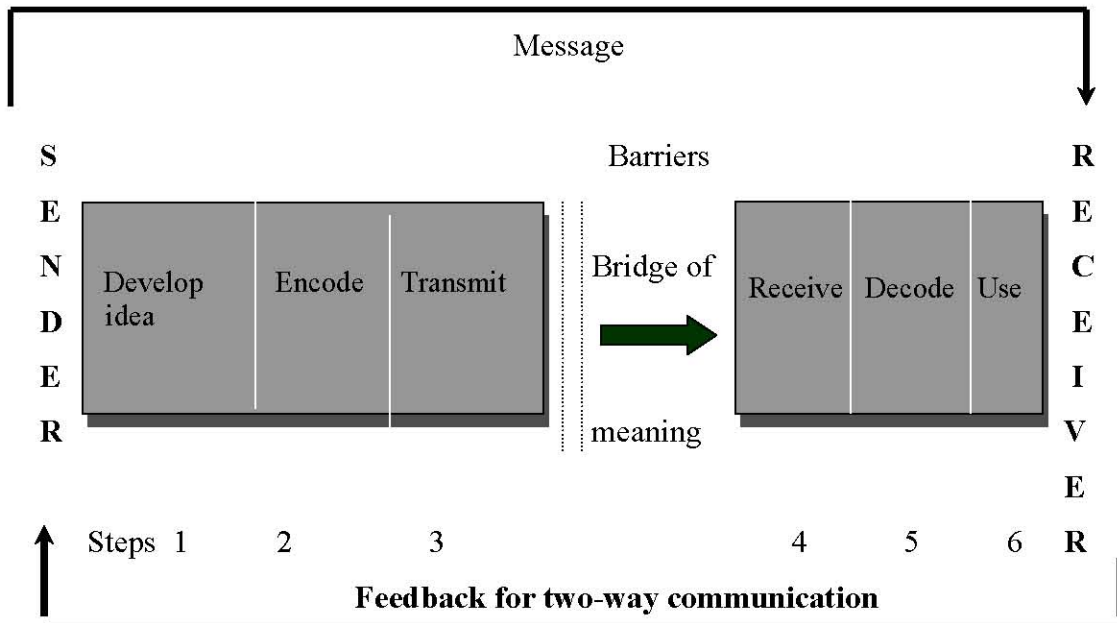
Komunikasi dalam organisasi juga berfungsi sebagai integratif, yakni membuat organisasi beroperasi secara utuh dan terpadu. Termasuk di sini adalah koordinasi dan penjadwalan aktivitas, penetapan saluran informasi dan otoritas, serta untuk menarik dan melatih karyawan.

2.6 Proses dan Jenis saluran Komunikasi

2.6.1 Proses Komunikasi

Menurut **Haryani** (2001:11) definisi proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kial, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya yang secara langsung mampu “menerjemahkan” pikiran dan atau perasaan komunikator kepada komunikan.

Berikut ini adalah gambar proses komunikasi



Gambar 2.1

Proses Komunikasi

Sumber: **Keith Davis** dalam Mangkunegara (2001:146)

Tahap 1, merupakan tahap pengembangan ide. Pengirim pesan (*sender*) ingin mengirimkan kepada penerima pesan (*receiver*). Tahap pertama ini merupakan tahap tertentu yang sangat berpengaruh pada tahap-tahap berikutnya.

Tahap 2, tahap *encode* merupakan tahap pemrosesan kata-kata, simbol-simbol yang diorganisir ke dalam bentuk atau model yang sesuai dengan apa yang dimaksud oleh *sender*.

Tahap 3, tahap *transmit* merupakan tahap pengiriman pesan yang menggunakan metode dan saluran komunikasi yang dapat diterima oleh penerima pesan (*receiver*). Dalam tahap ini *sender* perlu memelihara saluran komunikasi agar bebas dari hambatan dengan cara memberikan perhatian kepada *receiver*.

Tahap 4, tahap *receiver* merupakan tahap penerimaan pesan oleh *receiver*. Penerima pesan harus mempunyai pendengaran yang berfungsi dengan baik, terutama dalam komunikasi oral. Jika pendengaran *receiver* terganggu, maka pesan yang diterima dapat pula terjadi penyimpangan atau tidak tersampaikan.

Tahap 5, tahap *decode* merupakan tahap pesan yang diterima dapat dimengerti secara jelas oleh *receiver*.

Tahap 6, tahap *use* merupakan tahap akhir proses komunikasi, yaitu tahap di mana *receiver* mampu menggunakan pesan yang diterimanya.

Komunikasi lebih efektif , jika *receiver* dapat menerima pesan dengan baik, mengerti, menyetujui, menggunakan, dan adanya umpan balik (*feedback*) terhadap pesan yang diterima dari *sender*.

2.6.2 Jenis Saluran Komunikasi

Menurut **Haryani** (2001:96) bahwa secara umum komunikasi dibedakan menjadi tiga, yakni lisan, tertulis, dan elektronik. Dari masing-masing terdapat alternatif media yang dapat dipilih.

Saluran	Media
a. Lisan	Percakapan langsung, telepon, interview, Pertemuan kecil, seminar, workshop, Program pelatihan, pidato, presentasi
b. Tertulis	Surat, memo, laporan, proposal
c. Elektronik	Fax, E-mail, voice mail, teleconference, Video conference

Tabel 2.1

Saluran dan alternatif Media
 Sumber: **Sri Haryani** (2001:96)

a. Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan (*oral communication*) dalam praktiknya adalah yang paling banyak digunakan karena mempunyai beberapa kelebihan. Pertama, kemampuannya untuk memberikan umpan balik (*feedback*) dengan segera. Kedua, dengan komunikasi lisan membuat *audience* menjadi lebih nyaman (*convinient*) dibanding menggunakan tertulis atau elektronik. Ketiga, lebih sesuai untuk menyampaikan informasi yang kontroversial, karena reaksi *audience* dapat dibaca dari simbol-simbol non

verbal. Terakhir, saluran ini digunakan untuk penyampaian pesan yang sifatnya sederhana dan *audience* tidak perlu catatan permanen.

b. Komunikasi Tertulis

Urutan kedua saluran yang paling banyak digunakan adalah komunikasi tertulis (*written communication*). Kebaikan komunikasi tertulis yaitu, pertama, komunikator mempunyai kesempatan untuk merencanakan pesan yang akan disampaikan. Kedua, apabila pesan yang akan disampaikan bersifat kompleks, maka komunikasi tertulis ini yang dapat menyampaikannya dengan baik. Ketiga, apabila antara komunikator dan *audience* membutuhkan bukti permanen sebagai referensi di masa yang akan datang, maka komunikasi harus ditulis. Keempat, apabila jumlah *audience* banyak dan menyebar, maka yang paling efektif adalah dengan tertulis dan menyampaikannya kepada *audience* tersebut.

c. Komunikasi elektronik

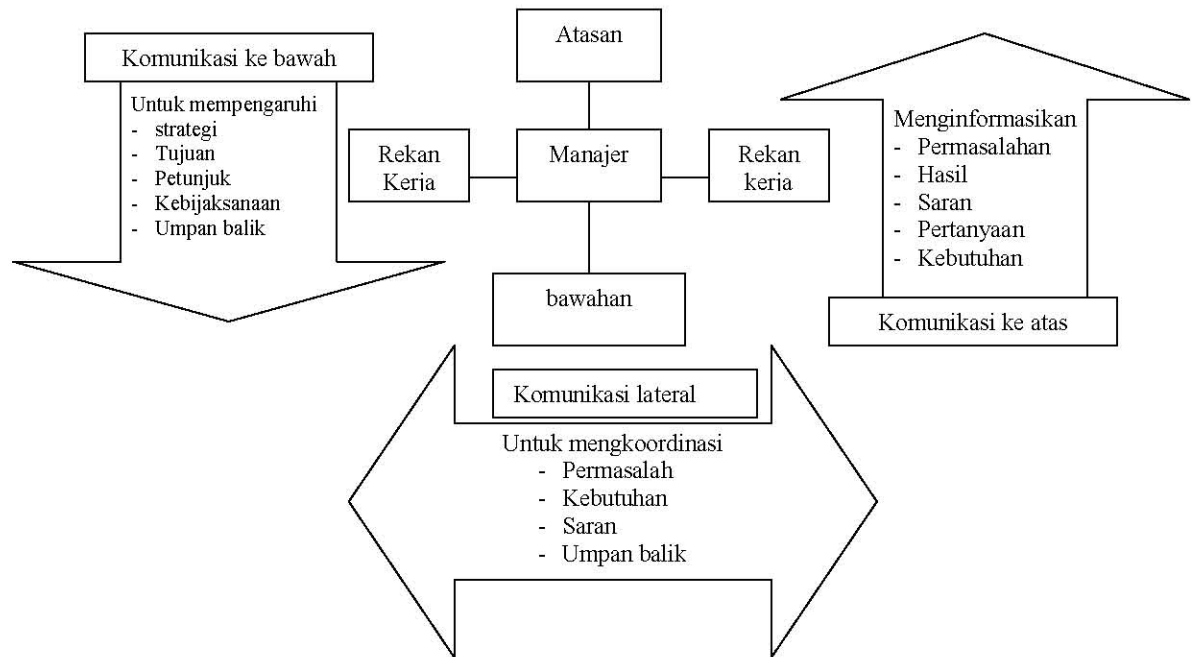
Teknologi baru menghasilkan jumlah pilihan komunikasi yang selalu meningkat. Komunikasi elektronik ini diantaranya fax, e-mail, voicemail, teleconference, dan video conference.

2.7 Komunikasi Organisasional

Menurut **Schermerhorn** yang diterjemahkan oleh Putranta, Ginting, Djunaedi dan Widiastuti (1997:65) menyatakan bahwa:

“Komunikasi organisasional adalah proses khusus melalui informasi yang mengalir dan dipertukarkan di antara orang-orang di seluruh organisasi.”

Informasi seperti itu mengalir baik melalui struktur formal maupun struktur informal, dan ia mengalir ke arah bawah, ke atas, dan dalam samping.



Gambar 2.2

Komunikasi ke bawah, ke atas, dan lateral dalam organisasi

Sumber: Schermerhorn yang diterjemahkan oleh Putranta, Ginting, Djunaedi dan Widiastuti (1997:67)

2.7.1 Komunikasi ke Bawah

Menurut Haryani (2001:43) bahwa komunikasi ke bawah (*downward communication*) merupakan aliran komunikasi dari manajemen tingkat atas ke manajemen yang tingkatannya lebih rendah atau kepada karyawan. Komunikasi ke bawah biasanya merupakan aliran atau penyampain informasi dari atasan kepada bawahannya, yang dapat berupa perintah kerja, evaluasi, prosedur organisasi, pelatihan, dan pengarahan.

Katz dan Kahn yang dikutip oleh Pace & Faules dan diterjemahkan oleh Mulyana (2000:185) menyatakan bahwa ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan:

1. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan.
3. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi.
4. Informasi mengenai kinerja pegawai.

5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

2.7.2 Komunikasi ke Atas

Effendy (2005:43) mengemukakan bahwa:

“Komunikasi ke atas (*upward communication*) adalah komunikasi dari bawahan kepada pimpinan.”

Pace dan Faules (2000:190) yang diterjemahkan oleh Mulyana mengungkapkan beberapa pendapat ahli mengenai pentingnya komunikasi ke atas, yaitu:

1. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya (Sharma).
2. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan mereka (Machaver).
3. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi (Planty & Machaver).
4. Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah (Planty & Machaver).
5. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut (Harriman).

Dalam sumber yang sama dinyatakan juga menyatakan bahwa kebanyakan analisis dan penelitian dalam komunikasi ke atas menyatakan bahwa penyelia dan manajer harus menerima informasi dari bawahan mereka yaitu:

1. Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan atas pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan dan rencana-rencana untuk waktu mendatang.
2. Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan.
3. Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan.
4. Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi. (2000:190)

2.7.3 Komunikasi Lateral

Menurut **Schermerhorn** (1997:73) yang diterjemahkan oleh Putranta, Ginting, Junaedi, dan Widiastuti bahwa:

“Komunikasi lateral adalah komunikasi diantara rekan-rekan sekerja, dan dengan ‘pelanggan-pelanggan internal’ dan eksternal”

Komunikasi di antara rekan-rekan sekerja disebut juga sebagai komunikasi horizontal, sedangkan yang dimaksud dengan komunikasi dengan pelanggan-pelanggan internal adalah komunikasi yang dilakukan melewati batas-batas departemental untuk mendengarkan kebutuhan.

Haryani (2001:44) menyatakan bahwa:

“komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi diantara rekan sekerja dengan tingkat hirarki yang sama”

Berdasarkan sumber yang sama menyatakan bahwa komunikasi ke samping mampu meningkatkan koordinasi antar bagian, meningkatkan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan, meningkatkan kekompakan karyawan, dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara umum.

Menurut **Pace & Faules** (2000:195) yang diterjemahkan oleh Mulyana menyatakan bahwa penelitian dan pengalaman menyatakan bahwa komunikasi horisontal muncul paling sedikit karena enam alasan sebagai berikut:

1. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja

2. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
3. Untuk memecahkan masalah
4. Untuk memperoleh pemahaman bersama
5. Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan
6. Untuk menumbuhkan dukungan antarpersona.

2.8 Hambatan Komunikasi Efektif

Penyampaian informasi tidak selamanya berjalan dengan lancar, akan tetapi ada hambatan-hambatan yang menyebabkan suatu pesan tidak sampai kepada penerima atau juga hambatan yang menyebabkan tidak tepatnya pemahaman arti dari pesan yang disampaikan.

Menurut **Schermerhorn** yang diterjemahkan oleh Putranta, Ginting, Junaedi, dan Widiastuti (1997:59) bahwa sumber sumber kegaduhan utama adalah pemilihan atau penggunaan saluran yang tidak tepat, masalah semantik, tidak adanya umpan balik, gangguan fisik, dan dampak status seseorang.

a. Penggunaan saluran komunikasi yang buruk

Saluran komunikasi adalah media dimana suatu pesan disampaikan dari pengirim kepada penerima. Manajer-manajer menggunakan berbagai macam saluran lisan, tertulis, dan non verbal setiap hari. Manajer-manajer yang baik memilih saluran komunikasi yang tepat, atau kombinasi saluran komunikasi yang tepat, untuk mencapai tujuan yang mereka maksudkan dalam situasi tertentu.

b. Masalah-masalah semantik

Komunikasi hanya akan efektif sampai batasan di mana pengirim mengekspresikan suatu pesan dengan cara yang dapat dipahami dengan jelas oleh penerima. Ini berarti bahwa kata-kata harus dipilih dengan baik dan digunakan dengan tepat untuk mengekspresikan maksud si pengirim. Apabila tidak demikian, hambatan semantik terhadap komunikasi mengakibatkan kesalahan-kesalahan *encoding* dan *decoding*.

c. Ketiadaan umpan balik

Surat, memo, E-mail, laporan tertulis, dan pemberitahuan yang dikirim lewat pos merupakan contoh-contoh untuk komunikasi satu arah. Mereka tidak memungkinkan umpanbalik langsung dari penerima kepada sumber, dan mereka dapat kehilangan keefektifan dari hasil.

d. Gangguan fisik

Jumlah gangguan fisik berapapun banyaknya dapat mengganggu keefektifan suatu usaha komunikasi. Beberapa gangguan tersebut-misalnya interupsi telepon, masuknya tamu, tidak adanya privasi.

e. Efek status

Filtering – penyimpangan tujuan disengaja terhadap informasi guna membuatnya tampak layak bagi penerima. Penyaringan atas informasi seperti itu seringkali disebabkan oleh perbedaan-perbedaan status dan kecenderungan-kecenderungan untuk menciptakan hambatan-hambatan khusus di antara para manajer dan para bawahan mereka.

2.9 Pengertian Motif dan Motivasi

Stanton yang dikutip oleh Mangkunegara (2000:93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Dalam sumber yang sama, pengertian motivasi menurut **Stanford** bahwa:

“ motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class.

Artinya bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Pendapat lain menurut **Stoner. et.al** yang dikutip oleh Marwansyah & Mukaram (2000:151) mendefinisikan motivasi sebagai faktor-faktor yang menyebabkan , mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang. Sedangkan motivasi kerja menurut **McCormick** yang dikutip oleh Mangkunegara (2000:94) didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh

membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

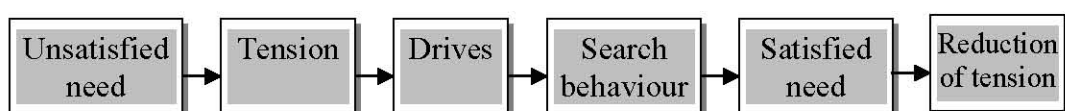
Definisi yang lain menurut **Robbins** (2001:166) yang diterjemahkan oleh Pujaatmaka dan Molan bahwa motivasi merupakan kemauan untuk mengerahkan upaya yang besar ke arah pencapaian tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2.10 Asumsi Dasar dan Proses Motivasi

Menurut **Stoner** yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2000:152) ada beberapa asumsi yang perlu dipahami sebelum seorang manajer mengkaji teori motivasi dan mempraktekan teori-teori tersebut, yaitu:

1. Motivasi pada umumnya dianggap sebagai sesuatu yang baik.
2. Motivasi adalah salah satu di antara sejumlah faktor lain yang mempengaruhi unjuk kerja seseorang.
3. Motivasi tidak cukup jumlahnya dan perlu ditambah/diperkuat secara berkala.
4. Motivasi adalah salah satu alat yang bisa digunakan oleh para manajer untuk menata hubungan kerja dalam organisasi.

Secara umum, proses motivasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3
Proses Motivasi

Sumber: Robbins (dalam Marwansyah dan Mukaram, 2000:152)

Motivasi diawali oleh rasa kebutuhan yang tidak terpenuhi oleh seseorang lalu meningkat dan menimbulkan ketegangan, keinginan untuk melakukan sesuatu dan upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhannya tersebut. Jika perilaku ini berhasil, kebutuhan akan terpenuhi dan adanya penurunan dari ketegangan yang dirasakan.

2.11 Teori Motivasi

2.11.1 Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow

Teori motivasi ini menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan lima jenis kebutuhan, yang dapat disusun dalam suatu hirarki. Menurut **Robbins** (2001:167) yang diterjemahkan oleh Pujaatmaka dan Molan, lima jenis kebutuhan tersebut adalah:

1. Faali (fisiologis): antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan ragawi lain.
2. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial: Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah, kebutuhan faali dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai order-rendah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order-tinggi. Perbedaan antara kedua order itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak, dan masa kerja).

2.11.2 Teori X dan Y dari McGregor

Menurut **McGregor** yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2000:156) bahwa teori ini adalah dua pandangan tentang motivasi karyawan. Para manajer yang menggunakan Teori X mempunyai pandangan negatif dan

pesimistik terhadap para pekerja, sementara para manajer dengan Teori Y memandang pekerja secara positif dan optimistik.

Teori X mengasumsikan sifat manusia sebagai berikut:

1. Pada umumnya manusia tidak senang bekerja dan bahkan berusaha untuk menghindarinya (*people are lazy*). Oleh sebab itu, manusia harus diawasi secara ketat, bahkan seringkali harus dipaksa atau diberi hukuman.
2. Manusia tidak berambisi dan tidak ingin memikul tanggung jawab (*people lack ambition and dislike responsibility*).
3. Manusia lebih mementingkan dirinya sendiri (*people are self-centered*).
4. Manusia cenderung menolak perubahan (*people resist change*).
5. Manusia mudah terpedaya dan tidak begitu pandai (*people are gullible and not very bright*).

Teori Y mengasumsikan sifat manusia sebagai berikut:

1. Bekerja adalah kodrat manusia sehingga upaya yang harus dikeluarkan baik secara fisik maupun mental untuk bekerja itu dinilai sama dengan upaya untuk kegiatan lain (*people are energetic*).
2. Manusia mempunyai ambisi dan suka menerima tanggung jawab (*people are ambitious and seek responsibility*).
3. Manusia tidak mementingkan dirinya sendiri (*people can be selfless*). Manusia akan mengawasi dan mengarahkan dirinya sendiri untuk mencapai tujuan organisasi, jika mereka telah merasa terikat (*committed*) terhadap tujuan tersebut.
4. Manusia ingin berkontribusi dalam pertumbuhan dan perubahan organisasi.
5. Manusia pada dasarnya cerdas (*people are intelligent*).

Dapat diambil kesimpulan bahwa Teori X adalah sifat manusia yang mempunyai motivasi rendah, sedangkan teori Y adalah sifat manusia yang dewasa, dan mempunyai motivasi pribadi yang kuat. Setiap manusia mempunyai potensi untuk menjadi dewasa dan mempunyai motivasi pribadi (*self-motivated*), artinya bukan hanya mengasumsikan level manajer/atasan saja yang mempunyai

sifat Y (motivasi tinggi), akan tetapi pegawai/bawahan pun mempunyai potensi untuk memiliki sifat Y tersebut (bermotivasi tinggi)

2.11.3 Teori Dua-faktor dari Herzberg

Herzberg yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2000:156) menyimpulkan hal tersebut ke dalam 2 kategori yaitu faktor *hygiene* dan faktor motivator. Faktor *hygiene* adalah rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya (*job content*) atau faktor-faktor ekstrinsik. Faktor *hygiene* tidak berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, tetapi faktor *hygiene* berhubungan langsung dengan timbulnya ketidakpuasan. Faktor *hygiene* tidak dapat digunakan sebagai alat motivasi, tetapi merupakan alat untuk menciptakan kondisi yang mencegah timbulnya ketidakpuasan. Hal-hal yang dapat dikategorikan dalam *hygiene factors* adalah kebijaksanaan perusahaan, administrasi, kondisi kerja (*working conditions*), hubungan antar-pribadi (*interpersonal relations*), upah (*money*), status, dan keamanan (*security*).

Kategori yang kedua adalah faktor motivator, yaitu faktor-faktor yang terutama berhubungan langsung dengan “isi” pekerjaan (*job content*) atau faktor-faktor intrinsik. Motivator akan mendorong terciptanya kepuasan kerja, tetapi tidak berhubungan dengan ketidakpuasan.

Hal-hal yang dapat dikategorikan sebagai faktor motivator adalah sebagai berikut:

1. Prestasi/keberhasilan. Keberhasilan melaksanakan pekerjaan akan mendorong tumbuhnya motivasi kerja seseorang.
2. Pengakuan, pengakuan atasan atas keberhasilan seorang pekerja.
3. Pekerjaan itu sendiri. Faktor ini berpangkal pada upaya untuk menempatkan setiap pekerja secara tepat.
4. Tanggung jawab. Rasa tanggung jawab yang dimiliki pekerja akan mendorong tumbuhnya motivasi kerja seseorang.
5. Pengembangan diri. Kesempatan untuk mengembangkan diri merupakan faktor yang memotivasi pekerja.

2.11.4 Teori ERG dari Alderfer

Menurut **Pace dan Faules** yang diterjemahkan oleh Mulyana (2000:122) mengemukakan bahwa teori ini mengemukakan tiga kategori kebutuhan, yaitu:

1. *Existence* (E) atau eksistensi yang meliputi kebutuhan fisiologis seperti rasa lapar, rasa haus, dan seks, juga kebutuhan materi seperti gaji, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.
2. *Relatedness* (R) keterkaitan. Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan dengan orang-orang yang penting bagi kita, seperti anggota keluarga, sahabat, dan penyelia di tempat kerja.
3. *Growth* (G) atau pertumbuhan yang meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan kita.

Menurut **Robbins** yang diterjemahkan oleh Pujaatmaka dan Molan (2001:172) bahwa teori ERG menyebutkan bahwa bila suatu tingkat kebutuhan dari urutan lebih tinggi terhalang, akan terjadi hasrat individu untuk meningkatkan kebutuhan tingkat lebih rendah. Secara ringkas, teori ERG beragumen, seperti Maslow, bahwa kebutuhan tingkat lebih rendah yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan order-lebih tinggi; tetapi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator sekaligus, dan halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat lebih tinggi yang dapat menghasilkan regresi ke suatu kebutuhan tingkat lebih rendah.

2.11.5 Motivasi Berprestasi

Johnson yang dikutip oleh Mangkunegara (2001:103) berpendapat bahwa *achievement motive is impetus to do well relative to some standard excellence*. Motivasi diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaiknya agar mencapai prestasi yang baik.

Dalam sumber yang sama, **McClelland dan Murray** mengemukakan bahwa karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang merealisasikannya.
3. Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapinya.
4. Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan .
5. Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

2.12 Hubungan antara Kepuasan Komunikasi dengan Motivasi

Setiap individu pada dasarnya membutuhkan sesuatu, walaupun prioritasnya berbeda dan akan selalu berusaha untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhannya tersebut dan salah satu kebutuhannya itu adalah kebutuhan akan komunikasi dengan tujuan untuk dapat menerima maupun memberikan informasi. Menurut **Pace dan Faules** yang diterjemahkan oleh Mulyana (2000:165) bahwa kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi.

Menurut **Marwansyah dan Mukaram** (2000:196) bahwa komunikasi dalam perusahaan menjalankan beberapa fungsi, salah satu fungsinya memberikan pengaruh dan persuasi atau motivasi. Komunikasi dapat menumbuhkan motivasi dalam organisasi karena dalam suatu organisasi, individu-individu berkomunikasi baik dari atasan kepada bawahan (*downward communication*), dari bawahan kepada atasan (*upward communication*), maupun antar rekan kerja (komunikasi horisontal) dan setiap saluran komunikasi memiliki peranan yang berbeda-beda.

Komunikasi dari atasan kepada bawahan akan menumbuhkan motivasi karena komunikasi ini menyampaikan informasi mengenai bagaimana melakukan

pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi dan informasi mengenai kinerja pegawai. Dengan informasi tersebut, maka pegawai akan berusaha mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan secara maksimal.

Sedangkan komunikasi dari bawah ke atas menyampaikan informasi mengenai apa yang dilakukan bawahan atas pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan dan rencana-rencana untuk waktu mendatang, menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan, memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit pegawai atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan serta mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi. Dalam hal ini, bawahan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan perbaikan-perbaikan dalam unit pegawai. Menurut **Schermerhorn** yang diterjemahkan oleh Putranta, Ginting, Junaedi, dan Widiastuti (1997:46) motivasi dapat mempengaruhi kinerja adalah dengan cara manajer-manajer harus memberikan tanggapan kepada kebutuhan individual maupun kebutuhan organisasional.

Menurut **Aldefefer** yang dikutip oleh Robbins, dan diterjemahkan oleh Pujaatmaka dan Molan (2001:172) dalam teori ERG (*Existence, Relatedness, dan Growth*) menyatakan bahwa kepuasan karena telah terpenuhinya suatu kebutuhan merupakan salah satu dasar untuk meningkatkan motivasi. Salah satu kebutuhan tersebut adalah kebutuhan *relatedness* yakni keterkaitan menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting bagi dirinya seperti anggota keluarga, rekan, dan atasan di tempat kerja. Komunikasi merupakan salah satu kebutuhan yang ada dalam *relatedness* (keterkaitan), karena berhubungan dengan seseorang dilakukan dengan cara berkomunikasi, oleh karena itu komunikasi dianggap sebagai suatu kebutuhan.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

3.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Panorama Alam Indah merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa perencanaan, *developer* dan jasa konstruksi yang berlokasi di Jl. Cikutra No. 205, Bandung – Jawa Barat. PT Panorama Alam Indah berdiri pada tahun 2001 sesuai dengan Akta Pendirian No. 93 yang dibuat oleh notaris Ny. Betty Herlina L, SH dan telah bergabung menjadi anggota REI (*Real Estate Indonesia*) pada tahun 2003 sampai saat ini.

Dengan tujuan untuk mewartakan profesi dan berpartisipasi dalam memberikan layanan jasa konstruksi kepada Pemerintah dan Swasta untuk menunjang pembangunan nasional, PT Panorama Alam Indah pada saat ini sedang mengembangkan proyek perumahan Paras Cigadung yang berlokasi di Jl. Cigadung – Bandung. PT Panorama Alam Indah berkembang pesat dan telah memiliki beberapa anak perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama dengan induknya.

Anak-anak perusahaan yang berada dalam wadah PT Panorama Alam Indah yaitu:

1. PT Panorama Alam Parahyangan yang mengelola proyek perumahan Panorama Alam Parahyangan yang berlokasi di Jl. A. Yani, Bandung.
2. PT Panorama Alam Selaras yang mengelola proyek perumahan Suci Residence di Jl. Padasuka, Cigadung Valley Residence di Jl. Cigadung, dan Antapani Residence – Antapani, Bandung.
3. PT Panorama Alam Dago yang mengelola proyek perumahan Griya Cikutra di Jl. Bojong Koneng dan Perumahan Panorama Alam Dago di Jl. Ranca Kendal, Bandung
4. PT Panorama Graha Asri yang mengelola proyek perumahan Graha Asri di Cibiru, Kemuning Residence di Palembang – Sumatera serta di Samarinda-Kalimantan.

3.1.2 Uraian Tugas dan Tanggung Jawab

DIVISI TEKNIK

A. Manajer Teknik

1. Mengkoordinasikan seluruh fungsi Divisi Teknik di lingkungan divisi teknik, meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi.
2. Tugas-tugas lain yang diberikan Direktur
3. Mengendalikan semua yang ada di bawahnya secara sinergis termasuk kegiatan *meeting* setiap 2 (dua) minggu
4. Membantu Direktur dalam membuat surat penugasan kepada staff di bawahnya
5. Bertanggung jawab pada Direktur

B. Kepala Bagian Perencanaan

1. Konsultasi desain/perencanaan proyek dengan lingkup pekerjaan mulai tahap survey, konsepsi awal, tahap pra-rencana, gambar rencana pelaksanaan/final desain
2. *Review* desain:
 - a. Mengawasi tugas-tugas *drafter*
 - b. Pengawasan berkala pada proyek berjalan
3. Bertanggung jawab kepada Manajer Teknik

C. Kepala Bagian Pengawasan dan *Total Quality Control* (TQC)

1. Pengawasan dan evaluasi kesesuaian rencana time schedule menurut *master plan* yang ditetapkan
2. Asistensi permasalahan yang terjadi di proyek, meliputi masalah manajemen proyek maupun permasalahan konstruksi
3. Membuat laporan berkala mengenai permasalahan yang terjadi di lapangan
4. Membuat resume laporan bulanan proyek
5. Pengawasan bangunan sesuai schedule pelaksanaan proyek

6. Pengawasan kesesuaian kualitas pekerjaan menurut dokumen teknis yang ditetapkan dalam RKS, meliputi penggunaan material dan proses konstruksi
7. Ikut serta secara aktif dalam serah terima pekerjaan dan berwenang dalam menentukan serah terima pekerjaan
8. Tugas-tugas lain yang diberikan manajer teknik
9. Bertanggung jawab kepada manajer teknik

D. Bagian Perencanaan Konstruksi

1. Ikut serta secara aktif dalam survey awal proyek, melakukan analisa kelayakan proyek ditinjau dari sudut pandang teknik dan perencanaan
2. Ikut serta aktif dalam melakukan pra-desain proyek sampai final desain proyek, meliputi desain site plan, housing, sarana dan prasarana, serta konstruksi pendukung
3. Ikut serta aktif dalam membuat dokumen teknis proyek, berdasarkan final desain proyek
4. Membuat perencanaan konstruksi infrastruktur
5. Membuat perencanaan konstruksi rumah/bangunan
6. Membuat estimasi proyek
7. Membuat jadwal dan kurva S pelaksanaan
8. Tugas-tugas lain yang diberikan manajer teknik
9. Bertanggung jawab kepada Kabag Perencanaan

E. Bagian Arsitektur

1. Membuat konsepsi awal sampai final desain
2. Membuat gambar redesain
3. Pengawasan berkala pada proyek berjalan
4. Tugas-tugas lain yang diberikan Kabag Perencanaan
5. Bertanggung jawab kepada Kabag Perencanaan

F. Administrasi Teknik

1. Membuat surat perintah kerja/kontrak antara Divisi Teknik dengan *Project Manager/Owner*
2. Mencatat/menerima *job order* dari *Project Manager/Owner*

3. Mencatat/menerima serta mengarsipkan *order redesign* dari konsumen atau Divisi Marketing yang diketahui *Project Manager* untuk didelegasikan kepada Bagian Arsitek atau Bagian sipil
4. Koordinasi dan memonitor pekerjaan teknik sesuai jadwal surat perintah kerja
5. Mengarsipkan dan membuat *check list* dokumen teknis
6. Membuat dan merekap data luas bangunan hasil *redesign* untuk Bagian Administrasi Marketing
7. Ekspedisi surat masuk dan surat keluar
8. Mengarsipkan gambar keseluruhan proyek
9. Tugas-tugas lain yang diberikan Manajer Teknik
10. Bertanggung jawab kepada Manajer Teknik

G. Estimator

1. Membuat perhitungan dan estimasi infrastruktur
2. Membuat perhitungan dan estimasi rumah/bangunan
3. Tugas-tugas lain yang diberikan Bagian Perencanaan Konstruksi
4. Bertanggung jawab kepada Bagian Perencanaan Konstruksi

H. Drafter

1. Membuat gambar kerja Arsitektur, Sipil dan M/E
2. Asistensi dengan bagian Arsitek dan Sipil
3. Tugas-tugas lain yang diberikan Bagian Arsitektur dan Perencanaan Konstruksi
4. Bertanggung jawab kepada Bagian Arsitektur dan Perencanaan Konstruksi

DIVISI MARKETING

A. Manajer *Marketing*

1. Mengendalikan semua yang ada di bawahnya secara sinergis termasuk kegiatan *meeting* setiap 2 (dua) minggu
2. Membuat estimasi penjualan dan strategi penjualan
3. Melaporkan kegiatan yang menyangkut event-event promosi dan menyusun pengajuan anggaran
4. Memonitor tagihan-tagihan konsumen yang sudah jatuh tempo dan menyelesaikan permasalahannya
5. Bertanggung jawab terhadap pencapaian target penjualan
6. Memonitor kegiatan akte jual beli akad kredit dan berhubungan baik dengan Bank pemberi KPR
7. Membuat peraturan jasa *marketing*
8. Membuat peraturan khusus yang menyangkut aktivitas penjualan
9. Membantu Direktur dalam membuat surat penugasan kepada staff di bawahnya
10. Bertanggung jawab kepada Direktur

B. Promosi

1. Membuat jadwal event pameran
2. Merencanakan brosur dan daftar harga
3. Agenda iklan dan desain brosur
4. Mempersiapkan billboard, spanduk, umbul-umbul, souvenir, hadiah, dan lain-lain
5. Bertanggung jawab kepada Manajer Marketing

C. Penjualan/*Sales*

1. Membuat target penjualan per-bulan
2. Optimalisasi aktivitas penjualan
3. Evaluasi penjualan
4. Mendokumentasikan informasi mengenai calon pembeli

5. Membuat laporan penjualan per-bulan
6. Menampung serta mendistribusikan komplain konsumen
7. Bertanggung jawab kepada Manajer Marketing

D. Administrasi Piutang Konsumen

1. Membuat daftar konsumen dan piutang konsumen
2. *Mengup-date* data konsumen
3. Memobilisasi penagihan piutang konsumen
4. Bertanggung jawab kepada Manajer Marketing

E. Administrasi KPR

1. Mengumpulkan persyaratan KPR baik bagi konsumen yang membeli secara kredit maupun secara tunai
2. Memonitor progress KPR, dimulai dari proses wawancara sampai dengan SP3K
3. Membuat PPJB
4. Menyiapkan akte jual beli dengan pihak notaris
5. Menyiapkan rencana akad kredit
6. Bertanggung jawab kepada Manajer Marketing

DIVISI KEUANGAN

A. Manajer Keuangan

1. Mengatur seluruh kinerja divisi di bawahnya secara sinergis dan mengadakan *meeting* 2 (dua) minggu sekali
2. Mengatur posisi keuangan dan rencana penggunaannya
3. Membuat laporan khusus mengenai pinjaman dari Bank
4. Membuat *ploting* terhadap kebutuhan keuangan untuk masing-masing proyek berdasarkan pengajuan dari *Project Manager* yang sudah ditandatangani oleh Direktur

5. Memberikan usulan atau ide pada saat posisi keuangan defisit ataupun surplus
6. Membantu Direktur dalam membuat surat penugasan kepada staff di bawahnya
7. Bertanggung jawab kepada Direktur

B. Akuntansi

1. Membuat rekapitulasi laporan pengeluaran kas dan Bank (*post accounting*) setiap bulan untuk masing-masing proyek paling lambat per tanggal 10 setiap bulannya
2. Membuat *audit* terhadap masing-masing proyek, apabila ada hal-hal yang diperlukan oleh Direktur dibantu oleh Bagian Teknik dan Marketing
3. Membantu membuat laporan rencana rugi/laba untuk setiap proyek dan usulan-usulan proyek baru, serta proposal finance ke Bank
4. Bertanggung jawab kepada Manajer Keuangan

C. Pajak

1. Membuat laporan perpajakan yang menyangkut kantor pusat maupun proyek-proyek
2. Membuat laporan perpajakan bulanan yaitu Pajak Penghasilan (PPh) dan PPn
3. Menyelesaikan setiap permasalahan bentuk-bentuk pajak yang berkaitan dengan usaha PT Panorama Alam Indah
4. Bertanggung jawab kepada Manajer Keuangan

DIVISI UMUM DAN PERSONALIA

A. Manajer Umum dan Personalia

1. Menyiapkan pengajuan anggaran per-minggu
2. Mengatur kinerja personalia dan umum
3. Membuat laporan bulanan setiap tanggal 7 (tujuh)

4. Melaporkan hal-hal yang bersifat insidental langsung kepada Direktur
5. Membantu Direktur dalam membuat sura penugasan kepada staf di bawahnya
6. Bertanggung jawab kepada Direktur

B. Personalia dan Sumber Daya Manusia

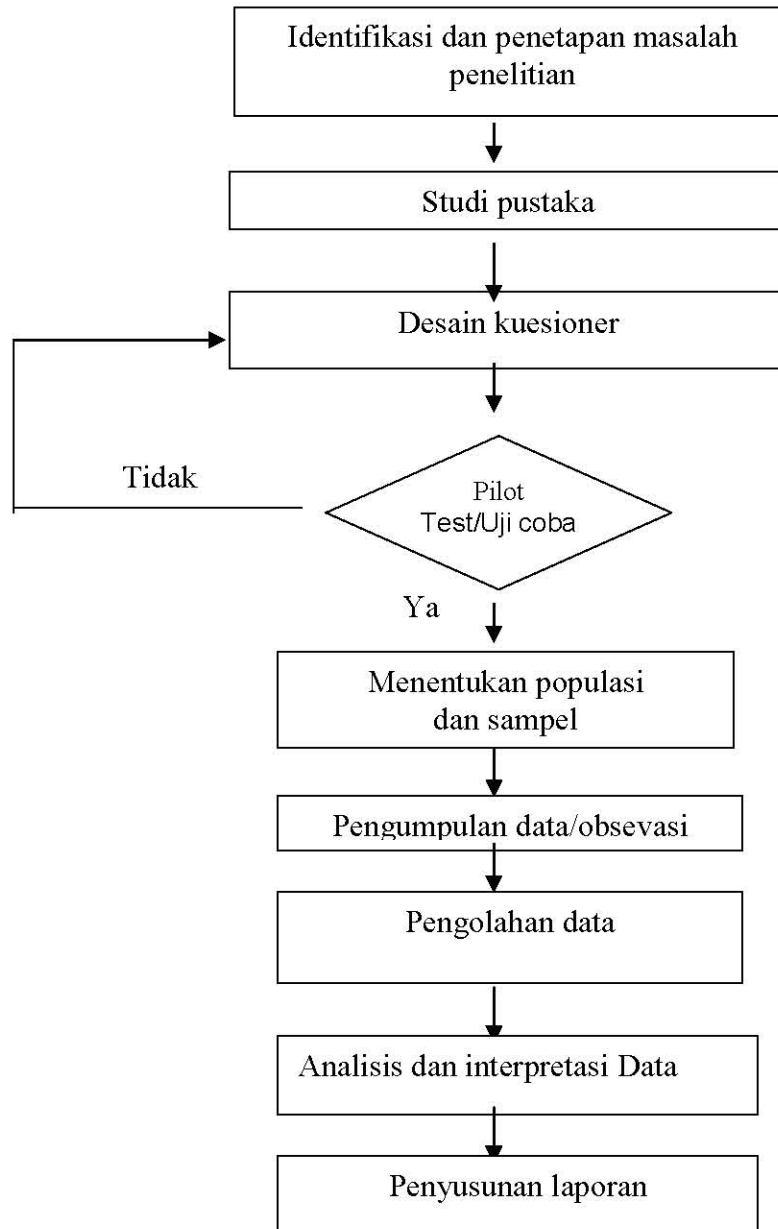
1. Membuat Surat Keterangan Pegawai
2. Membuat perhitungan gaji, lembur serta perjalanan dinas
3. Membuat perencanaan serta melaksanakan pelatihan Sumber Daya Manusia
4. Mengatur Pendidikan serta Pelatihan pegawai seperti seminar
5. Memberikan orientasi pegawai
6. Mempersiapkan serta merekap absensi pegawai

C. Bagian Umum dan Rumah Tangga

1. Menghitung asset kantor pusat serta masing-masing Divisi (Inventalisir)
2. Mengurus sarana kantor seperti telepon, listrik serta air
3. Menangani logistik keperluan alat tulis kantor
4. Mengurus dan menangani perizinan baik perijinan Perusahaan maupun perijinan proyek (IMB, IRK, dan lain sebagainya)
5. Merawat seluruh kendaraan inventaris serta mengurus surat-surat kendaraan
6. Menangani bagian *Front Office* yang bertanggung jawab dalam penerimaan tamu dan telepon.

3.2 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut ini.



Gambar 3.1
Prosedur Penelitian

Penelitian dimulai dengan penetapan masalah penelitian yaitu kepuasan komunikasi dengan motivasi kerja. Kemudian dilakukan studi pustaka untuk

mencari literatur yang berhubungan dengan kepuasan komunikasi dengan motivasi kerja untuk dijadikan instrumen variabel dalam kuesioner.

Kuesioner kemudian diajukan ke bagian Personalia dan umum PT Panorama Alam Indah untuk disetujui dan setelah itu dilakukan *Pilot test* (uji coba) kepada 30 orang responden untuk dilakukan uji reliabilitas dan uji validitas sehingga Penulis mengetahui apakah ada pernyataan dalam kuesioner yang tidak atau kurang dimengerti oleh responden dan apakah alat ukur yang digunakan sudah tepat. Jika hasil uji reliabilitas dan uji validitas dapat diterima yang menunjukkan bahwa responden tidak mengalami kesulitan dalam pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner dan alat ukur yang digunakan sudah tepat, maka proses dilanjutkan dengan pengumpulan data. Jika hasil uji validitas dan uji reliabilitas ditolak, maka peneliti akan mengulang pada tahap desain kuesioner sampai uji tersebut diterima.

Setelah dilakukan uji coba (*pilot test*), Penulis menentukan populasi yang akan menjadi dasar penarikan kesimpulan hasil penelitian. Pada umumnya peneliti tidak dapat menelaah semua anggota populasi, maka peneliti akan mengambil sampel yang dapat mewakili populasi tersebut. Peneliti kemudian mengumpulkan data melalui kuesioner dan melakukan wawancara dengan beberapa pegawai dari perusahaan untuk kemudian diproses dengan cara mentransformasi data ke dalam bentuk yang mudah dianalisis. Data yang telah diolah kemudian diinterpretasikan dan dianalisis untuk dapat diambil kesimpulan sebagai bahan laporan

3.3 Metode Penelitian

Metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan metode deskriptif dan metode korelasional. Menurut **Rusdin** (2004:8) bahwa:

“Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu gejala pada masa sekarang”

Metode ini digunakan untuk menjawab identifikasi masalah yaitu untuk menjawab tingkat kepuasan komunikasi serta tingkat motivasi karyawan PT Panorama Alam Indah.

Sedangkan penelitian korelasional menurut **Kuncoro** (2003:9) bahwa:

“Penelitian korelasional berusaha untuk menentukan apakah terdapat hubungan (asosiasi) antara dua variabel atau lebih, serta seberapa jauh korelasi yang ada diantara variabel yang diteliti”

Dalam metode ini belum diketahui hubungan kausalitasnya (sebab-akibat), namun adanya hubungan kuat di antara variabel memungkinkan adanya penyusunan prediksi. Metode ini digunakan untuk menjawab hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan PT Panorama Alam Indah.

Berdasarkan pedoman yang diberikan oleh **Sugiyono** (2004:214), kita dapat mengetahui tingkat hubungan antara kedua variabel tersebut dengan ketentuan sebagai berikut :

Tabel 3.1
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat kuat

3.4 Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner ini terdiri atas 2 bagian utama yaitu:

1. Variabel Independen (X) adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel dependen dan mempunyai hubungan yang positif

ataupun yang negatif bagi variabel dependen nantinya. Variabel Independen (X) dalam penelitian ini adalah kepuasan komunikasi.

2. Variabel dependen (Y) adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan. Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah motivasi kerja.

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

VARIABEL	KONSEP	INDIKATOR	UKURAN	SKALA	Ditempatkan pada pernyataan Nomor
Kepuasan Komunikasi (X)	kepuasan komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Menurut Pace & Faules, diterjemahkan oleh Mulyana (2000:165)	Iklm Komunikasi (communication climate)	Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan berpihak pada organisasi	ordinal	1
		Kemampuan untuk menyarankan perbaikan (supervisory communication)	Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan	ordinal	2, 3
		Integrasi Organisasi (Organizational Integration)	sejauhmana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja pada saat itu..	ordinal	4
		Kualitas media (Media quality)	Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup	ordinal	5, 6
		Komunikasi Horizontal (Co-worker)	Sejauh mana terjadinya desas-desus dan		7

		<i>communication)</i>	komunikasi horisontal yang cermat dan mengalir bebas	ordinal	
		Informasi organisasi (Corporate information)	Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai	ordinal	8
		Efisiensi berbagai saluran ke bawah (Relationship with subordinates)	sejauhmana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia.	ordinal	9
		Informasi yang berkaitan dengan pekerjaan (Personal feedback)	sejauh mana sena pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai	ordinal	11, 12
Motivasi kerja (Y)	Kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi Menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Pujaatmaka dan Molen (2001:166)	Manusia berkeinginan untuk bekerja (People are energetic)	Bekerja adalah kodrat manusia sehingga upaya yang harus dikeluarkan baik secara fisik maupun mental untuk bekerja dinilai sama dengan upaya kegiatan lain	ordinal	1, 2, 3
		Manusia berambisi dan bertanggung jawab (People are ambitious and seek responsibility)	Karyawan mempunyai ambisi dan suka menerima tanggung jawab yang dibebankan kepadanya	ordinal	4, 5
		Manusia tidak mementingkan diri sendiri (People can be selfless)	Karyawan tidak mementingkan dirinya sendiri, mau membantu dan mengarahkan orang lain	ordinal	6, 7
		Manusia ingin berkontribusi untuk pengembangan organisasi (People want to contribute for	Karyawan ingin berkontribusi dalam pertumbuhan dan perubahan organisasi	ordinal	8, 9

		<i>the organization growth)</i>			
		Manusia pada dasarnya cerdas <i>(People are intelligent)</i>	Karyawan pada dasarnya cerdas dan mengerti tugas yang dibebankan kepadanya.	ordinal	10, 11
		Pengembangan diri <i>(Growth and advancement)</i>	Karyawan berkeinginan untuk berkembang	ordinal	12

Indikator-indikator mengenai kepuasan komunikasi pada tabel di atas merupakan indikator berdasarkan pendapat dari **Downs dan Hazen** yang dikutip oleh Pace & Faules dan diterjemahkan oleh Mulyana.

Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala ordinal dengan jenis skala yaitu skala Likert dengan 5 pilihan jawaban sebagai berikut:

Angka 1 = Tidak setuju, artinya sangat tidak puas

Angka 2 = kurang setuju, artinya kurang puas

Angka 3 = Cukup setuju, artinya cukup puas

Angka 4 = Setuju, artinya puas

Angka 5 = Sangat setuju, artinya sangat puas

Sedangkan indikator-indikator motivasi yang digunakan dalam penyusunan kuesioner adalah pernyataan untuk motivasi didasarkan pada asumsi-asumsi positif teori Y dari **McGregor** serta mengambil salah satu faktor motivator dari **Herzberg** yaitu *Growth and Advancement* yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram.

Skala yang digunakan adalah skala ordinal dengan jenis skala yaitu skala Likert dengan 5 pilihan jawaban sebagai berikut:

Angka 1 = Tidak pernah, artinya motivasi sangat rendah

Angka 2 = Jarang, artinya motivasi rendah

Angka 3 = Kadang-kadang, artinya motivasi sedang

Angka 4 = Sering, artinya motivasi kuat

Angka 5 = Sangat sering atau hampir selalu melakukan, artinya motivasi sangat kuat

Pada bagian akhir dari kuesioner terdapat bagian tambahan yang berisi tentang data demografi responden yang terdiri dari jenis kelamin, latar belakang pendidikan dan masa kerja.

3.5 Populasi dan Sampel

Menurut **Kuncoro** (2003:103) bahwa:

“Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian”

Maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Panorama Alam Indah yang ditempatkan di *office* (kantor pusat) sebanyak 53 (lima puluh tiga) orang dan yang ditempatkan di lapangan sebanyak 30 (tiga puluh) orang sehingga total karyawan berjumlah 83 (delapan puluh) orang. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah dengan menggunakan *simple/systematic random sampling* yaitu jenis sampling yang paling sederhana yaitu hanya memilih anggota sampel dari seluruh populasinya secara acak/random (**Danapriatna & Setiawan**, 2005:61).

Penulis memberikan kuesioner kepada seluruh karyawan yang bekerja di kantor pusat sebanyak 53 kuesioner, tetapi yang dapat dikumpulkan kembali adalah 46 set kuesioner. Sedangkan bagi karyawan yang berada di lapangan, kuesioner yang disebarkan sebanyak 20 set kuesioner, dalam hal ini Penulis mendapat kesulitan karena sebagian karyawan berada di luar pulau Jawa yaitu di Samarinda dan Jambi. Sehingga total responden yang dapat diperoleh sebanyak 57 responden. Jumlah tersebut telah mewakili populasi karena menurut **Singarimbun** (1996:71) bahwa:

“Bilamana analisa yang dipakai adalah teknik korelasi, maka sampel yang harus diambil minimal 30 subjek”

3.6 Teknik Pengumpulan Data

1. Penelitian kepustakaan (*library reseach*)

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi yang berhubungan dengan objek penelitian.

2. Studi lapangan (*Field reseach*)

Yaitu penelitian yang dilakukan di lokasi perusahaan guna mendapatkan data primer dan data sekunder yang berkaitan dengan objek penelitian.

Data primer yang diperoleh dari penelitian lapangan dilakukan dengan cara:

a. Observasi

Melaksanakan pengamatan secara langsung terhadap pelaksanaan program kesejahteraan dalam perusahaan untuk melihat kesesuaian hasil wawancara dengan informasi yang diperoleh dengan realita perusahaan.

b. Wawancara

Yaitu mengumpulkan data dengan cara tanya jawab langsung kepada pimpinan perusahaan atau karyawan yang ditunjuk untuk memberikan data dalam hubungannya dengan objek penelitian.

c. Angket

Yaitu teknik pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan tertulis kepada responden yang menjadi anggota sampel penelitian. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data tentang persepsi karyawan atas tingkat kepuasan komunikasi yang dirasakan serta motivasi kerja karyawan.

3.7 Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

3.7.1 Uji Validitas

Menurut **Kuncoro** (2003:151) bahwa suatu skala disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Uji validitas

yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas isi (*content validity*) yaitu memastikan bahwa ukuran telah cukup memasukkan sejumlah item yang representatif dalam menyusun sebuah konsep.

Langkah-langkah mengukur validitas menurut **Suharsimi Arikunto** yang dikutip oleh Umar (2002:103) yaitu:

1. Mengidentifikasi secara operasional suatu konsep yang akan diukur. Konsep yang akan diukur hendaknya dijabarkan terlebih dahulu sehingga operasionalnya dapat dilakukan.
2. Melakukan uji coba pengukur tersebut pada sejumlah responden. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Disarankan agar jumlah responden untuk ujicoba minimal 30 orang karena dengan jumlah tersebut, distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal.
3. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban
4. Menghitung nilai korelasi antara data pada masing-masing pernyataan dengan skor total memakai rumus teknik korelasi *product moment* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

lalu membandingkan dengan angka kritik tabel (r_{tab}), jika $r_{hit} > r_{tab}$ maka pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid dan jika $r_{hit} < r_{tab}$ maka pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dinyatakan tidak valid artinya bahwa pernyataan tersebut tidak konsisten dengan pernyataan yang lain, dan tidak mengukur aspek yang sama dengan pernyataan lainnya. Hal ini mungkin kurang baiknya susunan kata-kata pernyataan sehingga menimbulkan penafsiran yang berbeda.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut **Sekaran** yang dikutip oleh Kuncoro (2003:154) bahwa reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Teknik yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *split-half reliability* yaitu menunjukkan korelasi antara dua bagian instrumen. Estimasi *split-half reliability* akan berbeda, tergantung pada bagaimana item-item dalam ukuran dibagi ke dalam dua bagian.

Menurut **Singarimbun dan Effendi** yang dikutip oleh Umar (2003:153) bahwa langkah kerja yang perlu dilakukan untuk menguji reliabilitas adalah sebagai berikut:

- b. Menyajikan alat pengukur kepada sejumlah responden kemudian dihitung validitas itemnya. Item-item yang valid dikumpulkan menjadi satu, yang tidak valid dibuang.
- c. Membagi item-item yang valid tersebut menjadi dua belahan. Untuk membelah alat pengukur menjadi dua dilakukan dengan cara membagi item dengan acak (*random*), separuh masuk belahan pertama, yang separuh lagi masuk belahan kedua atau membagi item berdasarkan nomor genap ganjil. Item yang bernomor ganjil dimasukkan pada belahan pertama, sedangkan yang bernomor genap dikelompokkan dalam belahan kedua.
- d. Skor untuk masing-masing item pada belahan dijumlahkan. Langkah ini akan menghasilkan dua skor total untuk masing-masing responden, yakni skor total untuk belahan pertama dan skor untuk belahan kedua.
- e. Mengkorelasikan skor total belahan pertama dengan skor total belahan kedua dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*.

Cara mencari reliabilitas untuk keseluruhan item ialah dengan mengoreksi angka korelasi yang diperoleh dengan memasukkannya ke dalam rumus sebagai berikut:

$$r_{tot} = \frac{2(r_{.tt})}{1 + r_{.tt}}$$

Keterangan:

r.tot: angka reliabilitas keseluruhan item

r.tt : angka korelasi belahan pertama dan belahan kedua

Menurut **Nunnally** yang dikutip oleh Suhartanto, Februardi, dan Sanjaya (2000) suatu variabel dianggap reliabel, jika hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *cronbach alpha* berada di atas level 0,7.

3.7.3 Analisis Korelasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui atau mengukur kuat atau tidaknya hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan di PT Panorama Alam Indah melalui indikatornya.

Dalam penelitian ini data untuk mencari hubungan variabel bebas dan variabel tidak bebas dinilai dengan menggunakan skala ordinal. Analisis yang digunakan dengan menggunakan skala tersebut adalah analisis korelasi *Rank Spearman* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

Atau bila ada angka yang sama/kembar maka rumusnya sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d_i^2}{2 \sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}}$$

Dengan

$$\sum X^2 = \left\{ \frac{N^3 - N}{12} \right\} - \sum T_x$$
$$\sum Y^2 = \left\{ \frac{N^3 - N}{12} \right\} - \sum T_y$$

dan untuk faktor koreksi bagi variabel X dan Y digunakan rumus:

$$T_x = \frac{t^3_x - t_x}{12}$$
$$T_y = \frac{t^3_y - t_y}{12}$$

Keterangan:

d_i = Perbedaan ranking

t = Banyaknya angka yang sama

T_x dan T_y adalah faktor koreksi untuk variabel x dan Y

sumber: **Siegel** yang diterjemahkan oleh Suyuti dan Simatupang (1997:256-257)

Besarnya koefisien korelasi adalah $-1 \leq r \leq 1$

Keterangan:

- Apabila $r = -1$ mendekati -1 artinya korelasinya negatif sempurna, maka hubungan antara variabel X dan variabel Y kuat dan berlawanan, artinya bila variabel X naik, maka variabel Y turun atau sebaliknya.
- Apabila $r = 0$ mendekati 0 artinya tidak ada korelasi, maka hubungan antara variabel X dan variabel Y lemah sekali atau dianggap tidak ada hubungan.
- Apabila $r = 1$ mendekati 1 artinya korelasinya sempurna positif (sangat kuat), maka hubungan antara variabel X dan variabel Y kuat dan searah, artinya kalau variabel X naik, maka variabel Y naik atau sebaliknya.

3.7.4 Uji Hipotesis

Setelah diperoleh koefisien korelasi, selanjutnya dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang telah dibuat dengan membandingkan koefisien dari

masing-masing indikator variabel terhadap kriteria pengujian yang ditetapkan.

a. Merumuskan hipotesis, dalam penelitian ini, yaitu :

- 1) $H_0 : r \leq 0$, artinya tidak ada hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan atau terdapat hubungan negatif.
- 2) $H_a : r > 0$, artinya ada hubungan positif antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan atau terdapat hubungan negatif.

b. Menyusun kriteria pengujian melalui penentuan nilai Z_{tabel}

Karena sampel yang digunakan lebih besar dari 30, maka untuk menguji signifikasnsi (tingkat keberartian) variabel X dan variabel Y digunakan rumus Z_{hitung} dari data kuantitatif yang diperoleh dengan rumus :

$$Z_{hitung} = rs \sqrt{n - 1}$$

Bandingkan antara nilai Z_{hitung} dengan nilai Z_{tabel} pada kriteria pengujian mengambil kesimpulan, yaitu:

- 1) Apabila $Z_{hitung} < Z_{tabel}$ maka H_0 di terima dan H_a di tolak artinya tidak ada hubungan yang berarti antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan PT Panorama Alam Indah.
- 2) Apabila $Z_{hitung} \geq Z_{tabel}$ maka H_0 di tolak dan H_a di terima artinya ada hubungan yang berarti antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan PT Panorama Alam Indah.

Dalam pengolahan data yang akan dilakukan, peneliti dibantu dengan menggunakan *Statistical Product and Service Solution (SPSS) for Windows version 10.0*

BAB IV

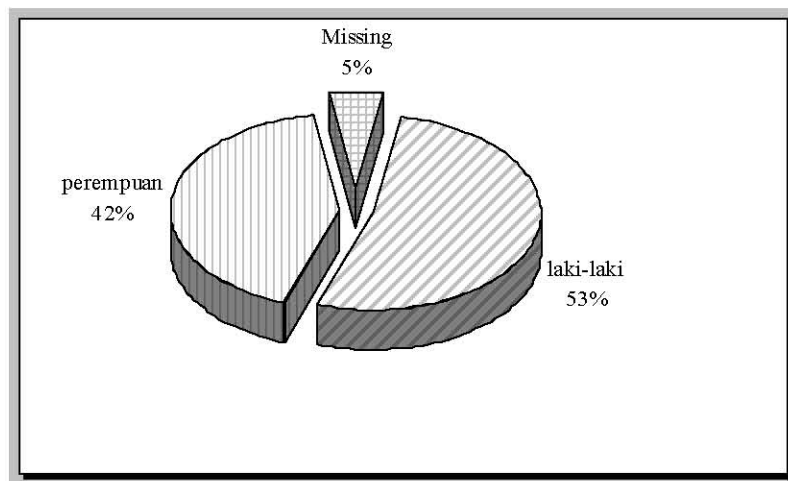
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil dan Pembahasan Penelitian

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan bantuan program *SPSS for Windows versi 10.00*. Penulis akan menguraikan data responden, kemudian dilanjutkan dengan analisis deskriptif dari kepuasan komunikasi dan motivasi untuk menjawab pertanyaan penelitian nomor 1 dan 2, lalu akan dilakukan analisa korelasi antara kepuasan komunikasi dan motivasi untuk menjawab pertanyaan penelitian nomor 3. Hasil pengolahan ini akan menjadi dasar dalam pengambilan kesimpulan penelitian yang telah dilakukan.

4.1.1 Gambaran Umum Responden

1. Berdasarkan jenis kelamin



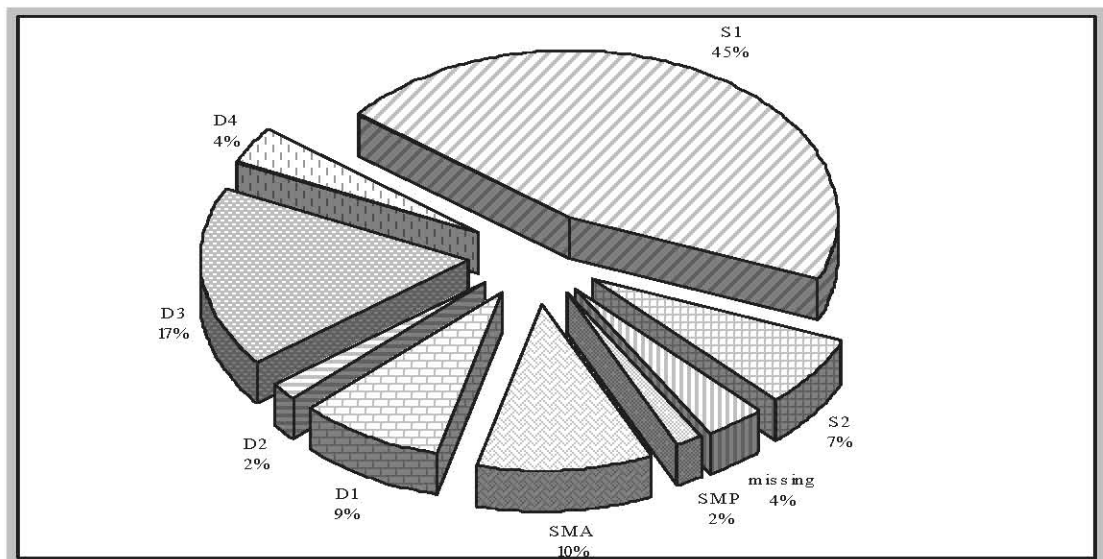
Gambar 4.1.1.1

Grafik jumlah responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan gambar 4.1, dapat diketahui bahwa data responden penelitian yaitu karyawan PT Panorama Alam Indah berdasarkan jenis kelamin yaitu perempuan sebanyak 24 responden atau sekitar 42% dan laki-laki sebanyak 30 responden atau sekitar 53%, sedangkan sisanya yaitu 3 responden

atau 5% dinyatakan *missing* artinya bahwa responden tidak memberikan pernyataannya mengenai hal ini.

2. Berdasarkan Pendidikan



Gambar 4.1.1.2

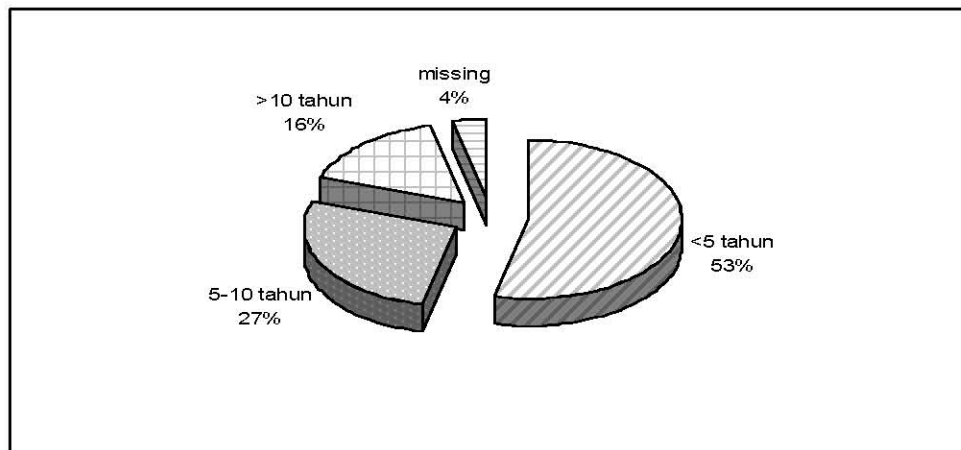
Grafik jumlah responden berdasarkan pendidikan

Dari data di atas dapat diketahui bahwa mayoritas dari responden berlatar belakang pendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 26 responden atau sekitar 45%, sedangkan yang berlatar belakang pendidikan SMP berjumlah (2%), SMA berjumlah 6 responden (10%), D1 berjumlah 5 responden (9%), D2 berjumlah 1 responden (2%), D3 berjumlah 10 responden (17%), dan S2 berjumlah 4 responden (7%). *Missing data* sebanyak 2 (4%) karena responden tidak menuliskan jawabannya pada kuesioner.

3. Berdasarkan masa kerja

Dari gambar 4.3 dapat diketahui bahwa responden yang terbanyak adalah karyawan yang telah bekerja kurang dari 5 tahun sebanyak 53 responden atau 53%, sisanya adalah staf yang telah bekerja antara 5 sampai dengan 10 tahun yaitu 15 responden (27%), dan yang telah bekerja lebih dari 10 tahun yaitu 9

responden (16%). *Missing data* adalah 4% (2 responden), karena adanya responden yang tidak mengisi pernyataan pada kuesioner.



Gambar 4.1.1.3

Grafik Jumlah Responden berdasarkan Masa Kerja

4.1.2 Uji Reliabilitas

Sebelum data yang terkumpul diolah lebih lanjut, maka perlu dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur apakah alat ukur yang digunakan akan selalu menghasilkan ukuran yang sama jika digunakan pada waktu yang berlainan. Menurut **Nunnally** yang dikutip oleh Suhartanto, Februardi, dan Sanjaya (2000) suatu variabel dianggap reliabel, jika hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *cronbach alpha* berada di atas level 0,7.

Uji reliabilitas dilakukan pada saat penulis telah mengumpulkan data kuesioner sebanyak 30 set, tabel berikut ini merupakan hasil dari uji validitas yang telah dilakukan dengan menggunakan *cronbach alpha*.

Tabel 4.1.2

Tingkat Reliabilitas Variabel

Variabel	Alpha
Kepuasan komunikasi	0,8787
Motivasi kerja	0,8847

Angka tersebut menunjukkan bahwa data yang didapat cukup reliabel karena berada di atas level 0,7 sehingga penelitian dapat dilanjutkan.

4.1.3 Uji Validitas

Uji validitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas isi (*content validity*) yaitu memastikan bahwa ukuran telah cukup memasukkan sejumlah item yang representatif dalam menyusun sebuah konsep.

Tabel 4.1.3.1
Validitas pernyataan variabel X

Pernyataan	r hitung	r tabel	keterangan
		taraf signifikan 5%	
1.	0,751	0,361	valid
2.	0,836	0,361	valid
3.	0,802	0,361	valid
4.	0,758	0,361	valid
5.	0,492	0,361	valid
6.	0,447	0,361	valid
7.	0,677	0,361	valid
8.	0,677	0,361	valid
9.	0,603	0,361	valid
10.	0,603	0,361	valid
11.	0,711	0,361	valid
12.	0,462	0,361	valid

Penulis mengambil sampel sebanyak 30 responden yaitu karyawan PT Panorama Alam Indah yang dijadikan sebagai pilot test (uji coba). Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa uji validitas dengan menggunakan rumus *product moment pearson* didapat bahwa setiap pernyataan dari variabel x yaitu kepuasan komunikasi, memiliki r hitung lebih besar daripada r tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Hal ini berarti bahwa pernyataan-pernyataan dari kuesioner yang telah disebarkan dinyatakan valid dan dapat dimengerti oleh respondennya sehingga penelitian dapat dilanjutkan.

Tabel 4.1.3.2
Validitas pernyataan variabel Y

Pernyataan	r hitung	r tabel	keterangan
		taraf signifikan 5%	
1.	0,671	0,361	valid
2.	0,807	0,361	valid
3.	0,842	0,361	valid
4.	0,758	0,361	valid
5.	0,492	0,361	valid
6.	0,447	0,361	valid
7.	0,677	0,361	valid
8.	0,677	0,361	valid
9.	0,603	0,361	valid
10.	0,603	0,361	valid
11.	0,711	0,361	valid
12.	0,462	0,361	valid

Demikian halnya dengan uji validitas yang dilakukan terhadap variabel Y yaitu motivasi kerja. Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa r hitung dari setiap pernyataan memiliki angka yang lebih besar dibandingkan dengan r tabel yang berarti bahwa seluruh pernyataan dinyatakan valid dan dapat dimengerti responden, sehingga penelitian dapat dilanjutkan.

4.1.4 Analisis Deskriptif Kepuasan Komunikasi

Menurut **Kuncoro** (2003:172) yang dimaksud dengan analisis deskriptif adalah menggambarkan pola-pola yang konsisten dalam data, sehingga hasilnya dapat dipelajari dan ditafsirkan secara singkat dan penuh makna. Hasil analisis deskriptif dari data yang terkumpul berdasarkan pernyataan karyawan PT Panorama Alam Indah yang diolah dengan menggunakan SPSS for Windows version 10.00 adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1.4.1
Pernyataan responden mengenai
dorongan positif untuk mencapai tujuan

KOM1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	16	28.1	28.1	28.1
	cukup setuju	9	15.8	15.8	43.9
	setuju	20	35.1	35.1	78.9
	sangat setuju	12	21.1	21.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas bahwa responden yang memberikan pernyataan mengenai pemberian dorongan yang positif untuk mencapai tujuan perusahaan dari atasan, rekan kerja maupun bawahan yaitu kurang setuju sebanyak 16 responden (28,1%), cukup setuju sebanyak 9 responden (15,8), yang menjawab setuju sebanyak 20 responden (35,1%), dan sangat setuju sebanyak 12 responden (21,1%). Pernyataan yang berbeda-beda (variatif) mungkin disebabkan karena masing-masing responden bekerja dalam divisi dengan atasan, rekan kerja dan atau bawahan yang berbeda-beda, sehingga memberikan pendapat yang berbeda-beda bagi setiap individunya.

Tabel 4.1.4.2
Pernyataan responden mengenai pengarahannya yang jelas dari atasan

KOM2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	kurang setuju	7	12.3	12.3	14.0
	cukup setuju	16	28.1	28.1	42.1
	setuju	23	40.4	40.4	82.5
	sangat setuju	10	17.5	17.5	100.0
Total	57	100.0	100.0		

Tabel 4.1.4.2 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan mengenai pengarahannya yang jelas dari atasan yaitu tidak setuju yang berarti tidak jelas sebanyak 1 responden (1,8%), kurang setuju yang berarti kurang jelas sebanyak 7 responden (12,3%), cukup setuju yang berarti cukup jelas sebanyak 16 responden, setuju yang berarti jelas sebanyak 23 responden (40,4%), dan sangat setuju yang berarti sangat jelas sebanyak 10 responden (17,5%). Pernyataan yang berbeda-

beda, dapat disebabkan karena responden bekerja pada divisi serta atasan yang berbeda-beda, sehingga tanggapan responden berbeda-beda pula. Hal lain, mungkin dikarenakan responden memiliki latar belakang pendidikan serta jenjang pendidikan yang berbeda-beda, sehingga dalam penafsiran pengarahannya pun berbeda-beda.

Tabel 4.1.4.3
Pernyataan responden mengenai
penyampaian gagasan secara terbuka

KOM3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	2	3.5	3.5	3.5
kurang setuju	2	3.5	3.5	7.0
cukup setuju	15	26.3	26.3	33.3
setuju	27	47.4	47.4	80.7
sangat setuju	11	19.3	19.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.4.3 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan tidak setuju sebanyak 2 responden (3,5%), kurang setuju sebanyak 2 responden (3,5%), cukup setuju sebanyak 15 responden, setuju sebanyak 27 responden (47,4%), dan sangat setuju sebanyak 11 responden (19,3%).

Tabel 4.1.4.4
Pernyataan responden mengenai
kemudahan mendapatkan informasi lingkungan kerja

KOM4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
kurang setuju	11	19.3	19.3	21.1
cukup setuju	20	35.1	35.1	56.1
setuju	20	35.1	35.1	91.2
sangat setuju	5	8.8	8.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.4.4 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan tidak setuju sebanyak 1 responden (1,8%), kurang setuju sebanyak 11 responden (19,3%), cukup setuju sebanyak 20 responden (35,1), setuju sebanyak 20 responden (35,1%), dan sangat setuju sebanyak 5 responden (8,8%) dan yang

memberikan pernyataan sangat setuju sebanyak 5 responden (8,8%). Untuk pernyataan responden diluar tanggapan setuju dan sangat setuju, dapat disebabkan karena perusahaan kurang memberikan orientasi pada saat penerimaan karyawan baru sehingga merasa kurangnya informasi mengenai lingkungan kerjanya.

Tabel 4.1.4.5
Pernyataan responden mengenai
Kejelasan isi memo, undangan rapat, dan pengumuman

KOM5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
kurang setuju	6	10.5	10.5	12.3
cukup setuju	17	29.8	29.8	42.1
setuju	28	49.1	49.1	91.2
sangat setuju	5	8.8	8.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.4.5 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan tidak setuju yang berarti tidak jelas sebanyak 1 responden (1.8%), kurang setuju yang berarti kurang jelas sebanyak 6 responden (6%), cukup setuju yang berarti cukup jelas sebanyak 17 responden (29,8%), setuju yang berarti jelas sebanyak 28 responden (49,1%), dan sangat setuju yang berarti sangat jelas sebanyak 5 responden (8,8%). Untuk pernyataan responden diluar tanggapan setuju dan sangat setuju, dapat disebabkan karena latar belakang pendidikan yang berbeda-beda dan berjenjang sehingga memberikan pendapat yang berbeda bagi tiap individunya.

Tabel 4.1.4.6
Pernyataan responden mengenai kualitas media komunikasi

KOM6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	3	5.3	5.3	5.3
kurang setuju	6	10.5	10.5	15.8
cukup setuju	18	31.6	31.6	47.4
setuju	24	42.1	42.1	89.5
sangat setuju	6	10.5	10.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.4.6 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan tidak setuju yang berarti kualitasnya tidak baik sebanyak 3 responden (5,3%), kurang setuju yang berarti kualitasnya kurang baik sebanyak 6 responden (10,5%), cukup setuju yang berarti kualitasnya cukup baik sebanyak 18 responden (31,6%), setuju yang berarti kualitasnya baik sebanyak 24 responden (42,1%), dan sangat setuju yang berarti sangat baik sebanyak 6 responden (10,5%). Untuk pernyataan responden diluar tanggapan setuju dan sangat setuju, dapat disebabkan karena ketersediaan media komunikasi yang digunakan bagi setiap divisi berbeda-beda sehingga memiliki kualitas yang berbeda-beda. Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis, bahwa tidak setiap ruangan/divisi dalam perusahaan diberikan alat komunikasi (telepon, fax, dsb) sehingga responden memberikan tanggapan yang berbeda-beda.

Tabel 4.1.4.7
Pernyataan responden mengenai
informasi rencana dan kegiatan antar rekan kerja

KOM7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	2	3.5	3.5	3.5
kurang setuju	14	24.6	24.6	28.1
cukup setuju	17	29.8	29.8	57.9
setuju	17	29.8	29.8	87.7
sangat setuju	7	12.3	12.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.4.7 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan tidak setuju sebanyak 2 responden (3,5%), kurang setuju sebanyak 14 responden (24,6%), cukup setuju sebanyak 17 responden (29,8%), setuju sebanyak 17 responden (29,8%), dan sangat setuju sebanyak 7 responden (12,3%). Untuk pernyataan responden diluar tanggapan setuju dan sangat setuju, dapat disebabkan karena kurangnya frekuensi rapat yang dilakukan baik dalam satu divisi maupun antar divisi.

Tabel 4.1.4.8**Pernyataan responden mengenai Informasi perusahaan secara keseluruhan****KOM8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	5	8.8	8.8	8.8
kurang setuju	15	26.3	26.3	35.1
cukup setuju	16	28.1	28.1	63.2
setuju	18	31.6	31.6	94.7
sangat setuju	3	5.3	5.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.4.8 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan tidak setuju yang berarti tidak memadai sebanyak 5 responden (8,8%), kurang setuju yang berarti kurang memadai sebanyak 15 responden (26,3%), cukup setuju yang berarti cukup memadai sebanyak 16 responden (28,1%), setuju yang berarti memadai sebanyak 18 responden (31,6%), dan sangat setuju yang berarti sangat memadai sebanyak 3 responden (5,3%). Untuk pernyataan responden diluar tanggapan setuju dan sangat setuju, dapat disebabkan karena perusahaan kurang memberikan orientasi pada saat penerimaan karyawan baru sehingga merasa kurangnya informasi mengenai lingkungan kerjanya.

Tabel 4.1.4.9**Pernyataan responden mengenai pemahaman kebutuhan atasan****KOM9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
kurang setuju	20	35.1	35.1	36.8
cukup setuju	21	36.8	36.8	73.7
setuju	12	21.1	21.1	94.7
sangat setuju	3	5.3	5.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.4.9 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan tidak setuju yang berarti tidak mengerti sebanyak 1 responden (1,8%), kurang setuju yang berarti kurang mengerti sebanyak 20 responden (35,1%), cukup setuju yang berarti cukup mengerti sebanyak 21 responden (36,8%), setuju yang berarti mengerti sebanyak 12 responden (21,1%), dan sangat setuju yang berarti sangat

mengerti sebanyak 3 responden (5,3%). Untuk pernyataan responden diluar tanggapan setuju dan sangat setuju, dapat disebabkan karena latar belakang pendidikan yang berbeda-beda dan berjenjang sehingga memberikan pendapat yang berbeda bagi tiap individunya.

Tabel 4.1.4.10
Pernyataan responden mengenai respon yang sesuai
terhadap instruksi atasan

KOM10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	2	3.5	3.5	3.5
kurang setuju	9	15.8	15.8	19.3
cukup setuju	15	26.3	26.3	45.6
setuju	24	42.1	42.1	87.7
sangat setuju	7	12.3	12.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.4.10 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan tidak setuju yang berarti tidak sesuai sebanyak 2 responden (3,5%), kurang setuju yang berarti kurang sesuai sebanyak 9 responden (15,8%), cukup setuju yang berarti cukup sesuai sebanyak 15 responden (26,3%), setuju yang berarti sesuai sebanyak 24 responden (42,1%), dan sangat setuju yang berarti sangat sesuai sebanyak 7 responden (12,3%). Untuk pernyataan responden diluar tanggapan setuju dan sangat setuju, dapat disebabkan karena latar belakang pendidikan yang berbeda-beda dan berjenjang sehingga memberikan pendapat yang berbeda bagi tiap individunya. Selain itu, setiap karyawan memiliki atasan yang berbeda-beda sehingga memberikan persepsi yang berbeda bagi setiap individunya.

Tabel 4.1.4.11
Pernyataan responden mengenai kejelasan informasi kinerja

KOM11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	3	5.3	5.3	5.3
kurang setuju	14	24.6	24.6	29.8
cukup setuju	15	26.3	26.3	56.1
setuju	18	31.6	31.6	87.7
sangat setuju	7	12.3	12.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.4.11 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan tidak setuju yang berarti tidak jelas sebanyak 3 responden (5,3%), kurang setuju yang berarti kurang jelas sebanyak 14 responden (24,6%), cukup setuju yang berarti cukup jelas sebanyak 15 responden (26,3%), setuju yang berarti jelas sebanyak 18 responden (31,6%), dan sangat setuju yang berarti sangat jelas sebanyak 7 responden (12,3%). Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan bahwa tidak ada standar dalam penilaian kinerja karyawannya. Pernyataan yang berbeda-beda dari responden, dapat disebabkan karena beberapa atasan memberikan informasi mengenai penilaian kinerja karyawannya dan beberapa atasan tidak menginformasikannya.

Tabel 4.1.4.12

Pernyataan responden mengenai kejelasan *job description*

KOM12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	4	7.0	7.0	7.0
kurang setuju	10	17.5	17.5	24.6
cukup setuju	12	21.1	21.1	45.6
setuju	17	29.8	29.8	75.4
sangat setuju	14	24.6	24.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.4.11 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan tidak setuju yang berarti tidak jelas sebanyak 4 responden (7,0%), kurang setuju yang berarti kurang jelas sebanyak 10 responden (17,5%), cukup setuju yang berarti cukup jelas sebanyak 12 responden (21,1%), setuju yang berarti jelas sebanyak 17 responden (29,8%), dan sangat setuju yang berarti sangat jelas sebanyak 14 responden (24,6%). Untuk pernyataan responden diluar tanggapan setuju dan sangat setuju, dapat disebabkan karena latar belakang pendidikan yang berbeda-beda dan berjenjang sehingga memberikan pendapat yang berbeda bagi tiap individunya. Selain itu dapat juga disebabkan karena kurangnya orientasi yang dilakukan perusahaan, sehingga beberapa karyawan merasa informasi *job description* yang diberikan belum jelas.

4.4.5 Analisis Deskriptif Motivasi Kerja Pegawai

Hasil analisis deskriptif dari data yang terkumpul mengenai motivasi kerja berdasarkan pernyataan karyawan PT Panorama Alam Indah adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1.5.1
Pernyataan responden mengenai kedatangan ke kantor tepat waktu

MOT1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak pernah	3	5.3	5.3	5.3
jarang	2	3.5	3.5	8.8
kadang-kadang	9	15.8	15.8	24.6
sering	24	42.1	42.1	66.7
sangat sering	19	33.3	33.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.5.1 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan tidak pernah sebanyak 3 responden (5,3%), jarang sebanyak 2 responden (3,5%), kadang-kadang sebanyak 9 responden (15,8%), sering sebanyak 24 responden (42,1%), dan sangat sering sebanyak 19 responden (33,3%). Pernyataan yang berbeda-beda dari responden, dapat disebabkan karena belum ada daftar absensi bagi karyawannya meskipun standar jam kerja telah ditetapkan. Selain itu, dapat disebabkan karena beberapa karyawan bekerja di lapangan sehingga kurangnya pengawasan.

Tabel 4.1.5.2
Pernyataan responden mengenai penyelesaian tugas sesuai dengan target perusahaan

MOT2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jarang	5	8.8	8.8	8.8
kadang-kadang	12	21.1	21.1	29.8
sering	26	45.6	45.6	75.4
sangat sering	14	24.6	24.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.5.2 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan jarang sebanyak 2 responden (3,5%), kadang-kadang sebanyak 12 responden (21,1%), sering sebanyak 26 responden (45,6%), dan sangat sering sebanyak 14 responden (24,6%). Pernyataan yang berbeda-beda dari responden, dapat disebabkan karena beberapa karyawan bekerja di lapangan sehingga kurangnya pengawasan.

Tabel 4.1.5.3

Pernyataan responden mengenai pengerjaan tugas tanpa pengawasan

MOT3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jarang	4	7.0	7.0	7.0
kadang-kadang	13	22.8	22.8	29.8
sering	28	49.1	49.1	78.9
sangat sering	12	21.1	21.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.5.3 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan mengenai pengerjaan tugas tanpa pengawasan yaitu jarang sebanyak 4 responden (7,0%), kadang-kadang sebanyak 13 responden (21,1%), sering sebanyak 28 responden (49,1%), dan sangat sering sebanyak 12 responden (21,1%). Pernyataan yang berbeda-beda dapat disebabkan karena perbedaan latar belakang pendidikan serta jenjang pendidikan yang berbeda-beda dari setiap responden.

Tabel 4.1.5.4

Pernyataan responden mengenai tugas dan tanggung jawab

MOT4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak pernah	1	1.8	1.8	1.8
jarang	2	3.5	3.5	5.3
kadang-kadang	25	43.9	43.9	49.1
sering	18	31.6	31.6	80.7
sangat sering	11	19.3	19.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.5.4 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan apakah responden menyukai tugas dan tanggung jawab mereka yaitu tidak pernah sebanyak 1 responden (1,8%), jarang sebanyak 2 responden (3,5%), kadang-kadang sebanyak 25 responden (43,9%), sering sebanyak 18 responden (31,6%),

dan sangat sering sebanyak 11 responden (19,3%). Pernyataan yang berbeda-beda mungkin dapat disebabkan karena perusahaan salah menempatkan beberapa karyawan sehingga karyawan merasa tidak cocok dengan pekerjaannya. Hal lain mungkin karena karyawan merasa tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang diperolehnya.

Tabel 4.1.5.5
Pernyataan responden mengenai berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan hasil baik dan memuaskan

MOT5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jarang	3	5.3	5.3	5.3
kadang-kadang	16	28.1	28.1	33.3
sering	27	47.4	47.4	80.7
sangat sering	11	19.3	19.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.5.5 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan apakah responden berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan hasil baik dan memuaskan yaitu jarang sebanyak 3 responden (5,3%), kadang-kadang sebanyak 16 responden (28,1%), sering sebanyak 27 responden (47,4%), dan sangat sering sebanyak 11 responden (19,3%).

Tabel 4.1.5.6
Pernyataan responden mengenai berusaha membantu dan mengarahkan orang lain

MOT6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak pernah	2	3.5	3.5	3.5
jarang	10	17.5	17.5	21.1
kadang-kadang	15	26.3	26.3	47.4
sering	18	31.6	31.6	78.9
sangat sering	12	21.1	21.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.5.6 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan apakah responden berusaha membantu dan mengarahkan orang lain yaitu tidak pernah sebanyak 2 responden (3,5%), jarang sebanyak 10 responden (17,5%), kadang-

kadang sebanyak 15 responden (26,3,1%), sering sebanyak 18 responden (31,6%), dan sangat sering sebanyak 12 responden (21,1%). Pernyataan yang berbeda-beda mungkin dapat disebabkan karena beberapa divisi karyawan merupakan divisi inti (contoh: divisi teknik) yang memiliki pekerjaan yang banyak dengan tingkat konsentrasi tinggi sehingga karyawannya tidak berkesempatan untuk membantu dan mengarahkan orang lain.

Tabel 4.1.5.7
Pernyataan responden mengenai
pengerahan kemampuan dalam mencapai tujuan perusahaan

MOT7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak pernah	2	3.5	3.5	3.5
jarang	6	10.5	10.5	14.0
kadang-kadang	16	28.1	28.1	42.1
sering	24	42.1	42.1	84.2
sangat sering	9	15.8	15.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.5.7 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan mengenai pengerahan kemampuan responden dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu tidak pernah sebanyak 2 responden (3,5%), jarang sebanyak 6 responden (10,5%), kadang-kadang sebanyak 16 responden (28,1%), sering sebanyak 24 responden (42,1%), dan sangat sering sebanyak 9 responden (15,8%).

Tabel 4.1.5.8
Pernyataan responden mengenai
solusi atas masalah yang dihadapi perusahaan

MOT8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak pernah	5	8.8	8.8	8.8
jarang	12	21.1	21.1	29.8
kadang-kadang	16	28.1	28.1	57.9
sering	17	29.8	29.8	87.7
sangat sering	7	12.3	12.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.5.8 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan mengenai pencarian solusi atas masalah yang dihadapi perusahaan yaitu tidak pernah sebanyak 5 responden (8,8%), jarang sebanyak 12 responden (21,1%), kadang-kadang sebanyak 16 responden (28,1%), sering sebanyak 17 responden (29,8%), dan sangat sering sebanyak 7 responden (12,3%). Berdasarkan wawancara, pernyataan yang berbeda-beda dapat disebabkan karena karyawan merasa bahwa pencarian solusi atas masalah yang dihadapi perusahaan merupakan tanggung jawab bagi manajemen tingkat atas (*upper management*). Sehingga beberapa karyawan merasa bahwa tanggung jawabnya adalah mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya saja.

Tabel 4.1.5.9
Pernyataan responden mengenai
pemberian gagasan-gagasan untuk pengembangan perusahaan

MOT9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak pernah	2	3.5	3.5	3.5
jarang	12	21.1	21.1	24.6
kadang-kadang	20	35.1	35.1	59.6
sering	17	29.8	29.8	89.5
sangat sering	6	10.5	10.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.5.9 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan mengenai pemberian gagasan-gagasan untuk pengembangan perusahaan yaitu tidak pernah sebanyak 2 responden (3,5%), jarang sebanyak 12 responden (21,1%), kadang-kadang sebanyak 20 responden (35,1%), sering sebanyak 17 responden (29,8%), dan sangat sering sebanyak 6 responden (10,5%). Berdasarkan wawancara, pernyataan yang berbeda-beda dapat disebabkan karena karyawan merasa bahwa pencarian solusi atas masalah yang dihadapi perusahaan merupakan tanggung jawab bagi manajemen tingkat menengah (*middle management*) - tingkat atas (*upper management*). Sehingga beberapa karyawan merasa bahwa tanggung jawabnya adalah mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya saja.

Tabel 4.1.5.10**Pernyataan responden mengenai pemahaman tugas dan tanggung jawab**

MOT10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jarang	7	12.3	12.3	12.3
kadang-kadang	12	21.1	21.1	33.3
sering	22	38.6	38.6	71.9
sangat sering	16	28.1	28.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.5.10 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan apakah responden mengetahui apa yang harus dilakukan setibanya di kantor yaitu jarang sebanyak 7 responden (12,3%), kadang-kadang sebanyak 12 responden (21,1%), sering sebanyak 22 responden (38,6%), dan sangat sering sebanyak 16 responden (28,1%). Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, pernyataan yang berbeda-beda ini mungkin dapat disebabkan karena responden telah mengerjakan tugas sebelumnya dan menunggu perintah atasan untuk mengerjakan tugas selanjutnya.

Tabel 4.1.5.11**Pernyataan responden mengenai bekerja atas inisiatif sendiri tanpa menunggu perintah**

MOT11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak pernah	5	8.8	8.8	8.8
jarang	9	15.8	15.8	24.6
kadang-kadang	7	12.3	12.3	36.8
sering	24	42.1	42.1	78.9
sangat sering	12	21.1	21.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.5.11 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan bekerja atas inisiatif sendiri tanpa harus menunggu perintah atasan yaitu tidak pernah sebanyak 5 responden (8,8%), jarang sebanyak 9 responden (15,8%), kadang-kadang sebanyak 7 responden (12,3%), sering sebanyak 24 responden (42,1%), dan sangat sering sebanyak 12 responden (21,1%). Pernyataan yang berbeda-beda

mungkin dapat disebabkan karena perbedaan latar belakang pendidikan serta jenjang pendidikan yang berbeda-beda. Hal lain mungkin dapat disebabkan karena karyawan kurang mengerti tugas dan tanggung jawabnya sehingga harus menunggu perintah atasan.

Tabel 4.1.5.12
Pernyataan responden mengenai
pemanfaatan kesempatan pengembangan diri dan karir

MOT12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak pernah	7	12.3	12.3	12.3
jarang	4	7.0	7.0	19.3
kadang-kadang	26	45.6	45.6	64.9
sering	10	17.5	17.5	82.5
sangat sering	10	17.5	17.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Tabel 4.1.5.4 menunjukkan bahwa yang memberikan pernyataan pemanfaatan kesempatan untuk mengembangkan diri dan karir yaitu tidak pernah sebanyak 7 responden (12,3%), jarang sebanyak 4 responden (7,0%), kadang-kadang sebanyak 26 responden (45,6%), sering sebanyak 10 responden (17,5%), dan sangat sering sebanyak 10 responden (17,5%). Berdasarkan observasi yang dilakukan, pada saat ini perusahaan sedang melaksanakan program kursus bahasa inggris tetapi peserta dari kursus ini cukup sedikit. Pernyataan selain sangat setuju dan setuju, dapat disebabkan karena karyawan lebih menyukai memanfaatkan waktunya untuk kepentingan lain.

Selanjutnya dicari rata-rata tiap jawaban responden. Untuk memudahkan penilaian rata-rata tersebut maka dibuat interval. Dalam penelitian ini, penulis menentukan banyaknya kelas interval sebanyak 5. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak kelas interval}}$$

Rentang = nilai tertinggi – nilai terendah,

(sumber: Sudjana, 2000:79)

maka

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{5 - 1}{4} = 0,8$$

maka interval dalam kriteria penilaian adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,79 = Tidak setuju

1,80 – 2,59 = kurang setuju

2,60 – 3,59 = cukup setuju

3,40 – 4,19 = setuju

4,20 – 5,00 = sangat setuju

Tabel 4.5.13

Rata-rata pernyataan variabel kepuasan komunikasi

No.	Pernyataan	tidak setuju	kurang setuju	cukup setuju	setuju	sangat setuju	Min	Max	Total	Rata-rata	Std. Deviation	ket
1.	Atasan/rekan kerja/bawahan saling memberikan dorongan positif untuk mencapai tujuan perusahaan.	-	16	9	20	12	2	5	199	3.49	1.12	puas
2.	Atasan saya memberikan pengarah yang jelas tentang persoalan yang saya hadapi dalam pekerjaan saya.	1	7	16	23	10	1	5	205	3.60	0.98	puas
3.	Atasan saya menyampaikan gagasan-gagasannya secara terbuka.	2	2	15	27	11	1	5	214	3.75	0.93	puas
4.	Informasi tentang lingkungan kerja saya, dapat diperoleh dengan mudah.	1	11	20	20	5	1	5	188	3.30	0.94	cukup puas
5.	Isi memo, undangan rapat, dan pengumuman yang diberikan, mudah dimengerti dan jelas.	1	6	17	28	5	1	5	201	3.53	0.87	puas
6.	Media komunikasi yang saya gunakan (telepon, faximile) mempunyai kualitas yang baik.	3	6	18	24	6	1	5	195	3.42	1.00	puas
7.	Antar rekan kerja saling menginformasikan rencana dan kegiatan.	2	14	17	17	7	1	5	184	3.23	1.07	cukup puas
8.	Informasi perusahaan secara keseluruhan cukup memadai dan mudah didapat.	5	15	16	18	3	1	5	170	2.98	1.08	cukup puas
9.	Saya dapat dengan mudah memahami kebutuhan atasan saya.	1	20	21	12	3	1	5	167	2.93	0.92	cukup puas
10.	Saya memberikan tanggapan (respon) yang sesuai dengan instruksi atasan.	2	9	15	24	7	1	5	196	3.44	1.02	puas
11.	Penilaian akan kinerja, dinformasikan dengan jelas kepada saya.	3	14	15	18	7	1	5	183	3.21	1.11	puas
12.	Saya mengerti dengan jelas mengenai tugas-tugas yang harus saya lakukan.	4	10	12	17	14	1	5	198	3.47	1.24	puas

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata responden merasa puas terhadap aspek-aspek komunikasi dalam perusahaan. Sedangkan pernyataan nomor 7 yang mengukur mengenai komunikasi horizontal (komunikasi antar rekan kerja) berada dalam tingkat cukup puas, hal ini mungkin karena tugas yang dibebankan cukup banyak sehingga kurangnya komunikasi antar rekan kerja untuk membahas rencana dan kegiatannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, karyawan dalam satu divisi jarang melaksanakan rapat, sedangkan fungsi rapat ini cukup penting yaitu untuk membahas masalah, mencari solusi, dan menginformasikan rencana serta kegiatan baik untuk divisi maupun untuk perusahaan.

Pernyataan dengan rata-rata diluar sangat puas dan puas adalah pernyataan nomor 8 yang mengukur sejauh mana informasi tentang organisasi secara keseluruhan cukup memadai dan mudah didapat yang berada pada tingkat cukup puas. Hal ini mungkin disebabkan karena kurangnya orientasi bagi karyawan baru. Berdasarkan wawancara dan observasi yang telah dilakukan bahwa perusahaan mengalami *turn over* pegawai yang cukup tinggi, hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan baru dalam perusahaan sehingga beberapa karyawan belum mendapatkan informasi perusahaan secara jelas.

Pernyataan lain yang rata-ratanya berada di luar sangat puas dan puas adalah pernyataan nomor 10 yang mengukur sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan atasan/penyelia. Hal ini mungkin disebabkan karena beberapa diantaranya adalah karyawan baru dan kurang memahami kebutuhan dari atasan/penyelia. Hal lain mungkin karena responden memiliki latar belakang pendidikan dan jenjang pendidikan yang berbeda, sehingga respon (tanggapan) yang diberikan juga berbeda-beda.

Tabel 4.5.14
Rata-rata pernyataan variabel motivasi kerja

No.	Pernyataan	tidak pernah	jarang	kadang kadang	sering	sangat sering	Min	Max	Total	Rata rata	Std Deviation	ket
1.	Saya berusaha untuk datang ke kantor tepat waktu.	3	2	9	24	19	1	5	225	3,95	1,06	motivasi tinggi
2.	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.	-	5	12	26	14	2	5	220	3,86	0,90	motivasi tinggi
3.	Tanpa diawasi, saya dapat mengerjakan tugas saya dengan benar.	-	4	13	28	12	2	5	219	3,84	0,84	motivasi tinggi
4.	Saya menyukai tugas yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	25	18	11	1	5	207	3,63	0,90	motivasi tinggi
5.	Saya berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang baik dan memuaskan.	-	3	16	27	11	2	5	217	3,81	0,81	motivasi tinggi
6.	Saya berusaha membantu dan mengarahkan orang lain.	2	10	15	18	12	1	5	199	3,49	1,12	motivasi tinggi
7.	Saya mengerahkan kemampuan saya untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.	2	6	16	24	9	1	5	203	3,56	1,00	motivasi tinggi
8.	Saya senantiasa mencari solusi atas masalah yang dihadapi perusahaan.	5	12	16	17	7	1	5	180	3,16	1,16	motivasi cukup tinggi
9.	Saya memberikan gagasan-gagasan untuk pengembangan perusahaan.	2	12	20	17	6	1	5	184	3,23	1,02	motivasi cukup tinggi
10.	Saya tahu apa yang harus saya kerjakan seibanya di kantor.	-	7	12	22	16	2	5	218	3,82	0,98	motivasi tinggi
11.	Saya bekerja atas inisiatif sendiri, tidak hanya menunggu perintah atasan.	5	9	7	24	12	1	5	200	3,51	1,24	motivasi tinggi
12.	Saya memanfaatkan dengan sebaik-baiknya setiap kesempatan untuk mengembangkan diri dan karir (contoh: pelatihan, kursus, dll)	7	4	26	10	10	1	5	183	3,21	1,19	motivasi cukup tinggi

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata karyawan memiliki motivasi yang tinggi. Beberapa pernyataan berada pada level cukup tinggi, yaitu pernyataan nomor 8 (delapan) dan pernyataan nomor 9 (sembilan) yaitu mengukur mengenai kontribusi pegawai terhadap pertumbuhan dan perubahan dalam perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada beberapa pegawai menyatakan bahwa pegawai merasa bahwa pencarian solusi atas masalah yang dihadapi perusahaan serta pemberian gagasan-gagasan merupakan tanggung jawab dari manajemen level menengah (*middle management*) – manajemen level tinggi (*upper management*).

Pernyataan lain yang menunjukkan rata-rata cukup tinggi adalah pernyataan nomor 12 (dua belas) yang mengukur mengenai pemanfaatan kesempatan untuk mengembangkan diri dan karir. Hal ini mungkin disebabkan karena pegawai lebih menyukai mengalokasikan waktunya untuk kepentingan lain. Selain itu

karena pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan masih bersifat umum seperti kursus bahasa Inggris, sedangkan karyawan menginginkan bahwa pelatihan yang diadakan perusahaan lebih fokus pada pada bidangnya masing-masing dan dapat menunjang karir.

4.2. Analisa Korelasi Kepuasan Komunikasi dan Motivasi Kerja

Analisa yang dipakai dalam penelitian ini adalah analisis korelasi yang menggunakan *Spearman correlation test* karena data yang digunakan adalah data ordinal. Menurut **Cooper dan Emory** yang diterjemahkan oleh Sitompul (1998) bahwa *Spearman correlation test* digunakan untuk data ordinal. Analisa korelasi ini digunakan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antara variabel kepuasan komunikasi dengan motivasi kerja. Hasil analisa korelasi kedua variabel ditunjukkan dalam Tabel 4.4. Dari Tabel di bawah terlihat bahwa hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,354 dengan tingkat signifikansi yaitu 0,007.

Tabel 4.2.1

Koefisien Korelasi antara Kepuasan Komunikasi dengan Motivasi Kerja

Correlations

			SKOR X	SKOR Y
Spearman's rho	SKOR_X	Correlation Coefficient	1.000	.354**
		Sig. (2-tailed)	.	.007
		N	57	57
	SKOR_Y	Correlation Coefficient	.354**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.007	.
		N	57	57

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Tabel di atas menunjukkan koefisien korelasi kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan sebesar +0,354 dengan tingkat signifikansi 0,007. Menurut **Sugiyono** dalam pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi seperti yang tertera pada Bab III bahwa angka +0,354 berada di antara 0,20-0,399 yang berarti bahwa hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan PT Panorama Alam Indah adalah rendah.

Tanda positif menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan. Ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai terhadap aspek-aspek komunikasi perusahaan, semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja karyawan. Tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,007 dengan tanda ** yang berarti lebih kecil dari tingkat signifikansi pada level 0,01, akan tetapi Penulis mengambil tingkat signifikansi pada level 0,05 yang berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja pegawai.

Koefisien korelasi sebesar +0,354, yang menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja adalah rendah. **Pincus** yang dikutip oleh Pace & Faules dan diterjemahkan oleh Mulyana (2000:196) menyatakan bahwa pada beberapa penelitian tentang hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja pekerjaan menunjukkan bahwa kepuasan memiliki peranan yang kecil dalam perbaikan kinerja pekerjaan. Berarti kepuasan tidak memacu individu untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, meskipun kepuasan komunikasi jelas memberi andil dalam kepuasan kerja.

Hal lain yang menyebabkan hubungannya rendah ini mungkin karena banyaknya aspek-aspek yang berhubungan dengan motivasi kerja selain komunikasi, diantaranya menurut Herzberg adalah faktor motivator. Faktor motivator adalah faktor-faktor yang terutama berhubungan langsung dengan "isi" pekerjaan (*job content*) dan contoh faktor motivator adalah prestasi/keberhasilan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan diri.

Tanda + pada angka 0,354, menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan **Alderfer** yang dikutip oleh Pace & Faules yang dikutip oleh Mulyana (2000:121) yang mengemukakan tiga kategori kebutuhan. Ketiga kebutuhan tersebut adalah *existence* (E) atau eksistensi, *relatedness* (R) atau keterkaitan, dan *growth* atau pertumbuhan. Eksistensi meliputi kebutuhan fisiologis dan juga kebutuhan materi, kebutuhan akan keterkaitan menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting bagi kita seperti keluarga, teman dan atasan di tempat kerja dan

kebutuhan pertumbuhan meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif. Komunikasi merupakan kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan keterkaitan (*relatedness*).

Menurut teori Alderfer, kepuasan karena telah terpenuhinya kebutuhan merupakan dasar bagi motivasi yang meningkat dan suatu kebutuhan yang telah terpenuhi dapat terus berlangsung memotivasi tindakan. Begitu pula semakin pegawai merasa puas akan kebutuhan komunikasi (*relatedness*), maka akan semakin termotivasi pegawai tersebut.

Berikut ini merupakan tabel untuk mengetahui tingkat korelasi antar pertanyaan dari aspek-aspek komunikasi terhadap motivasi kerja di PT Panorama Alam Indah.

Tabel 4.2.2

Koefisien korelasi antara pernyataan kepuasan komunikasi dan motivasi kerja

Correlations			MOTIVA
Spearman's rho	MOTIVA	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 57
	KOM 1	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.545** .000 57
	KOM 2	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.365** .005 57
	KOM 3	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.341** .009 57
	KOM 4	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.208 .121 57
	KOM 5	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.281* .034 57
	KOM 6	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.156 .247 57
	KOM 7	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.234 .080 57
	KOM 8	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.137 .311 57
	KOM 9	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.294* .026 57
	KOM 10	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.367** .005 57
	KOM 11	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.363** .005 57
	KOM 12	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.517** .000 57

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa koefisien korelasi yang paling kuat di antara pernyataan-pernyataan yang lain adalah pernyataan nomor 12 yang mengukur sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana kinerja mereka (informasi pekerjaan) yaitu dengan nilai +0,517 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini sesuai dengan teori mengenai fungsi komunikasi yang dikutip oleh **Marwansyah dan Mukaram (2000:202)** yang salah satunya adalah fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi, karena komunikasi dapat menumbuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan dan bagaimana prestasi mereka. Motivasi akan tumbuh, jika pegawai mengetahui dengan jelas mengenai pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga pegawai mengetahui arah dan tujuan melakukan hal tersebut

dan akan termotivasi jika pegawai mengetahui bagaimana ia dinilai, sehingga pegawai akan meningkatkan mutu dari pekerjaannya ke arah yang lebih baik dan mengetahui kesalahan-kesalahannya dalam pekerjaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab IV, maka Penulis dapat menarik beberapa kesimpulan penelitian, yaitu:

1. Komunikasi yang dilakukan di kalangan karyawan PT Panorama Alam Indah secara rata-rata sudah memuaskan. Hal ini dikarenakan aspek-aspek komunikasi atau penyampaian informasi di dalam organisasi sudah dilakukan dengan baik sehingga pegawai merasa puas dan nyaman. Sedangkan pada

dimensi yang mengukur mengenai komunikasi horizontal atau komunikasi yang dilakukan antar rekan kerja dan dimensi yang mengukur sejauh mana informasi tentang organisasi secara keseluruhan berada dalam level cukup memuaskan.

2. Tingkat motivasi di kalangan karyawan PT Panorama Alam Indah secara rata-rata menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi. Sedangkan dimensi yang berada dalam level motivasi cukup tinggi/sedang yaitu dimensi yang mengukur mengenai kontribusi karyawan terhadap pertumbuhan dan perubahan dalam perusahaan dan dimensi yang mengukur mengenai *growth and advancement* yaitu pemanfaatan kesempatan untuk mengembangkan diri dan karir
3. Hubungan antara kepuasan komunikasi dan motivasi kerja karyawan PT Panorama Alam Indah adalah *moderately low association* atau berada pada level agak rendah, hubungannya menunjukkan hubungan yang positif. Menurut **Pincus** yang dikutip oleh Pace dan Faules dan diterjemahkan oleh Mulyana (2000:165) bahwa kepuasan merupakan konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan dan kenyamanan memiliki kecenderungan bahwa karyawan lebih menyukai cara-cara pelaksanaan terbaru, yang seringkali gagal menghasilkan peningkatan kinerja tugas. Berdasarkan sumber yang sama, menyatakan bahwa beberapa penelitian tentang hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja pekerjaan menunjukkan bahwa kepuasan kecil peranannya dalam perbaikan kinerja pekerjaan. Berarti kepuasan tidak memacu para karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, meskipun kepuasan komunikasi jelas memberi andil dalam kepuasan kerja.

5.2. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan, maka Penulis memberikan saran berkenaan dengan penelitian yang telah dilakukan, yaitu:

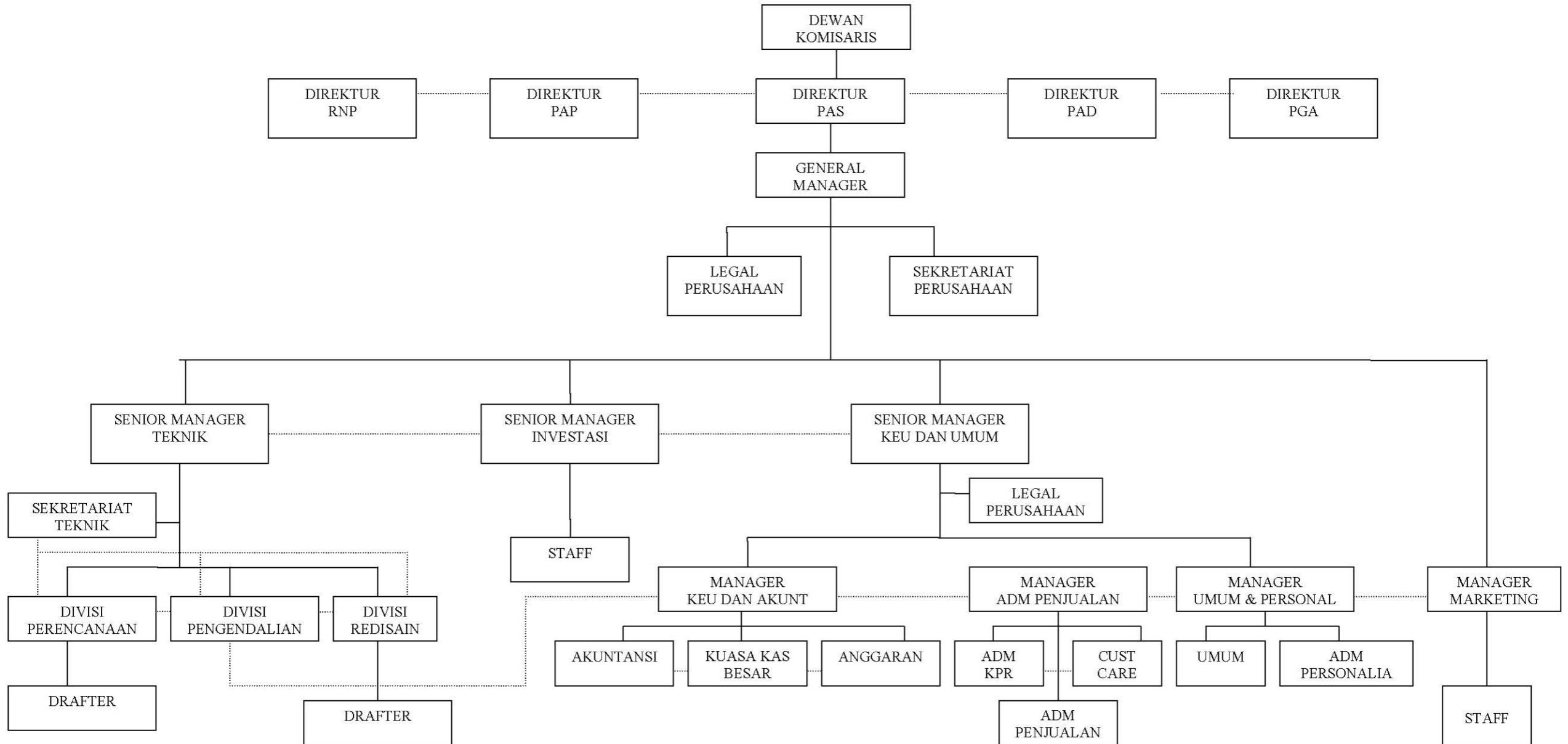
1. Persepsi karyawan merasa puas terhadap aspek-aspek komunikasi yang dilakukan di kalangan karyawan PT Panorama Alam Indah. Namun secara umum bahwa pegawai masih merasakan kurang puas terhadap informasi

mengenai rencana kerja dan kegiatan antar rekan kerja. Oleh karena itu Penulis menyarankan agar karyawan baik dalam satu divisi maupun antar divisi lebih sering melaksanakan pertemuan-pertemuan untuk membahas mengenai rencana kerja dan kegiatan yang akan dilakukan karena fungsi rapat ini cukup penting yaitu untuk membahas masalah, mencari solusi, dan menginformasikan rencana serta kegiatan baik untuk divisi maupun untuk perusahaan. Selain itu Penulis juga menyarankan kepada perusahaan untuk memberikan orientasi kepada pegawai baru sehingga pegawai baru mengetahui informasi perusahaan secara keseluruhan seperti visi dan misi, jajaran manajemen, dan lain sebagainya.

2. Tingkat motivasi pegawai tinggi, tetapi keinginan pegawai untuk berkontribusi pada pertumbuhan organisasi secara rata-rata berada pada level sedang. Oleh karena itu pihak manajemen senantiasa mengajak pegawai untuk berdiskusi dan memanfaatkan saran dari pegawai untuk pertumbuhan dan perubahan perusahaan ke arah yang lebih baik. Sehingga dengan demikian karyawan merasa dihargai dan tidak memberi tanggapan bahwa masalah perusahaan merupakan masalah yang harus dicari solusinya oleh manajemen tingkat menengah (*middle management*) sampai dengan manajemen tingkat atas (*upper management*). Penulis juga menyarankan kepada perusahaan untuk melaksanakan pengembangan sumber daya manusia bukan hanya melalui program pendidikan saja yang mencakup kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang (*overall competence*) dalam arah tertentu dan berada dalam lingkup pekerjaan yang ditanganinya saat ini. Penulis menyarankan agar perusahaan juga melaksanakan program pelatihan yang lebih terfokus kepada pekerjaan karyawannya saat ini, sehingga dengan demikian karyawan lebih termotivasi untuk mengikuti pengembangan sumber daya tersebut karena merasa bahwa pelatihan yang diikuti karyawan dapat meningkatkan keterampilan pada bidangnya dan dapat menunjang karirnya.

STRUKTUR ORGANISASI KANTOR PUSAT PT PANORAMA ALAM INDAH

----- GARIS KOORDINASI
 ——— GARIS TUGAS



Tabulasi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Komunikasi (X)

No. Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	skor
1.	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	44
2.	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	47
3.	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	51
4.	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	52
5.	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	50
6.	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	57
7.	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	58
8.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
9.	2	1	3	2	4	4	3	2	2	4	1	4	32
10.	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	42
11.	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	45
12.	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
13.	5	5	4	5	5	5	3	5	3	4	5	4	53
14.	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	42
15.	5	5	5	3	5	4	5	3	3	4	5	5	52
16.	3	3	3	2	4	5	2	2	3	2	3	5	37
17.	4	4	4	3	4	5	2	2	3	3	3	4	41
18.	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	45
19.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
20.	5	4	4	2	4	4	2	2	2	3	3	4	39
21.	3	4	5	3	3	4	5	4	3	5	4	3	46
22.	3	4	4	3	3	4	3	2	2	4	4	5	41
23.	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	45
24.	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	5	49
25.	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	36
26.	4	4	5	4	4	4	5	4	2	4	5	5	50
27.	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	38
28.	4	4	3	3	4	4	4	2	2	3	2	4	39
29.	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	43
30.	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	33
31.	5	5	4	3	3	1	3	3	3	2	2	2	36
32.	3	3	2	4	3	3	2	1	3	2	2	3	31
33.	4	4	5	4	3	3	2	1	4	5	5	4	44
34.	2	3	4	3	3	1	3	2	3	4	3	3	34
35.	3	4	3	4	3	4	3	2	2	2	3	4	37
36.	2	2	3	3	2	2	1	1	4	4	1	5	30
37.	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	2	2	43
38.	2	3	2	3	2	4	2	3	2	4	3	2	32
39.	5	5	4	4	4	3	3	2	2	1	1	1	35
40.	2	3	4	3	5	4	3	3	2	3	2	1	35
41.	2	3	4	3	2	3	3	2	2	3	4	2	33
42.	4	4	5	5	4	4	5	3	2	3	2	1	42
43.	5	5	4	4	3	3	2	2	2	3	5	5	43
44.	2	3	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	35
45.	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	43
46.	2	3	4	2	2	3	2	2	3	4	3	2	32
47.	2	3	1	2	4	3	2	3	3	2	2	1	28
48.	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	33
49.	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	19
50.	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	45
51.	2	2	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	31
52.	4	4	3	3	2	1	1	1	2	2	2	2	27
53.	4	4	3	2	3	3	4	5	5	5	4	3	45
54.	2	2	3	2	3	2	4	3	2	3	2	2	30
55.	2	3	4	3	4	2	2	3	2	2	3	2	32
56.	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	37
57.	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	37

Tabulasi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja (Y)

No. Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	skor
1.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	58
2.	5	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	3	42
3.	5	4	4	4	4	2	4	3	4	4	5	3	46
4.	4	3	3	3	4	1	3	1	1	4	1	1	29
5.	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	53
6.	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	55
7.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
8.	5	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	45
9.	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	48
10.	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	43
11.	5	5	5	5	5	4	4	1	3	5	4	3	49
12.	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	57
13.	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	46
14.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	46
15.	5	5	5	5	5	4	4	1	1	5	5	5	50
16.	2	2	3	4	4	3	1	2	2	4	4	3	34
17.	3	3	3	5	3	3	2	2	2	3	4	4	37
18.	5	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	3	48
19.	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	45
20.	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	44
21.	4	5	5	4	4	1	4	5	4	4	5	5	50
22.	4	5	4	5	5	2	5	4	4	4	5	5	52
23.	4	4	5	4	5	2	4	5	4	5	4	5	51
24.	3	3	4	4	4	5	3	1	2	4	1	2	36
25.	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	3	51
26.	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	44
27.	4	4	3	3	4	4	4	2	2	4	4	2	40
28.	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	45
29.	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	37
30.	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	39
31.	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	50
32.	3	4	2	3	3	4	2	4	2	3	2	4	36
33.	5	5	4	3	4	5	4	4	3	5	1	5	48
34.	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	38
35.	4	5	4	3	3	2	3	4	3	2	2	3	38
36.	4	3	3	4	4	4	3	2	5	5	4	5	46
37.	4	4	4	3	3	5	5	5	4	2	1	1	41
38.	1	2	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	33
39.	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	2	1	37
40.	3	2	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	31
41.	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	4	3	42
42.	5	4	4	4	3	2	1	2	3	4	2	3	37
43.	1	3	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4	43
44.	3	2	4	5	4	3	4	3	5	3	4	3	43
45.	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	30
46.	4	5	4	3	5	5	3	2	5	3	2	3	44
47.	5	4	4	3	2	5	5	1	2	2	5	1	39
48.	5	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	2	40
49.	5	4	5	5	4	3	3	2	3	2	2	1	39
50.	4	4	3	3	2	2	4	3	2	2	1	1	31
51.	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	41
52.	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	5	5	53
53.	5	5	4	1	3	5	4	4	4	5	5	1	46
54.	4	3	3	2	3	4	3	2	4	3	2	3	36
55.	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	2	3	38
56.	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	39
57.	3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	36

Perhitungan data kembar variabel X

No.	skor sama	jumlah	t^3	$(t^3-t)/12$
1.	30	2	8	0.5
2.	31	2	8	0.5
3.	32	4	64	5
4.	33	3	27	2
5.	35	3	27	2
6.	36	2	8	0.5
7.	37	4	64	5
8.	39	2	8	0.5
9.	41	2	8	0.5
10.	42	3	27	2
11.	43	4	64	5
12.	44	2	8	0.5
13.	45	5	125	10
14.	47	2	8	0.5
15.	49	2	8	0.5
16.	50	2	8	0.5
17.	52	2	8	0.5
jumlah				36

Perhitungan data kembar variabel Y

No.	skor sama	jumlah	t^3	$(t^3-t)/12$
1.	31	2	8	0.5
2.	36	5	125	10
3.	37	4	64	5
4.	38	3	27	2
5.	39	3	27	2
6.	40	2	8	0.5
7.	41	2	8	0.5
8.	42	2	8	0.5
9.	43	3	27	2
10.	44	3	27	2
11.	45	3	27	2
12.	46	5	125	10
13.	48	3	27	2
14.	50	3	27	2
15.	51	2	8	0.5
16.	53	2	8	0.5
jumlah				42

Tabel Rank X dan Rank Y

No.	Skor X	Skor Y	Rank X	Rank Y	di	di ²
1.	44	58	37.5	56	18.5	342.25
2.	47	42	45.5	26.5	19	361
3.	51	46	52	39	13	169
4.	52	29	53.5	1	52.5	2756.25
5.	50	53	50.5	52.5	2	4
6.	57	55	56	54	2	4
7.	58	60	57	57	0	0
8.	48	45	47	35	12	144
9.	32	48	9.5	43	33.5	1122.25
10.	42	43	31	29	2	4
11.	45	49	41	45	4	16
12.	49	57	48.5	55	6.5	42.25
13.	53	46	55	39	16	256
14.	42	46	31	39	8	64
15.	52	50	53.5	47	6.5	42.25
16.	37	34	22.5	6	16.5	272.25
17.	41	37	28.5	12.5	16	256
18.	45	48	41	43	2	4
19.	47	45	45.5	35	10.5	110.25
20.	39	44	26.5	32	5.5	30.25
21.	46	50	44	47	3	9
22.	41	52	28.5	51	22.5	506.25
23.	45	51	41	49.5	8.5	72.25
24.	49	36	48.5	8.5	40	1600
25.	36	51	19.5	49.5	30	900
26.	50	44	50.5	32	18.5	342.25
27.	38	40	25	22.5	2.5	6.25
28.	39	45	26.5	35	8.5	72.25
29.	43	37	34.5	12.5	22	484
30.	33	39	13	19.5	6.5	42.25
31.	36	50	19.5	47	27.5	756.25
32.	31	36	6.5	8.5	2	4
33.	44	48	37.5	43	5.5	30.25
34.	34	38	15	16	1	1
35.	37	38	22.5	16	6.5	42.25
36.	30	46	4.5	39	34.5	1190.25
37.	43	41	34.5	24.5	10	100
38.	32	33	9.5	5	4.5	20.25
39.	35	37	17	12.5	4.5	20.25
40.	35	31	17	3.5	13.5	182.25
41.	33	42	13	26.5	13.5	182.25
42.	42	37	31	12.5	18.5	342.25
43.	43	43	34.5	29	5.5	30.25
44.	35	43	17	29	12	144
45.	43	30	34.5	2	32.5	1056.25
46.	32	44	9.5	32	22.5	506.25
47.	28	39	3	19.5	16.5	272.25
48.	33	40	13	22.5	9.5	90.25
49.	19	39	1	19.5	18.5	342.25
50.	45	31	41	3.5	37.5	1406.25
51.	31	41	6.5	24.5	18	324
52.	27	53	2	52.5	50.5	2550.25
53.	45	46	41	39	2	4
54.	30	36	4.5	8.5	4	16
55.	32	38	9.5	16	6.5	42.25
56.	37	39	22.5	19.5	3	9
57.	37	36	22.5	8.5	14	196
jumlah						19895.00