

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Suatu organisasi apapun bentuk dan bidang kegiatannya akan selalu melibatkan komunikasi dalam upaya pertukaran dan penyebaran informasi sebagai langkah untuk mencapai tujuan utama organisasi. Hal ini sesuai dengan pengertian bahwa organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama dan mutlak dibutuhkan komunikasi antar individu yang terlibat dalam proses kerja sama tersebut (Soemirat dan Ardianto, 1994: 213).

Individu dalam organisasi tentunya adalah tenaga kerja atau karyawan, yang merupakan salah satu unsur dalam organisasi. Karyawan merupakan aset perusahaan yang terpenting dalam organisasi karena mereka dapat menggerakkan, melaksanakan serta merealisasikan tujuan organisasi dengan menggunakan perencanaan yang matang, modal serta kecanggihan teknologi. Karyawan bukan sekedar alat tetapi suatu personalitas yang rumit yang berinteraksi dalam situasi kelompok mengingat bahwa faktor manusia itu mutlak harus ada dalam organisasi bahkan melebihi faktor-faktor lainnya, sehingga perlu mendapatkan perhatian lebih serius dalam manajemennya.

Setiap orang dalam organisasi harus bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Kerja sama dalam organisasi biasanya digunakan dalam hal menyusun rencana kerja, pembagian tugas agar semuanya berjalan secara efektif dan efisien. Jadi bagaimana mungkin bisa melakukan kerja sama tanpa adanya komunikasi.

Dalam suatu organisasi, komunikasi dilaksanakan untuk menggerakkan aktivitasnya. Komunikasi merupakan unsur pokok dalam suatu organisasi karena didalamnya terdapat interaksi sosial yang dilandasi oleh adanya pertukaran makna untuk mengintegrasikan tindakan-tindakan individu.

Komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi. Komunikasi adalah proses penyampaian info dan pengertian dari satu orang ke orang yang lain, dan cara penyampaian gagasan, fakta pikiran, perasaan dan nilai kepada orang lain (Davis & Newstrom, 1993: 150). Komunikasi dapat digunakan sebagai motivasi dan rangsangan bagi para anggota-anggota organisasi untuk memenuhi tujuan organisasi.

Komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan interaksi antara individu – individu organisasi yaitu interaksi antara semua orang yang ada didalam organisasi baik atasan maupun bawahan. Komunikasi tersebut bisa terjadi secara horizontal (antara sesama karyawan) dan komunikasi secara vertikal (antara atasan dengan bawahan).

Dalam organisasi, para karyawan terbagi menjadi beberapa tingkatan level manajemen yang didalamnya terjadi komunikasi dari atasan kepada bawahan, dari bawahan kepada atasan, dan antar sesama karyawan baik yang satu divisi maupun berbeda divisi. Diantara orang-orang tersebut saling terjadi pertukaran pesan atau informasi melalui jaringan komunikasi informal maupun komunikasi formal.

Komunikasi secara formal berarti pesan atau informasi yang tersebar mengikuti struktur formal organisasi. Komunikasi formal semestinya dapat berjalan secara lancar karena dilakukan berdasarkan hubungan hirarki dalam organisasi. Namun

hasil penelitian menunjukkan bahwa masih banyak dijumpai kendala, antara lain orang lebih sering berkomunikasi hanya dengan anggota kelompoknya sendiri dibandingkan dengan anggota kelompok yang lain. Karyawan lebih suka berkomunikasi dengan orang yang memiliki status atau level lebih tinggi dibanding dengan pegawai yang sama levelnya, dan mereka menghindari untuk berkomunikasi dengan pegawai yang levelnya lebih rendah.

Selain komunikasi formal diatas, dalam organisasi juga terdapat komunikasi informal. Komunikasi ini arah gerakannya ke segala arah, tidak menentu, karena merupakan interaksi diantara anggota dalam organisasi, biasa disebut selentingan (*grapevine*). Komunikasi informal terjadi karena karyawan merasa kurang puas dengan informasi yang diberikan oleh organisasinya, walaupun seringkali komunikasi ini tidak dapat dipercaya kebenarannya.

Begitu pula komunikasi di PT. Asuransi Wahana Tata, dimana terjadi dalam dua konteks, yaitu komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan (*internal communication*) dan komunikasi yang terjadi diluar perusahaan (*external communication*). Dalam komunikasi internal, komunikasi secara vertikal, horizontal, maupun diagonal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan terjadinya ketidaklancaran komunikasi atau dengan kata lain terjadi kesalahpahaman komunikasi (*miss communication*).

Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurangnya keterbukaan antar pegawai, adanya perasaan tertekan dan sebagainya, sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit untuk dicapai. Menurut Oemi

Abdurachman, MA menjelaskan kesulitan komunikasi sebagai berikut :
“Komunikasi yang dilaksanakan oleh pimpinan terhadap bawahan (*downward communication*) tidak banyak mengalami kesulitan, tetapi sebaliknya komunikasi yang berjalan ke atas (*upward communication*) besar kemungkinan akan mengalami hambatan, demikian pula dalam komunikasi antar kolega (*horizontal communication*) dapat timbul kesulitan yang dikarenakan misalnya setiap anggota merasa tugasnya lebih penting atau merasa profesinya lebih tinggi.”
(Abdurachman, 1971 : 34).

Dengan adanya kesulitan-kesulitan atau masalah-masalah dalam komunikasi internal tersebut, yang disebabkan oleh adanya kesalahpahaman, kurangnya keterbukaan, adanya tekanan-tekanan yang dirasakan oleh para anggota organisasi menyebabkan komunikasi dua arah (*two way communication*) menjadi terhambat dan dirasakan tidak harmonis.

Ketidak harmonisan komunikasi ini, dapat menimbulkan terjadinya hubungan kerja yang kurang baik, dan apabila hal ini dibiarkan akan menimbulkan implikasi yang kurang baik terhadap gairah kerja, motivasi kerja, konsentrasi kerja, dan pada akhirnya akan membawa dampak negatif terhadap produktivitas karyawannya. “Salah satu syarat kerja produktif adalah kondisi kerja yang manusiawi dan hubungan kerja yang harmonis.” (Muchdarsyah, 1992:3). Sehingga dampak paling buruk dari gagalnya komunikasi dalam organisasi adalah runtuhnya organisasi itu sendiri, sebagaimana ditegaskan Rogers & Rogers (1976: 7) bahwa “*communication is the lifeblood of an organization*” (komunikasi adalah darah kehidupan suatu organisasi).

Maka dari itu komunikasi yang berlangsung haruslah mudah dimengerti dan disampaikan dengan lengkap dan tepat sasaran oleh atasan maupun bawahan. Komunikasi yang efektif merupakan komunikasi yang menciptakan suasana harmonis dan menggunakan bahasa yang mudah ditanggapi dan mudah dimengerti serta menggugah perhatian dan minat di pihak komunikasi. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut, para bawahan akan merasa kinerja mereka dihargai, kedua belah pihak dapat merasa puas dan nyaman dengan informasi, media dan hubungan – hubungan organisasi.

(Pace & Faules 2001 : 165)

Kepuasan komunikasi organisasi dapat berhubungan dengan tingkat produktivitas karyawan. Karena komunikasi yang efektif dapat membuat peningkatan produktivitas karyawan. Karyawan akan bekerja lebih baik ketika merasa lebih dilibatkan dan mengerti apa yang perusahaan lakukan. Dengan adanya informasi dan juga konsultan untuk pekerja dapat membuat mereka lebih antusias dan mempunyai rasa bangga dalam bekerja.

Di PT. Asuransi Wahana Tata, informasi yang tersedia untuk karyawannya bisa diakses karena perusahaan ini memiliki sarana penghubung antara pimpinan dan karyawan berupa media internal yakni buletin namun memang keberadaannya masih terbilang baru , sehingga keefektifannya masih dipertanyakan. Buletin ini dirancang oleh divisi *marketing communication*. Buletin di PT. Asuransi Wahana Tata diterbitkan tiga bulan sekali dan berisi mengenai berita perusahaan serta panduan teknis mengenai kebijakan-kebijakan yang sedang berlaku di perusahaan.

Namun kepuasan komunikasi organisasi tidak dapat hanya dilihat dari segi bagaimana karyawan dapat dengan mudah mendapatkan informasi yang diperlukan dan juga informasi mengenai perusahaan tetapi juga bagaimana karyawan dapat mengungkapkan ide-ide, masukan, kritikan, atau harapan-harapannya kepada perusahaan, dan kami melihat penyampaian informasi ke atas ini belum terlihat secara maksimal di PT. Asuransi Wahana Tata.

Jika kemudahan dalam menyampaikan informasi dari karyawan ke perusahaan ini menjadi baik maka akan terjadi kelancaran informasi baik dari atas ke bawah (*downward*) maupun sebaliknya yaitu dari karyawan ke manajemen perusahaan (*upward*). Dan jika semua informasi yang tersampaikan tersebut bisa diterima dengan mumpuni dan porsinya sesuai dengan keinginan karyawan atau manajemen maka tentunya ada kepuasan dalam berkomunikasi. Karyawan yang puas berpeluang untuk loyal pada perusahaan dan meningkatkan produktivitas individualnya, implikasinya adalah kepuasan karyawan akan berkaitan erat dengan peningkatan produktivitas keseluruhan perusahaan dan penurunan biaya rekrutmen dan pelatihan (Fandy Tjiptono, 2011: 155-156).

Ditambah lagi jika informasi tersebut mendapatkan tanggapan atau respon dari pihak penerima informasi tentu akan menimbulkan motivasi tersendiri khususnya bagi karyawan, sebab ia akan merasa dianggap, dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan. Artinya secara psikologis menunjukkan bahwa kegairahan semangat seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipenuhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Tegasnya, setiap karyawan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaannya secara bersemangat,

bergairah, dan berdedikasi (Nawawi, 1997: 356). Dengan kata lain motivasi adalah salah satu faktor pendukung yang sangat penting dari peningkatan produktivitas karyawan.

Penelitian sebelumnya telah membahas hubungan kepuasan komunikasi organisasi dengan produktivitas karyawan dengan kepuasan kesejahteraan karyawan sebagai faktor pendukungnya, sedangkan kali ini peneliti mengadakan penelitian di PT. Asuransi Wahana Tata mengenai pengaruh tak langsung antara kepuasan komunikasi organisasi terhadap produktivitas karyawan lewat motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap peningkatan produktivitas karyawan ?”.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap peningkatan produktivitas karyawan di PT. Asuransi Wahana Tata.

D. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang ingin diperoleh melalui penelitian ini, antara lain :

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan mampu menambah khasanah penelitian ilmu komunikasi khususnya di bidang komunikasi organisasi.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi setiap pihak yang membutuhkan pengetahuan yang berkenaan dengan penelitian komunikasi organisasi ini.

E. Kerangka Teoritik

1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi secara sederhana dapat diuraikan sebagai komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi. Menurut Goldhaber yang dikutip oleh Sendjaja, komunikasi organisasi diberi batasan sebagai status pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain (*the flow of message within a network of independent relationships*). (Sendjaja, Rahardjo dan Pradekso,2004:133)

Menurut Redding & Sandborn dikatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi yang kompleks. Sedangkan Goldhaber (1986:67) memberikan defenisi komunikasi organisasi adalah suatu proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang saling berubah-ubah.

Dalam komunikasi organisasi dikenal empat jenis aliran informasi formal, yaitu:

a. Komunikasi ke bawah, yaitu aliran informasi dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Menurut Katz dan Kahn dalam buku yang berjudul “Komunikasi Bisnis” (Purwanto, 2006: 41). Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan yaitu:

- 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*)

b. Komunikasi ke atas, yaitu aliran informasi dari tingkat lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas. Kebanyakan analisis dan penelitian dalam komunikasi ke atas menyatakan bahwa penyelia dan manajer harus menerima informasi dari bawahan mereka yang :

- 1) Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan mengenai 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.

(Pace & Faules, 2001: 190)

c. Komunikasi Horizontal, yaitu penyampaian informasi antar rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Komunikasi horizontal muncul karena enam alasan 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 antar persona

(Pace & Faules, 2001: 195-196)

d. Komunikasi lintas-saluran (diagonal), yang muncul karena adanya keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas

fungsional dengan individu yang tidak menduduki porsi atasan maupun bawahan mereka. Misalnya, bagian-bagian seperti teknik, penelitian, akunting, dan personalia mengumpulkan data, laporan, rencana persiapan, kegiatan koordinasi, dan memberi nasihat kepada manajer mengenai pekerjaan pegawai di semua bagian organisasi. Mereka melintasi jalur fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka.

(Pace & Faules, 2001: 197)

Dan fungsi dari keempat aliran komunikasi tersebut telah diungkapkan oleh Robbins, bahwa komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu :

- a. Kendali kontrol atau pengawasan. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.
- b. Motivasi. Membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar.
- c. Komunikasi informasi. Memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan menemukan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternative
- d. Ungkapan emosional karyawan. Kelompok kerja mereka merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial, dimana dengan komunikasi

mereka dapat mengungkapkan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial, seperti kekecewaan dan rasa puas.

(Robbins, 2008: 310-311)

Concern penelitian ini ada pada fungsi b, c, dan d, artinya ketika salah satu atau beberapa jenis dari keempat aliran komunikasi diatas mengalami hambatan, dengan kata lain ada informasi yang tidak dikomunikasikan maka konsekuensinya adalah karyawan mengalami ketidakpuasan komunikasi dalam organisasi yang mengakibatkan tidak didapatkannya motivasi untuk meningkatkan kinerja dan tidak didapatkannya informasi untuk penyelesaian pekerjaan.

2. Kepuasan komunikasi organisasi

Dalam menjalin komunikasi dalam sebuah organisasi maka beberapa sifat yang harus ditekankan adalah terbuka, dua arah dan sering dilakukan. Di dalam komunikasi organisasi tersebut harus ada bukti yang dapat dilihat adanya proses mendengarkan dengan baik, mekanisme umpan balik, informasi dan diskusi tentang bagaimana organisasi tersebut menyelenggarakan aktivitasnya. Dengan demikian komunikasi dalam organisasi dapat berlangsung secara efektif dan mampu memberikan kepuasan komunikasi organisasi bagi komunikan dan komunikator.

Kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro, secara evaluasi atas suatu keadaan internal afektif. Disamping itu kepuasan juga menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Secara keseluruhan, kepuasan berhubungan dengan perbedaan antara apa yang orang inginkan dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi dan apa yang orang miliki dalam kaitan tersebut. Kepuasan hampir tidak berhubungan dengan keefektifan pengungkapan pesan, tetapi bila pengalaman berkomunikasi memenuhi keinginan seseorang, biasanya hal itu dipandang sebagai memuaskan.

Pace & Faules (2001: 162) menyatakan bahwa kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Kenyamanan memiliki kecenderungan, dalam hal ini kadang-kadang menyebabkan individu lebih menyukai cara-cara pelaksanaan terbaru, yang sering kali gagal menghasilkan peningkatan kinerja tugas.

Sedangkan Redding menyebutkan bahwa kepuasan komunikasi organisasi adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi. Secara keseluruhan kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara penyebarluasan, bagaimana diterima, pemrosesan dan bagaimana respon penerima (Muhammad 2004: 87).

Kepuasan komunikasi organisasi lebih kepada suatu fungsi “apa yang didapatkan” daripada “apa yang diharapkan oleh seseorang”, dengan demikian kepuasan komunikasi organisasi tidak terkait dengan konsepsi efektifitas

pesan. Jika pengalaman komunikasi memenuhi satu persyaratan, mungkin akan dinilai memuaskan, meskipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut standar tertentu (Muhammad, 2004: 88)

Analisis paling komprehensif mengenai kepuasan komunikasi organisasi dilakukan oleh Downs dan Hanzen sebagai bagian dari usaha mereka untuk mengembangkan suatu instrument untuk mengukur kepuasan komunikasi organisasi. Mereka mengidentifikasi delapan dimensi kepuasan komunikasi organisasi yang stabil, yaitu:

a. *Communication Climate*

Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.

b. *Supervisory Communications*

Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.

c. *Organizational integrations*

Sejauh mana para individu menerima informasi tentang kerja saat itu.

d. *Media Quality*

Sejauh mana media yang digunakan dan pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan ditulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.

e. *Co-Worker Communications*

Sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horisontal yang cermat dan mengalir bebas. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.

f. *Corporate Informations*

Sejauh mana karyawan mengetahui informasi-informasi mengenai perusahaan dengan pasti. Karyawan akan bekerja dengan tenang saat mereka mengetahui bagaimana keadaan yang sebenarnya mengenai kondisi perusahaan.

g. *Personal feedback*

Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia.

h. *Subordinate Communications*

Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai.

(Pace & Faules, 2001: 164).

Dengan demikian jika kedelapan dimensi ini terpenuhi secara ideal maka tingkat kepuasan komunikasi organisasi akan tinggi dan menurut Robbins pada teori fungsi komunikasi organisasi, salah satu imbasnya adalah karyawan mendapatkan motivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

(Robbins, 2008: 310-311)

Jika ditinjau lebih jauh karyawan yang puas termotivasi untuk loyal pada perusahaan dan meningkatkan produktivitas individualnya, implikasinya

adalah kepuasan karyawan akan berkaitan erat dengan peningkatan produktivitas keseluruhan perusahaan dan penurunan biaya rekrutmen dan pelatihan (Fandy Tjiptono, 2011: 155-156).

3. Motivasi Kerja

Motivasi dalam organisasi selalu terkait dengan teori-teori motivasi. Di dalam buku Pace dan Faules teori motivasi dibagi menjadi tiga, yaitu teori motivasi yang merujuk pada kebutuhan manusia, antara lain teori Hierarki oleh Maslow, teori ERG oleh Alderfer dan teori kesehatan-motivator oleh Herzberg; kemudian teori motivasi yang merujuk pada persepsi oleh Pace.

Teori persepsi tentang motivasi dalam Pace dan Faules (2001: 126-136). Teori ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dapat dilihat dari vitalitas kerja yang didasarkan atas empat asumsi utama, yaitu:

a. Harapan

Harapan menggambarkan apa yang akan orang pikirkan mengenai apa yang terjadi pada mereka. Janji adalah jaminan yang menimbulkan harapan. Ketika kita diyakinkan bahwa sesuatu akan terjadi, kita diberi harapan bahwa hal itu akan terjadi.

b. Pemenuhan

Suatu kehidupan yang terpenuhi adalah kehidupan yang memungkinkan orang merasa bahwa ia telah mampu mencapai hal-hal secara pribadi, unik, dan kreatif.

c. Peluang

Menggambarkan suatu situasi atau kondisi yang menyenangkan untuk mencapai suatu tujuan.

d. Kinerja

Bagaimana pegawai melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi.

Dengan mengukur keempat dimensi ini kita akan tahu apakah ada motivasi kerja yang baik dalam suatu organisasi, sebab kembali lagi menurut teori Fandy Tjiptono (2011: 155-156) jika karyawan termotivasi dalam bekerja ia akan berpeluang untuk loyal dan meningkatkan produktivitas individualnya.

4. Produktivitas karyawan

Secara bahasa, produktivitas karyawan berasal dari kata *productivity* (bahasa Inggris) yang mengandung pengertian produk atau hasil. Jika diartikan dalam bahasa Indonesia kurang lebih adalah “daya hasil” atau “kemampuan menghasilkan”. Kemampuan menghasilkan pada manusia tentu tidak sama dengan benda dan makhluk lainnya.

Setiap organisasi harus menetapkan secara formal sistem pengukuran produktivitas karyawan, sebelum melangkah lebih jauh ke dalam tahap evaluasi, perencanaan, dan peningkatan produktivitas karyawan dari sistem organisasi. Untuk menjamin efektivitas keberhasilan program peningkatan produktivitas karyawan perusahaan, maka pemilihan indikator-indikator pengukuran produktivitas karyawan harus disesuaikan dengan situasi dan

sistem organisasi yang ada. Hal ini menegaskan bahwa pemilihan indikator pengukuran produktivitas karyawan harus mengacu pada kebutuhan langsung dari perusahaan berkaitan dengan tujuan perbaikan produktivitas karyawan dari perusahaan.

Piagam Prouktivitas Oslo 1984 mengemukakan beberapa teori tentang Produktivitas seperti yang dituliskan dalam Ravianto (1985:19) yaitu :

1. Produktivitas secara terpadu melibatkan semua usaha manusia dengan menggunakan keterampilan, modal, teknologi, manajemen, informasi, energi, dan sumber-sumber daya lainnya untuk perbaikan mutu kehidupan yang mantap bagi seluruh manusia, melalui pendekatan konsep produktivitas secara menyeluruh.
2. Produktivitas berbeda di masing-masing negara, sesuai dengan kondisi, potensi, dan kekurangan serta harapan-harapan yang dimiliki oleh negarayang bersangkutan dalam jangka pendek dan jangka panjang, namun masing-masing negara mempunyai kesamaan dalam pelaksanaan, pendidikan, pelayanan masyarakat, dan komunikasi.
3. Produktivitas lebih dari sekedar ilmu (science), teknologi dan teknik-teknik manajemen, akan tetapi juga mengandung filosofi dan sikap yang didasarkan pada motivasi yang kuat untuk secara terus-menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang lebih baik.

Produktivitas karyawan benda atau makhluk lainnya hanya dapat dicapai bila digunakan dan dimanfaatkan oleh manusia apalagi untuk meningkatkan produk tersebut. Pada manusia dengan unsur pokok waktu, maka produktivitas

karyawan itu dapat berubah dengan menciut atau bertambah dengan bantuan atau tanpa bantuan kekuatan dari luar diri manusia itu.

Peningkatan produktivitas karyawan pada dasarnya merupakan upaya mempengaruhi kekuatan dan kelemahan yang melekat pada setiap diri manusia serta faktor-faktor luar yang dapat membantu atau menghambat produktivitas karyawan itu. Dan produktivitas karyawan merupakan suatu kombinasi dari efektivitas dengan efisiensi. Dimana faktor-faktor yang mendorong produktivitas karyawan menurut Strauss and Sayless (1980: 130) adalah :

a. Lingkungan kerja

Yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan saat memperbaharui dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan sehingga dapat diselesaikan dengan baik. Lingkungan kerja yang baik akan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja sehingga produktivitas karyawan juga akan meningkat.

b. Sistem penggajian

Karyawan yang telah menyumbangkan tenaga untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya sudah selayaknya mendapatkan imbalan atas jasa mereka. Besar kecilnya imbalan tersebut telah ditetapkan oleh pemerintah dengan upah minimum per hari. Jika suatu perusahaan telah mengikuti peraturan pemerintah tersebut dan telah memberikan imbalan yang lebih layak kepada karyawan yang berprestasi maka semangat dan kegairahan kerja mereka akan tinggi sehingga produktivitas karyawan mereka juga baik

c. Hubungan antara atasan dan bawahan

Pimpinan merupakan orang dengan posisi manajer atau kepala bagian subdivisi pada suatu perusahaan. Jika mereka selalu memperhatikan bawahannya dan bersikap baik terhadap bawahannya maka akan tercipta suatu komunikasi yang baik, sehingga para bawahan dapat menyampaikan saran atau ide yang mungkin dapat bermanfaat bagi perusahaan dan kemajuan karyawan itu sendiri.

d. Motivasi

Suatu kegiatan yang mendorong peningkatan gairah dan mengajak karyawan untuk bekerja lebih efektif. Motivasi mempunyai peranan penting dalam upaya mencapai tujuan perusahaan, karena itu para manajer berupaya untuk menggugah, mendorong, dan menimbulkan semangat kerja yang lebih baik bagi para karyawannya.

e. Seleksi

Karyawan yang bekerja di perusahaan sebelum menduduki suatu jabatan tertentu harus melalui prosedur penerimaan karyawan dari mulai mengajukan surat lamaran, wawancara, psikotest, masa orientasi, setelah itu baru menjadi karyawan tetap. Hal ini diperlukan agar penetapan karyawan pada posisi tertentu sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki.

Pengukuran produktivitas karyawan pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam menghasilkan sesuatu. Dalam usaha untuk dapat mengukur kemampuan

karyawan dalam mencapai suatu hasil yang lebih baik dengan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja) maka tingkat produktivitas karyawan yang dapat diukur adalah:

a. Penggunaan waktu

Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas karyawan meliputi:

- 1) Kecepatan waktu bekerja
- 2) Penghematan waktu kerja
- 3) Kedisiplinan waktu kerja
- 4) Tingkat absensi

b. Output atau hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan.

Pengukuran produktivitas karyawan digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam pembayaran upah karyawan. Tujuan pengukuran produktivitas karyawan adalah membandingkan hal-hal berikut:

- a. Pertambahan produksi dari waktu ke waktu
- b. Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu
- c. Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu
- d. Jumlah hasil sendiri dan orang lain
- e. Komponen prestasi utama sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain (Syarif, 1991: 7)

Alat pengukuran produktivitas karyawan dibedakan menjadia dua macam, yaitu:

- a. *Physical productivity*, yaitu produktivitas karyawan secara kuantitatif seperti ukuran (*size*) panjang, berat, banyaknya unit, waktu, dan banyaknya tenaga kerja.
- b. *Value productivity*, yaitu ukuran produktivitas karyawan dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, won, dollar (Ravianto, 1986: 21).

5. Karyawan

Seorang tenaga kerja (karyawan) yang produktif adalah seorang tenaga kerja yang cekatan dan mampu menghasilkan barang dan jasa sesuai mutu yang ditetapkan, dalam waktu yang lebih singkat. Hal itu dimungkinkan bila tenaga kerja tersebut mendapatkan pendidikan dan pelatihan, sehat berenergi, peralatan dan kesempatan berprestasi. Namun yang lebih penting lagi adalah : “Masing-masing tenaga kerja perlu mempunyai sikap serta etika kerja dan motivasi terhadap mutu kehidupan hari esok yang lebih baik.” Bila masing-masing tenaga kerja dalam kelompok kerja mempunyai sikap kerja yang demikian, maka hasil kerja tim secara keseluruhan akan merupakan peningkatan produktivitas secara optimal (Ravianto,1985:21).

Hasibuan (2005:12), menjelaskan bahwa karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini, karyawan wajib dan terikat untuk

mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

a. Karyawan operasional.

Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

b. Karyawan manajerial.

Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Karyawan manajerial ini dibedakan atas :

a. Manajer lini.

Manajaer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*), berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasikan tujuan perusahaan.

b. Manajer staf.

Manajer staf adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang staf (*staff authority*) yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajer lini.

F. Kerangka Konsep

Konsep peneliti berikut ini pada dasarnya memiliki relevansi yang kuat terhadap kondisi komunikasi internal PT.Asuransi Wahana Tata dimana penelitian akan dilakukan . Antara lain bagaimana konsep kepuasan komunikasi organisasi dapat mengukur apakah selama ini PT. Asuransi Wahana Tata sudah menampung atau menyediakan media bagi karyawan untuk menyampaikan dan memperoleh informasi dengan mudah, mengingat selama ini belum pernah diteliti apakah metode komunikasi organisasi yang digunakan sudah terstruktur dan efektif .

Selain itu media internal yang ada pun keberadaannya masih terbilang baru di PT.Asuransi Wahana Tata sehingga kualitas, keefektifan, dan kemanfaatannya juga perlu dipertanyakan. Peneliti yakin dengan konsep kepuasan komunikasi organisasi yang matang dapat mengukur aspek-aspek tersebut dan imbasnya terhadap produktivitas karyawan.

1. Kepuasan komunikasi organisasi

Kepuasan komunikasi organisasi adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara penyebarluasan, bagaimana diterima, pemrosesan dan bagaimana respon.

Berbicara mengenai penerimaan dan respon tentu yang diharapkan karyawan saat mengkomunikasikan informasi kepada atasan adalah kesediaan

dari atasan untuk mendengarkan dan terbuka terhadap gagasan atau informasi yang disampaikan, tidak hanya sekedar angin lalu. Menurut Bone (1991: 5), keterampilan mendengarkan yang buruk merupakan salah satu masalah paling penting yang dihadapi perusahaan, jika komunikasi rusak maka kesalahan yang mahal pun dapat terjadi di perusahaan.

Untuk itulah penting adanya *supervisory communication* yang baik agar karyawan merasa diakui keberadaannya oleh atasan (*supervisor*). Dengan didengarkan dan diperhatikannya informasi dari bawahan oleh atasan, maka akan menimbulkan kepuasan komunikasi dalam organisasi. Bahkan jika informasi atau gagasan yang disampaikan tadi mendapat respon atau tanggapan dalam bentuk jawaban, kritikan, pujian, tindakan atau reward apapun (*subordinate communication*) bentuknya dari atasan maka secara otomatis karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan bersemangat.

Sesuai pernyataan Abdurrahman “Suatu perusahaan baik itu karyawan maupun atasan terikat oleh kepentingan bersama” (1993: 86). Jadi, baik atasan maupun bawahan memiliki ikatan untuk saling mendukung dalam konteks untuk memenuhi kepentingan bersama yakni, menuju tujuan perusahaan. Lebih lanjut Abdurrahman juga menyatakan “Dalam suatu perusahaan akan tercapai hasil yang efisien disebabkan karna adanya keseimbangan dalam pandangan dan karena segala permasalahan yang dihadapi dipecahkan bersama-sama” (1993: 37).

Selain itu atasan semestinya juga dapat memberikan jaminan bagi karyawan untuk memperoleh informasi yang cukup terkait dengan pekerjaan mereka, dengan maksud agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Hal ini senada dengan pernyataan Abdurrahman “Suatu perusahaan baik itu karyawan maupun atasan terikat oleh kepentingan bersama” (Abdurrahman, 1993: 86).

Sebab penting adanya informasi yang lengkap dan memadai mengenai rencana kerja departemen agar nantinya bisa menjadi *guidelines* bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Artinya perlu komunikasi untuk membuat karyawan tahu tentang maksud dan tujuan dari setiap aktivitas departemen dalam perusahaan tempat ia bekerja, dan ini yang disebut sebagai *organizational integrations*.

Myers mengatakan dalam Ruslan (2002: 103), bahwa salah satu fungsi komunikasi dalam suatu tingkat organisasi adalah dapat memotivasi untuk menyatukan keinginan dan tujuan antara individu-individu dengan sasaran dan tujuan pokok organisasi atau perusahaan.

Untuk mendukung upaya penyampaian informasi untuk memahami pandangan karyawan tentang perusahaannya maka penggunaan media komunikasi yang berkualitas (*media quality*) dalam organisasi merupakan salah satu unsur penting yang mempengaruhi kepuasan komunikasi organisasi. Terdapat dua jenis media komunikasi organisasi yakni lisan dan tulisan. Kedua media tersebut akan sangat membantu kegiatan operasional

dalam organisasi jika digunakan dengan tepat sesuai dengan tujuan dan situasi dibutuhkannya sebuah informasi untuk dikomunikasikan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Pace dan Faules (2006: 186-187) “Pemilihan metode atau media komunikasi dianggap penting agar pesan tersebut dapat sampai ke tujuan dengan efektif. Ada saatnya dimana penggunaan media komunikasi lisan lebih efektif daripada penggunaan media komunikasi tulisan, begitu pula sebaliknya. Akan tetapi, ada saat dimana penggunaan gabungan kedua metode atau media komunikasi ini dirasa efektif.

Selain konsep diatas, peneliti menggunakan keempat dimensi ini karena dipertegas dengan adanya penelitian terdahulu yang menggunakan dimensi yang sama sebagai pengukur kepuasan komunikasi organisasi. Dengan pernyataan “komponen ini menyangkut akurasi informasi yang diterima pegawai mengenai performa kerjanya terhadap organisasi (*supervisory communication*), juga akan melihat sebagaimana baiknya karyawan mau dan mampu berkomunikasi dengan atasan sehingga akan memperoleh penghargaan dari perusahaan (*subordinate communication*), juga akan mencakup kecukupan, keteraturan, dan kejelasan komunikasi melalui media (*media quality*), dan *organizational integration* dimana komponen ini menyangkut kecukupan informasi terkait dengan karyawan yang membuat karyawan merasa sebagai bagian penting dari organisasi”. Akurasi, penghargaan, kejelasan komunikasi melalui media, dan kecukupan informasi menjadi dasar pengukuran kepuasan komunikasi organisasi yang digunakan

peneliti terdahulu untuk dijadikan sebagai bagian-bagian yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan.

Jadi berdasarkan kerangka berpikir diatas maka keempat dimensi pengukuran kepuasan komunikasi organisasi (variabel X) yang dipakai dalam penelitian ini adalah *supervisory communication, organizational integrations, media quality, subordinate communication*.

a. *Supervisory Communications*

Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. Komunikasi dengan supervisor ini bertujuan untuk adanya interaktif antara atasan dengan bawahan. Di PT.Asuransi Wahana Tata dengan adanya kepuasan komunikasi organisasi karyawan antara atasan dengan bawahan, maka karyawan akan lebih produktif. Karena apabila ada hubungan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan ataupun sebaliknya antara bawahan dengan atasannya, akan tercipta adanya kesamaan visi dan tujuan sehingga *misscommunications* sebisa mungkin akan terhindari.

b. *Organizational Integrations*

Sejauh mana karyawan menerima informasi tentang lingkungan kerja di PT. Asuransi Wahana Tata saat itu. Karyawan memerlukan informasi yang transparan mengenai kondisi perusahaan serta informasi mengenai perkembangan terbaru yang ada di perusahaan.

Informasi ini bisa merupakan informasi kesulitan perusahaan, agar karyawan dapat ikut bersikap proaktif untuk memberikan masukan kepada perusahaan maupun keberhasilan-keberhasilan yang telah dicapai perusahaan untuk lebih memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih produktif lagi. Dengan diketahuinya informasi-informasi internal perusahaan, dapat pula meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

c. Media Quality

Kepuasan komunikasi organisasi dipengaruhi juga oleh media yang dipergunakan, sejauh mana media yang digunakan dan pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan ditulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup. Di dalam PT. Asuransi Wahana Tata media internal merupakan salah satu *tools* untuk menampung segala bentuk aspirasi, keluhan, dan kondisi karyawan untuk nantinya dipublikasikan secara internal, dengan harapan akan mendapat tanggapan dari perusahaan.

d. Subordinate Communications

Merupakan bentuk kesadaran karyawan PT. Asuransi Wahana Tata bahwa perusahaan bisa menilai dan menghargai kinerjanya dengan memberikan penghargaan seperti bonus, pujian, sertifikat dan lain-lain. Artinya karyawan tidak merasa diacuhkan oleh perusahaan.

2. Motivasi Kerja

Motivasi dalam diri seseorang dapat menumbuhkan sikap antusiasme dalam melaksanakan sesuatu hal dan dalam hal ini bekerja lebih giat. Salah satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan adalah motivasi, yaitu suatu kegiatan yang mendorong peningkatan gairah dan mengajak karyawan untuk bekerja lebih efektif. Motivasi mempunyai peranan penting dalam upaya mencapai tujuan perusahaan, karena itu para manajer berupaya untuk menggugah, mendorong, dan menimbulkan semangat kerja yang lebih baik bagi para karyawannya, dan salah satu langkah yang ditempuh adalah dengan menciptakan komunikasi dua arah untuk membina hubungan baik antara atasan dan karyawan.

Dari sini peneliti memutuskan untuk menjadikan motivasi sebagai variabel mediator (M) atau variabel *intervening* yang merupakan jembatan yang menghubungkan antara variabel bebas (X) dan terikat (Y) yang tidak lain adalah kepuasan komunikasi organisasi dan produktivitas karyawan.

Motivasi yang dijelaskan ini merupakan motivasi dalam konteks ruang lingkup organisasi dan terkait kepada sebuah pekerjaan, dapat peneliti simpulkan bahwa motivasi yang dimaksud adalah motivasi kerja. Motivasi kerja yang dibahas dalam penelitian ini adalah motivasi yang terkait dengan kepuasan komunikasi organisasi, yaitu semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Atau dengan kata lain peneliti merujuk pada persepsi pribadi seseorang dalam menafsirkan lingkungan kerja mereka. Maka dari itu peneliti memilih teori

persepsi tentang motivasi oleh Pace yang dilihat dari vitalitas kerja yang didasarkan pada empat asumsi utama yaitu:

a. Harapan

Yaitu faktor utama yang menunjukkan atau mencerminkan vitalitas kerja adalah reaksi seseorang terhadap seberapa jauh harapannya telah dipenuhi oleh organisasi dimana ia bekerja.

b. Pemenuhan

Pemenuhan dalam bekerja menunjukkan bahwa pegawai merasa mereka telah mendefinisikan diri mereka sesuai dengan keinginan mereka dan diterima.

c. Peluang

Jika anda bekerja dalam organisasi dan terdapat sedikit kondisi atau tidak sama sekali yang menyenangkan bagi anda untuk mencapai suatu tujuan, kita dapat mengatakan bahwa anda kekurangan peluang. Agar ada peluang, pegawai harus mempunyai kondisi yang mendukung untuk mencapai tujuan mereka.

d. Kinerja

Meliputi dua jenis pekerjaan yaitu : tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional yang berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk terutama penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan interpersonal dengan anggota organisasi lain, termasuk mengatasi

konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

3. Produktivitas karyawan

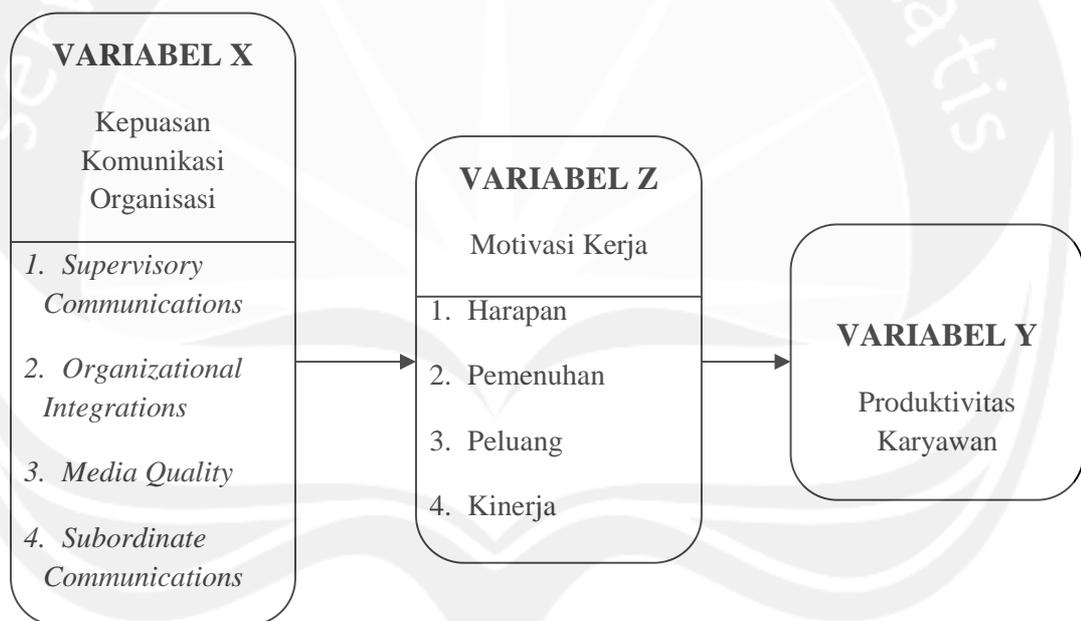
Produktivitas karyawan akan dilihat dari tujuan kerja, kualitas kerja, dan efisiensi karena dengan komunikasi yang efektif akan terciptalah kesinambungan dan keselarasan tujuan antara karyawan dan perusahaan. Jika kemudahan dalam menyampaikan informasi dari karyawan ke perusahaan ini menjadi baik maka akan terjadi kelancaran informasi baik dari atas ke bawah (*downward*) maupun sebaliknya yaitu dari karyawan ke manajemen perusahaan (*upward*). Dan jika semua informasi yang tersampaikan tersebut bisa diterima dengan mumpuni dan porsinya sesuai dengan keinginan karyawan atau manajemen maka tentunya ada kepuasan dalam berkomunikasi.

Demikian juga halnya, untuk kualitas kerja dan efektifitas kerja yang akan dikaitkan dengan kepuasan komunikasi organisasi. Komunikasi yang efektif dapat menimbulkan rasa puas dalam diri karyawan mengenai pekerjaan, sehingga penyelesaian dari pekerjaan karyawan tersebut dapat lebih baik .

Kemungkinan memang tidak secara langsung kepuasan komunikasi organisasi akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, namun jika kepuasan komunikasi organisasi bisa menimbulkan motivasi kerja yang tinggi maka bisa diprediksikan akan ada peningkatan produktivitas karyawan

(individual) yang nantinya berimplikasi pada peningkatan produktivitas perusahaan.

Untuk produktivitas karyawan sendiri indikator pencapaiannya adalah tujuan kerja, kualitas kerja, dan efisiensi. Ketiga indikator ini dapat dihubungkan dengan indikator dari kepuasan komunikasi organisasi. Adapun hubungan antar ketiga variabel ini dapat dilihat dalam model hubungan: sebagai berikut:



Gambar 1.1

Model hubungan antar variabel

G. Hipotesis

1. Hipotesis Teoritis

a. Hubungan antara X-Y

Ada pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap produktivitas karyawan.

b. Hubungan antara X-Y-Z

Pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap produktivitas karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja.

2. Hipotesis Penelitian

a. Hubungan antara X-Y

Semakin baik tingkat kepuasan komunikasi organisasi maka semakin baik pula produktivitas karyawan.

b. Hubungan antara X-Y-Z

Semakin baik motivasi kerja, semakin baik pula pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap produktivitas karyawan.

3. Hipotesis Nol (Ho)

a. Hubungan antara X-Y

Tidak ada pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap produktivitas karyawan.

b. Hubungan X-Y-Z

Pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap produktivitas karyawan tidak dipengaruhi motivasi kerja.

4. Hipotesis Alternatif (Ha)

- a. Kepuasan komunikasi organisasi belum tentu berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.
- b. Pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap produktivitas karyawan belum tentu dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan.



H. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional menurut Singarimbun dan Effendi (1995:46) adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Untuk membantu pemahaman dalam penelitian ini maka dibuat tabel sebagai berikut :

Tabel 1
Definisi Operasional

	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Variabel Independen (X)	Kepuasan komunikasi organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Supervisory Communications</i> 2. <i>Organizational Integrations</i> 3. <i>Media Quality</i> 4. <i>Subordinate Communications</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Supervisory Communications</i> -Atasan terbuka dengan gagasan karyawan -Atasan mau mendengarkan persoalan-persoalan yang terkait dengan pekerjaan karyawan - Atasan mau memperhatikan persoalan-persoalan yang terkait dengan pekerjaan karyawan -Atasan mau memberikan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang terkait dengan pekerjaan karyawan 	Skala Ordinal : 5 = Sangat Setuju 4 = Setuju 3 = Netral 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju

			<p>-Atasan menjamin karyawan memperoleh informasi yang cukup terkait dengan pekerjaan</p> <p>5. <i>Organizational Integrations</i></p> <p>-Karyawan memperoleh informasi yang lengkap mengenai rencana-rencana dalam departemen yang didudukinya secara transparan</p> <p>-Karyawan memperoleh informasi yang lengkap mengenai prosedur kerja</p> <p>-Karyawan memperoleh informasi yang lengkap mengenai kepersonaliaian</p> <p>6. <i>Media Quality</i></p> <p>-Perusahaan menyediakan media informasi yang berkualitas</p> <p>-Media informasi perusahaan disajikan secara lengkap</p> <p>-Media informasi perusahaan disajikan secara akurat</p>	
--	--	--	---	--

			<p><i>2.Subordinate Communication</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Karyawan mendapatkan pujian dari manajemen atas hasil pekerjaanya -Karyawan mendapatkan bonus dari manajemen atas hasil pekerjaannya -Karyawan mendapatkan sertifikat atas prestasi kerjanya 	
Variabel Dependen (Y)	Produktivitas karyawan		<ol style="list-style-type: none"> 1. Target pekerjaan karyawan tercapai sesuai yang dijadwalkan 2. Target pekerjaan karyawan tercapai sesuai yang direncanakan 3. Target pekerjaan karyawan tercapai lebih cepat dari yang telah direncanakan 4. Pekerjaan karyawan dilakukan dengan teliti. 5. Dalam sehari banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan. 	<p>Skala Ordinal :</p> <p>5 = Sangat Setuju</p> <p>4 = Setuju</p> <p>3 = Netral</p> <p>2 = Tidak Setuju</p> <p>1 = Sangat Tidak Setuju</p>
Variabel Mediator (M)	Motivasi Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harapan 2. Pemenuhan 3. Peluang 4. Kinerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harapan <ul style="list-style-type: none"> -Gaji yang diterima karyawan sudah sesuai harapan -Lingkungan kerja karyawan sudah sesuai dengan harapan 	<p>Skala Ordinal :</p> <p>5 = Sangat Setuju</p> <p>4 = Setuju</p> <p>3 = Netral</p>

			<p>-Reaksi atasan terhadap hasil pekerjaan sudah sesuai harapan karyawan</p> <p>2. Pemenuhan</p> <p>-Keinginan karyawan untuk berekspresi dalam pekerjaannya telah terpenuhi</p> <p>-Saran karyawan kepada perusahaan telah dipenuhi</p> <p>3. Peluang</p> <p>-Atasan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mendapatkan pelatihan</p> <p>-Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan di perusahaan cabang</p> <p>4. Kinerja</p> <p>- Saat bekerja karyawan dapat bekerja dengan maksimal</p> <p>-Karyawan merasa telah menyelesaikan setiap seluk beluk pekerjaan dengan baik</p>	<p>2 = Tidak Setuju</p> <p>1 = Sangat Tidak Setuju</p>
--	--	--	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> -Karyawan merasa mampu untuk mengambil inisiatif dalam bekerja -Karyawan merasa telah mengelola waktu dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif 	
--	--	--	---	--

I. Metodologi Penelitian

1. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan penelitian survey. Survey adalah metode riset dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Tujuannya untuk memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu. Dalam survey, proses pengumpulan dan analisis data sosial bersifat sangat terstruktur dan mendetail melalui kuesioner sebagai instrumen utama untuk mendapatkan informasi dari sejumlah responden yang diasumsikan mewakili populasi secara spesifik (Kriyantono, 2006:60). Survey ini akan dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada seluruh karyawan yang bekerja dan terdaftar di PT. Asuransi Wahana Tata.

2. Jenis Penelitian

Riset yang digunakan dalam penelitian ini adalah riset kuantitatif. Menurut Kriyantono (2006:57), riset kuantitatif adalah riset yang menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan dan lebih

mementingkan aspek kekeluasan data sehingga data atau hasil riset dianggap merupakan representasi dari seluruh populasi.

3. Sifat Penelitian

Sifat penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *explanatory* atau penelitian penjelasan. Menurut Kriyantono (2007:61), jenis penelitian ini digunakan untuk mengetahui mengapa situasi atau kondisi tertentu terjadi atau apa yang mempengaruhi terjadinya sesuatu. Periset tidak hanya menggambarkan terjadinya fenomena tetapi telah mencoba menjelaskan mengapa hal tersebut dapat terjadi dan apa pengaruhnya. Dengan kata lain, periset ingin menjelaskan hubungan antara dua atau lebih variabel. Dalam penelitian ini, variabel yang ingin dilihat adalah pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap produktivitas karyawan PT. Asuransi Wahana Tata.

4. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Asuransi Wahana Tata yang berlokasi di Jl.HR.Rasuna Said Kavling C- 4,Jakarta 1292. Gedung Kantor pusat Asuransi Wahana Tata.

5. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang didapat dari manusia, benda, hewan dan tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam penelitian (Sugiyono, 2010). Penelitian populasi dilakukan apabila peneliti ingin

melihat semua liku-liku yang ada didalam populasi. Oleh karena subjek nya meliputi semua unsur yang terdapat dalam populasi maka disebut juga dengan sensus. Objek yang ada pada populasi akan di teliti, hasilnya di analisis, disimpulkan dan kesimpulan itu berlaku untuk seluruh populasi.

Yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap produktivitas karyawan PT. Asuransi Wahana Tata. Adapun jumlah karyawan tetap PT. Asuransi Wahana Tata kantor cabang Jakarta adalah berjumlah 100 orang (bukan pekerja lapangan) yang akan dijadikan sampel.

b. Ukuran Sampel

Adalah sekelompok orang yang ada di dalam populasi. Sampel haruslah sesuai dengan populasi yang ada. Peneliti akan menggunakan rumus *Slovic* untuk menentukan jumlah sampel. Dengan menggunakan rumus tersebut diharapkan peneliti mendapatkan sampel yang mewakili populasi secara tepat. Sedangkan untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan, peneliti menggunakan teknik sampling Cluster. Teknik ini adalah mengelompokkan sampel kedalam sebuah kelompok atau kategori. Dalam penelitian ini peneliti akan mengelompokkan sampel berdasarkan departemen.

1. Menentukan jumlah sampel.

Peneliti akan menggunakan rumus *Slovic*

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$

dimana :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Prosentase (%), toleransi ketidakteelitian karena kesalahan dalam pengambilan sampel.

Batas kesalahan yang ditolerir ini bagi setiap populasi tidak sama. Ada yang 1%, 2%, 3%, 4%, 5%, atau 10% (Kriyantono, 2006:160).

Berdasarkan rumus Slovin tersebut, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah :

$$n = \frac{100}{1 + 100 (10\%)^2}$$

$$n = \frac{100}{2} = 50$$

Peneliti menggunakan toleransi kesalahan sampel sebesar 10% pada rumus diatas, dengan demikian, maka jumlah sampel yang akan diteliti adalah 50 orang.

2. Menentukan sampel yang akan digunakan

Peneliti akan menggunakan teknik cluster untuk menentukan sampel yang akan digunakan. Dengan teknik cluster, peneliti akan mengelompokkan sampel kedalam kelompok-kelompok tertentu

sehingga dapat dikelompokkan kedalam kategori tertentu. Dan peneliti akan mengelompokkan sampel kedalam divisi-divisi di PT. Asuransi Wahana Tata.

TABEL 2
Jumlah Sampel Tiap Divisi

Divisi	Jumlah Karyawan	Jumlah sampel
<i>Marketing & Sales Corporate</i>	18 orang	$18:100 \times 50 = 8$ orang
<i>Marketing Support</i>	15 orang	$15:100 \times 50 = 8$ orang
<i>Marketing & Sales Retail</i>	27 orang	$27:100 \times 50 = 13$ orang
<i>Human Resources Development</i>	5 orang	$5:100 \times 50 = 3$ orang
<i>Business Support & Development</i>	5 orang	$5:100 \times 50 = 3$ orang
<i>Information & Technology</i>	5	$5:100 \times 50 = 2$ orang
<i>Finance</i>	5	$5:100 \times 50 = 3$ orang
<i>Human Resources Administration</i>	4	$4:100 \times 50 = 2$ orang
<i>Accounting</i>	5	$5:100 \times 50 = 2$ orang
<i>Special Risk</i>	11	$11:100 \times 50 = 6$ orang
TOTAL	100 orang	50 orang

Pemilihan individu yang akan di survey dalam tiap divisi dilakukan oleh manajer di divisi tersebut karena sesuai SOP di PT. Wahana Tata semua informasi maupun kegiatan yang dilakukan tiap divisi harus

sejtin dan sepengetahuan manajer divisi. Peneliti menyerahkan sejumlah kuesioer kepada manajer untuk kemudian dibagikan secara *random* kepada anggota divisi sebanyak jumlah kuesioner yang tadi diberikan.

6. Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data dalam penelitian, peneliti menggunakan teknik survey melalui penyebaran kuesioner terstruktur. Kuesioner tersebut akan berbentuk daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden yaitu karyawan. Penyebaran kuesioner ini akan dilakukan kepada sampel karyawan yang bekerja di PT. Asuransi Wahana Tata.

7. Metode Pengujian Instrumen

a. Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jika valid atau tidaknya suatu pertanyaan dapat diukur dengan kuesioner yang telah dibagikan kepada responden (Ghozali, 2005:45). Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 1998:60).

Pengujian validitas dapat menggunakan *product moment* dengan signifikansi $(P) = 0,05$, apabila r hitung lebih besar dari r tabel maka

kuesioner sebagai alat ukur dinyatakan valid. Rumus yang digunakan adalah:

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

Keterangan :

r = koefisien korelasi antara X dan Y

X = skor variabel X

Y = skor variabel Y

N = jumlah sampel

Jika r hasil positif (+), serta r hasil $> r$ tabel, maka butir atau variabel tersebut valid. Namun jika r hasil negatif (-), dan r hasil $< r$ tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak valid (Santoso, 2002:277)

b. Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkatan bagi suatu tes secara konsisten dapat mengukur berapapun hasil pengukuran itu (Sumanto, 2002:68). Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa sumber-sumber kesalahan telah dihilangkan sebanyak mungkin. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Sukardi, 2003:126).

Pengukuran reliabilitas ini menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Teknik *Cronbach* mencari realibilitas instrumen yang skornya bukan 0 – 1, tetapi merupakan rentang antara beberapa nilai, misalnya 0 – 10 atau 0 – 100, atau bentuk skala 1 – 3, 1- 5 atau 1- 7 dan seterusnya dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien *alpha* (α) dari *Cronbach*. Berikut adalah rumusnya :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \alpha_b^2}{\alpha_1^2} \right)$$

Keterangan :

r_{11} = koefisien *alpha cronbach*

k = banyaknya soal pertanyaan

$\sum \alpha_b^2$ = jumlah varian butir pertanyaan

α_1^2 = varian total

Jumlah varian butir dicari dulu dengan cara mencari nilai varian tiap butir, kemudian jumlahkan, rumus yang digunakan untuk mencari varian butir adalah:

$$\alpha_b^2 = \frac{\sum X^2 (\sum X)^2}{n}$$

Keterangan :

α_b^2 = varian butir

n = jumlah responden

X = nilai skor yang dipilih (total nilai dari nomor-nomor butir pertanyaan)

Penulis telah melakukan pengujian reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach's alpha*. Kuesioner akan dikatakan reliabel jika *cronbach's alpha*

$> 0,6$ (Santosa dan Ashari, 2005:251). Hasil uji validitas dan reliabilitas menyatakan bahwa kuesioner yang dipakai untuk mengukur dalam penelitian ini dinyatakan dapat mengukur kepuasan komunikasi organisasi, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan.

8. Teknik Analisis Data

a. Hubungan X dan Y

Untuk membuktikan hipotesis hubungan antara variabel dan mengetahui derajat hubungan dalam penelitian ini digunakan analisis korelasi *Product Moment*. Teknik ini digunakan untuk mencari koefisien korelasi antara data ordinal/interval dengan data ordinal lainnya.

(Kriyantono, 2007:174)

Untuk mengetahui derajat hubungan, digunakan koefisien korelasi (r), yang nilainya ditentukan sebagai berikut:

1. Nilai hubungan antara variabel X dan Y berkisar antar -1 sampai $+1$
2. Jika $r > 0$, artinya terjadi hubungan linear positif, yaitu semakin besar nilai variabel X (Independen), semakin besar pula nilai variabel Y (Dependen), atau sebaliknya.
3. Jika $r < 0$, artinya telah terjadi hubungan linear negative, yaitu semakin kecil nilai variabel X (Independen), maka semakin besar nilai variabel Y (Dependen), atau sebaliknya.

4. Jika nilai $r=0$, artinya tidak ada hubungan sama sekali antara variabel X (Independen) dengan variabel Y (Dependen)
5. Jika nilai $r =1$ atau $r = -1$, telah terjadi hubungan linear sempurna, sedangkan untuk nilai r yang semakin mengarah ke angka 0 maka hubungan semakin melemah.

Rumus Product Moment adalah sebagai berikut:

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

Dimana :

r = koefisien korelasi antara X dan Y

X = skor variabel X

Y = skor variabel Y

N = jumlah sampel

b. Hubungan Z dengan X dan Y

Untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada pengaruh variabel intervening (mediator) motivasi kerja (M) terhadap variabel bebas kepuasan komunikasi organisasi (X) dan variabel terikat produktivitas karyawan (Y), maka akan menggunakan teknik korelasi bivariante yaitu untuk mengetahui ada tidaknya hubungan di antara variabel-variabel penelitian dengan adanya variabel intervening. Data ini akan diolah menggunakan SPSS versi 17.