

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kehidupan manusia tidak akan pernah lepas dari proses komunikasi. Hal ini terjadi karena dalam kehidupannya manusia akan bersosialisasi dan berinteraksi dengan pihak lain untuk memenuhi kebutuhannya. Komunikasi digunakan manusia dalam segala aspek kehidupannya. Komunikasi juga merupakan aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau lebih, berupa aktivitas menyampaikan dan menerima pesan, yang mengalami distorsi karena adanya gangguan, dalam suatu konteks, yang menimbulkan efek dan kesempatan untuk arus balik (Umar, 2003 : 2). Dalam dunia bisnis komunikasi juga merupakan hal yang penting karena komunikasi adalah sarana yang menghubungkan antara satu perusahaan/lembaga dengan *stakeholder* perusahaan/lembaga tersebut yang diantaranya adalah pelanggan, pemerintah, media, komunitas, karyawan, investor serta komunitas. Komunikasi yang lancar antara suatu perusahaan dengan *stakeholder* akan mempengaruhi kesuksesan perusahaan tersebut.

Dalam suatu organisasi komunikasi internal dalam organisasi tersebut akan mempengaruhi kinerja dari organisasi. Sebagai salah satu bidang komunikasi, Komunikasi organisasi adalah suatu pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Pace & Faules, 1998 : 31). Suatu organisasi terdiri dari

unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Organisasi sendiri dapat digambarkan sebagai sebuah wadah dimana orang-orang memiliki hubungan-hubungan serta memiliki tujuan-tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Jika suatu organisasi menghendaki kinerja yang baik maka dibutuhkan kelancaran komunikasi antara orang-orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Dalam komunikasi organisasi berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah-komunikasi kebawah; informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi-komunikasi keatas; informasi yang bergerak diantara orang-orang dari jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya-komunikasi horizontal; atau informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan atau bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda-komunikasi lintas saluran.

Karyawan dalam organisasi memiliki kebutuhan dan keinginan informasi untuk mengetahui tugas-tugasnya dan mengerti seluruh tujuan dan strategi perusahaan. Keterbukaan dan kejujuran kebijakan komunikasi harus dibangun oleh pimpinan dan diterima oleh setiap bawahan. Komunikasi dari manajemen-karyawan, karyawan ke pihak manajemen harus jujur dan dibangun berdasar kepercayaan jika digunakan untuk membangun semangat kerja, produktivitas dan kemajuan perusahaan.

Organisasi harus selalu memberikan informasi kepada karyawan tentang program-program perusahaan, masalah yang dihadapi perusahaan, perubahan-perubahan yang dilakukan beserta alasannya atau segala hal yang menarik minat karyawan. Perlu ditumbuhkan kebebasan untuk berdiskusi antara pimpinan dan karyawan. Bila karyawan diberi informasi, maka karyawan akan merasa lebih dihargai, dipercaya dan akan lebih kooperatif mencurahkan usaha pada tujuan-tujuan organisasi (Treece, 1994:38). Jembatan penghubung untuk melakukan semua itu adalah komunikasi.

Downward communication atau komunikasi kebawah mengkomunikasikan pesan dari yang memiliki kekuasaan kepada yang lebih sedikit kekuasaannya, model komunikasi ini merupakan model umum komunikasi dalam sebuah organisasi. Komunikasi ini melibatkan instruksi, anggaran yang disetujui atau tidak, pernyataan kebijakan, variasi dalam standar prosedur operasi dan mencatat perubahan-perubahan lainnya, pengumuman umum, pertemuan, tujuan, sasaran dan pernyataan misi. Pesan-pesan ini mungkin dapat dikirimkan lewat memo, *email*, catatan, dan saluran individu ke grup dan individu ke individu. Atau mungkin bisa disampaikan secara tidak langsung melalui orang lain dalam hirarki. Selama proses pengiriman pesan asli dapat ditambah, diedit, dijelaskan, atau bahkan diubah.

Downward Communication dapat dilihat dalam beberapa kegiatan yang ada dalam organisasi yaitu seperti instruksi, *briefing*, pemberian informasi, dan lain sebagainya.

Downward Communication memegang peranan penting dalam proses komunikasi organisasi karena atasan suatu organisasi akan selalu memberikan instruksi maupun perintah kepada bawahannya. Hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan akan memberikan dampak yang baik pula terhadap kinerja karyawan.

Hubungan atasan dan karyawan yang terjalin dengan baik akan memudahkan kelancaran kegiatan operasional perusahaan dan selain itu juga akan menciptakan kesan-kesan yang baik bagi pihak-pihak di luar perusahaan atau pihak eksternal. Dalam perusahaan yang menyediakan jasa, karyawan lapangan lah yang langsung bertatap muka dengan pelanggan. Komunikasi antara atasan dan bawahan akan sangat mempengaruhi cara bawahan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Seperti yang diungkapkan oleh Stephen P. Robbins dalam buku *Perilaku organisasi* (2003 : 410) yaitu “Bagaimana perasaan penerima pada saat menerima komunikasi akan mempengaruhi cara dia menginterpretasikannya”.

Setiap individu pasti memiliki cara dan gaya berbicara yang berbeda satu dengan yang lainnya, selain itu juga memiliki harapan tersendiri mengenai bagaimana komunikasi tersebut akan berlangsung, serta harapan bagaimana seharusnya orang berkomunikasi kepada dirinya. Dengan terwujudnya harapan tersebut maka akan menimbulkan rasa puas dalam melakukan komunikasi atau yang biasa disebut dengan kepuasan komunikasi.

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya dihubungkan dengan kenyamanan. Maka dari itu dapat diartikan bahwa kepuasan dalam berkomunikasi berarti adanya rasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi, sehingga kepuasan komunikasi akan mempengaruhi pelaksanaan tugas karyawan karena pesan yang disampaikan dalam sebuah komunikasi yang memuaskan belum dapat ditentukan tingkat keefektifannya. Kepuasan komunikasi *downward* dapat dilihat dari seberapa baik atasan dapat menyampaikan pesan kepada bawahan sehingga bawahan dapat memperoleh informasi yang mereka butuhkan untuk selanjutnya melakukan kinerja mereka dengan baik.

Tingkat kepuasan komunikasi *downward* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tingkat kepuasan komunikasi *downward* merupakan semua tingkat kepuasan seorang karyawan dalam mempersepsi lingkungan komunikasi dari atas ke bawah. Kepuasan tersebut merujuk kepada bagaimana sebuah informasi dari atasan ke bawahan yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan karyawan. Karyawan dalam melaksanakan setiap tugasnya erat kaitannya dengan perintah maupun instruksi dari atasan. Kinerja seorang karyawan juga ditentukan dari motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Stephen P Robbins (dalam Sofyandi 2007:00) mengatakan bahwa motivasi adalah sebagai proses mengarahkan dan ketekunan setiap individu dengan tingkat intensitas yang tinggi untuk meningkatkan suatu usaha dalam mencapai tujuan. Kita bisa mendefinisikan motivasi ini sebagai dorongan

untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dalam batas kemampuan untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan seseorang.

Pada penelitian kali ini, komunikasi yang difokuskan adalah komunikasi yang dilakukan atasan kepada bawahan (*downward*). Karena dalam suatu organisasi pada umumnya karyawan melaksanakan tugas yang diberikan dari atasannya langsung maupun pihak manajemen.

Penulis melakukan penelitian di Kusuma Sahid Prince Hotel (KSPH) Solo. Kusuma Sahid Prince Hotel Solo merupakan salah satu hotel yang sudah dikenal luas dan telah lama berdiri di kota Solo. Kusuma Sahid juga merupakan hotel yang masih menonjolkan sisi tradisional dan budaya kota Solo. Dalam bisnis perhotelan, *downward communication* juga memegang peranan yang penting. Dalam bisnis perhotelan yang umumnya dipimpin oleh seorang *General Manager*, *downward communication* dapat dilihat dari proses komunikasi antara *general manager* kepada karyawan-karyawan pada tingkat dibawahnya dalam menyampaikan instruksi dan arahan.

Penulis memilih topik penelitian tentang komunikasi *downward* di hotel karena penulis ingin mengetahui lebih dalam apakah komunikasi organisasi yang lebih difokuskan pada komunikasi *downward* di perusahaan jasa yang berupa hotel dapat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang sama dengan penulis lakukan telah menggunakan obyek berupa perusahaan dagang dimana produk merupakan hal yang terutama yang mereka jual selain

pelayanan yang merupakan pelengkap untuk memenuhi kepuasan konsumen. Beberapa contoh penelitian serupa yang sudah pernah dilakukan yaitu dengan judul Pengaruh Komunikasi *Downward* terhadap kinerja karyawan PT. Prima Jaya Mandiri Yogyakarta yang dilakukan oleh Putri Paramitha tahun 2011, pada penelitian ini tingkat kepuasan komunikasi *downward* memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Namun ternyata bukan hanya kepuasan saja yang memiliki pengaruh, melainkan ada beberapa faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti jenis kelamin, umur, dan juga motivasi kerja. Penelitian lain yang pernah dilakukan yaitu oleh Lova Natassa tahun 2012 dengan judul Pengaruh Iklim Komunikasi Dalam Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. LG Electronics Indonesia cabang Yogyakarta. Dalam penelitian tersebut menunjukkan iklim komunikasi berhubungan namun tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian yang penulis lakukan mengambil obyek penelitian dalam sebuah perusahaan yang menjual jasa yaitu hotel dimana pelayanan yang baik dari karyawan penting untuk dilakukan. Kinerja karyawan yang baik akan sangat berpengaruh dalam sebuah hotel, karena jika kinerja karyawan baik maka dia juga dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan hotel tempatnya bekerja, dan pelayanan yang maksimal merupakan hal utama yang diberikan hotel kepada pelanggannya. Selain dapat memberikan pelayanan yang maksimal karyawan juga diharapkan untuk bisa menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, disini penulis juga ingin melihat apakah komunikasi *downward* memiliki pengaruh dalam hal tersebut. Hasil penelitian ini

bertujuan untuk memberikan gambaran apakah komunikasi *downward* memiliki pengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan yang menjual jasa yaitu hotel yang pada umumnya mengutamakan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan. Dalam penelitian ini penulis juga melihat apakah tingkat motivasi kerja mendukung karyawan untuk memiliki kinerja yang baik. Berdasarkan teori mengenai kinerja yang dikemukakan oleh Gibson (Srimulyo, 199:39), mengemukakan bahwa motivasi merupakan salah satu dari variabel psikologis yang mempengaruhi kinerja. Motivasi digunakan sebagai variabel moderat dalam penelitian ini karena peneliti ingin melihat bagaimana pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* jika didukung oleh adanya motivasi kerja dari karyawan. *Downward communication* yang baik akan membantu suatu bisnis perhotelan agar memiliki kinerja karyawan dengan baik sehingga bisnis perhotelan tersebut dapat lebih berkembang. Adanya kepuasan komunikasi *downward* akan mempengaruhi cara karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Perasaan saat menerima komunikasi baik verbal maupun non verbal tentunya juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dan nyaman dengan komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan, maka karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan hati yang nyaman.

Pentingnya komunikasi dalam pekerjaan dapat dilihat dari banyaknya waktu yang digunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Komunikasi yang baik dan lancar selayaknya dilakukan setiap waktu dan mempengaruhi kinerja bagian dalam tubuh organisasi. Seperti halnya juga komunikasi

downward hendaknya dilakukan setiap waktu agar hubungan antara karyawan dengan atasan dapat terpelihara dengan baik dan kinerja karyawan dapat berjalan dengan lancar. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan dilihat dari tingkat motivasi kerjanya. Pemilihan tingkat motivasi kerja sebagai variabel moderat karena motivasi kerja berhubungan erat dengan pemenuhan kebutuhan karyawan sebagai individu. Dimana kebutuhan itu menjadi sebuah motivator bagi karyawan untuk diperjuangkan dengan bekerja dengan semangat sehingga memiliki produktivitas serta kinerja yang baik.

B. Rumusan Masalah

Apakah ada pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan Kusuma Sahid Prince Hotel Solo.

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan Kusuma Sahid Prince Hotel Solo.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Untuk memperkaya literatur mengenai komunikasi organisasi melalui penelitian pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Memberikan alternatif terhadap perusahaan dalam mengembangkan komunikasi *downward* agar tercipta kepuasan dalam berkomunikasi dan menjadikan kinerja menjadi lebih baik.

E. Kerangka Teori

1. Komunikasi Organisasi

Organisasi sosial maupun formal tidak akan terlepas dari aspek komunikasi dalam menjalankan organisasinya. Aspek komunikasi yang menyangkut kepentingan organisasi dapat disebut dengan komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi merupakan komunikasi yang sangat

berpengaruh dalam berjalannya suatu organisasi. Komunikasi organisasi membentuk interaksi yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan adanya komunikasi organisasi yang baik maka interaksi antar individu yang ada dalam organisasi tersebut juga akan berjalan dengan pasti. Pengertian komunikasi organisasi adalah “perilaku pengorganisasian” yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu berinteraksi dan member makna atas apa yang sedang terjadi (Mulyana, 1998 : 33).

Komunikasi organisasi yang mendukung dapat menumbuhkan keteraturan organisasi yang mendukung dan dapat meningkatkan kepuasan pegawai. Kepuasan pegawai diharapkan dapat memicu kinerja yang semakin baik. Kualitas dari komunikasi antar anggota organisasi dapat menghasilkan pengaruh yang besar bagi efektivitas organisasi (Kreps, 1986 :231)

Komunikasi organisasi terjadi kapanpun setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan (Pace and Faules, 1998:32). Fokus dari komunikasi organisasi adalah komunikasi diantara anggota suatu organisasi, analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaah atas banyak transaksi yang terjadi secara simultan.

a) Tujuan Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang terdapat pada organisasi memiliki beberapa tujuan (Udaya, 1997 : 149-150), yaitu:

1) Memberikan Informasi

Tujuan utama komunikasi ialah mengirimkan informasi dari suatu sumber kepada orang-orang atau kelompok-kelompok alamat komunikasi. Berbagai jenis informasi dikirimkan dalam kebijakan organisasi, peraturan-peraturan serta perkembangan dalam organisasi dan sebagainya.

2) Umpan balik

Komunikasi umpan balik membantu usaha mengambil langkah-langkah perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan serta memberikan motivasi.

3) Pengendalian

Sistem informasi manajemen dikenal sebagai suatu mekanisme pengendalian. Informasi diberikan untuk menjamin pelaksanaan rencana-rencana sesuai dengan maksud semula.

4) Pengaruh

Informasi merupakan kekuasaan. Makin tinggi tingkat manajemen, makin besar peranannya untuk memberikan pengaruh.

5) Memecahkan persoalan

Komunikasi bertujuan untuk memecahkan masalah yang terjadi didalam organisasi.

6) Pengambilan keputusan

Untuk mencapai suatu putusan diperlukan beberapa macam komunikasi, misalnya pertukaran informasi, pendapat, alternatif yang ada.

7) Mempermudah perubahan

Komunikasi membantu mengenali kesulitan dalam perubahan yang direncanakan dan dalam mengambil tindakan perbaikan.

8) Pembentukan kelompok

Komunikasi membantu dalam proses pembangunan hubungan

9) Menjaga pintu

Komunikasi membantu membangun hubungan dengan dunia luar.

b) Pola Komunikasi Organisasi

Dalam organisasi terdapat empat arah aliran komunikasi. Keempat aliran informasi itu adalah (Pace dan Faules 2001 : 170).:

- 1) Komunikasi kebawah, dalam sebuah organisasi informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Komunikasi ini berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya.

- 2) Komunikasi keatas, dalam sebuah organisasi bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia).
- 3) Komunikasi horizontal, komunikasi ini terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan kerja sejawat dalam unit kerja yang sama. Fungsi arus komunikasi horizontal adalah : memperbaiki koordinasi tugas, upaya pemecahan masalah, memperbaiki koordinasi tugas, upaya pemecahan konflik, dan membina hubungan melalui kegiatan bersama.
- 4) Komunikasi lintas saluran, komunikasi ini muncul dari keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka.

c) Kepuasan Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi ataupun perusahaan, mengingat organisasi ataupun perusahaan sebagai sekumpulan orang-orang yang bersama-sama menyelenggarakan kegiatan perusahaan. Karyawan juga mengharapkan adanya komunikasi yang berkualitas. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya komunikasi yang berkualitas dalam perusahaan.

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti adanya rasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi. (Pace and Faules, 1998:165)

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah komunikasi. Komunikasi yang berkualitas antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatan maupun pekerjaannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi kerja karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

Kepuasan yang terjadi dengan adanya komunikasi akan muncul dari beberapa faktor. Faktor-faktor yang dimaksud antara lain (Masmuh, 2008:48-49) :

1) Kepuasan dengan pekerjaan

Mencakup hal-hal yang berkenaan dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat, dan pekerjaan itu sendiri.

2) Kepuasan dengan ketepatan informasi

Faktor ini mencakup tentang tingkat kepuasan dengan informasi kebijaksanaan, tehnik-tehnik baru, perubahan administratif dan staff.

- 3) Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyandakan penyempurnaan

Faktor ini mencakup tentang kepuasan dengan macam-macam perubahan yang dibuat, bagaimana perubahan dibuat dan diinformasikan.

- 4) Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi

Kepuasan komunikasi berhubungan dengan pandangan orang mengenai beberapa efisiensi di media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.

- 5) Kepuasan dengan kualitas media

Mencakup seberapa baiknya mutu tulisan, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia, dan ketepatan informasi yang datang.

- 6) Kepuasan dengan cara komunikasi rekan sekerja

Kepuasan dengan komunikasi sehubungan dengan hubungan yang memuaskan dengan teman sekerja.

- 7) Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai satu kesatuan.

Mencakup hal-hal keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan atau bantuan dari organisasi dan juga informasi dari organisasi.

2. Komunikasi *Downward*

Komunikasi *downward* adalah komunikasi dari atasan ke bawahan. Komunikasi yang terjadi dari atasan ke bawahan di dalam organisasi sangatlah penting untuk keberhasilan komunikasi organisasi. Penggunaan media komunikasi downward yang sesuai dapat membantu menurunkan penyampaian pesan dan mengurangi penyimpangan pesan yang dimaksudkan. Idealnya komunikasi dari pimpinan mencakup : Instruksi kerja atau *job instructions* dan *job rationale* (mengapa tugas-tugas yang spesifik penting dan bagaimana hal ini berhubungan dengan tugas lain dalam organisasi), kebijakan, prosedur, penilaian performa karyawan dan motivasi.

Titik berat dalam komunikasi organisasi seringkali bergerak kearah komunikasi manajerial yang perhatian utamanya adalah komunikasi kebawah, membawa informasi melalui kelompok manajemen dan kepada kelompok operatif (Pace and Faules, 1998 : 185). Ada dua masalah utama dalam *downward communication* yaitu :

- a) jenis informasi apa yang disebarkan dari tingkat manajemen kepada para pegawai
- b) bagaimana informasi tersebut disediakan.

Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan menurut Katz & Kahn (dalam Pace & Faules, 1998 :185) :

- a) informasi mengenai melakukan pekerjaan
- b) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan
- c) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- d) informasi mengenai kinerja pegawai
- e) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Menurut Katz dan Kahn (dalam Pace & Faules, 1998 : 187) komunikasi kebawah mempunyai lima tujuan pokok, yaitu :

- a) Memberi pengarahan atau instruksi kerja
- b) Memberi informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan
- c) Memberi informasi tentang prosedur dan praktek organisasional
- d) Memberi umpan balik pelaksanaan kerja kepada karyawan
- e) Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi yang dapat membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

3. Hubungan Komunikasi *Downward* dengan kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan respons seseorang (sebagai pengaruh) terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Pentingnya iklim yang mendukung dalam komunikasi organisasi ditekankan oleh Redding sebagai berikut, iklim organisasi adalah lebih penting (krusial) daripada ketrampilan atau teknik berkomunikasi dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Pimpinan sebagai orang yang bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim

komunikasi yang baik dalam organisasinya. Hasil studi Schuler dan Blank mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja.

Kepuasan juga menggambarkan evaluasi atas suatu keadaan internal afektif, sedangkan iklim merupakan deskripsi kondisi eksternal bagi individu (Pace and Faules, 1998:163). Iklim terdiri dari suatu citra gabungan entitas atau fenomena global, seperti komunikasi atau organisasi, dan kepuasan menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Istilah kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan “keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan total komunikasinya”. (Pace and Faules, 1998:164).

Analisis paling komprehensif mengenai kepuasan komunikasi dilakukan oleh Down dan Hazen pada tahun 1977 (Pace and Faules, 2005 : 164) yang lalu diidentifikasi dalam delapan dimensi kepuasan komunikasi yang stabil :

- a) Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak pada organisasi.
- b) Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.

- c) Sejauh mana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu.
- d) Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.
- e) Sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horisontal yang cermat dan mengalir bebas.
- f) Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.
- g) Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai.

Pimpinan sebagai orang yang bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya. Dengan melakukan hal-hal yang menjadi tanggung jawab pimpinan, maka secara tidak langsung ikut membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya. Tanggung jawab pimpinan antara lain :

- a) Semua pimpinan haruslah menetapkan tujuan bagi karyawan-karyawannya.
- b) Semua pimpinan haruslah melatih karyawannya dan membantu mereka menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya.

- c) Semua pimpinan haruslah meninjau kemajuan karyawannya dalam bentuk, hasil, dan tujuan yang telah dicapainya dan tidak menghargai aktivitas atau kegagalan mereka tetapi hasil nyata dan tujuan mereka.
- d) Semua pimpinan hendaklah memberikan bimbingan. Jika tidak kelompok akan terombang-ambing, suasana kerja sama akan berkurang, dan karyawan akan bekerja menurut arahnya masing-masing.
- e) Semua pimpinan hendaklah menggunakan metode baru dalam kelompok dan bidang mereka untuk membuat anggota kelompok terus menerus menjadi lebih efektif.
- f) Semua pimpinan hendaklah membuat perencanaan untuk masa mendatang. Pimpinan harus memproyeksikan kesempatan-kesempatan dan kesulitan-kesulitan, dan merencanakan tindakan pengembangan untuk menyelesaikan pokok persoalan yang penting. Pimpinan berhasil hanya bila orang-orang dalam kelompoknya berhasil.
- g) Semua pimpinan harus mengembangkan kemampuan orang-orangnya.
- h) Bila menghargai prestasi karyawan pimpinan hendaklah menggunakan standart social dan finansial yang mereka tetapkan untuk karyawan.

4. Kinerja Karyawan

Kepuasan komunikasi diharapkan mengarah pada suatu peningkatan kerja karyawan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah ukuran dari seberapa banyak mereka memberi kontribusi pada organisasi tempat mereka bekerja.

Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja karyawan juga merupakan gambaran mengenai bagaimana seseorang (baik pimpinan maupun anggota) organisasi atau perusahaan melakukan segala sesuatu yang berkaitan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam perkantoran. Kinerja dapat pula dipahami sebagai pengukur meningkatnya kemampuan para pimpinan dan staf kantor yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik tugas kedinasan maupun kemampuan dalam menjalin hubungan harmonis antar manusia (Suranto, 2005:263).

Sebagaimana telah dibatasi bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya melalui aktivitas-aktivitas kerja yang telah ditentukan menurut kriteria yang berlaku bagi pekerjaan tersebut. Secara spesifik, untuk menilai kinerja harus memperhatikan hasil pelayanan dan kualitas pelayanan, aspek administrasi dan manajerial, kemampuan untuk mengelola sumber daya, bahan material peralatan dan teknologi yang dimiliki dalam memberikan pelayanan, serta kepuasan bagi pasien yang dilayani. Menurut Kopelman, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: *individual characteristics* (karakteristik individual), *organizational characteristic* (karakteristik organisasi), dan *work characteristics* (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan,

keterampilan, motivasi, norma dan nilai. Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan. Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipengaruhi oleh:

- a) karakteristik organisasi seperti *reward system*, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan;
- b) karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja.

Dalam karakteristik organisasional, komunikasi *downward* memegang peranan penting karena kepemimpinan dan penugasan dari atasan kepada bawahan disampaikan dengan komunikasi *downward*.

Pada hakikatnya, standart kinerja seseorang dalam perkantoran dapat dilihat dari tiga indikator (Suranto, 2005:56) antara lain:

- a) Tugas Fungsional

Seberapa baik seseorang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

- b) Tugas Perilaku

Seseorang melakukan komunikasi dan interaksi antarpersonal dengan orang lain di dalam suatu organisasi.

c) Tugas Etika

Seberapa baik seseorang mampu bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika

Ada enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja karyawan (Sopiah, 2008:182), yaitu :

a) *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b) *Quantity*

Merupakan sebanyak jumlah yang dihasilkan.

c) *Timeliness*

Merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya.

d) *Cost effectiveness*

Besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

e) *Need for supervision*

Kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

f) Interpersonal impact

Kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Perbedaan kinerja karyawan disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991:49), yaitu faktor individu dan situasi kerja. Selain itu menurut Gibson, et al (Srimulyo, 1999:39), ada tingkat perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi atau kinerja, yaitu :

- a) Variabel individual, terdiri dari :
 - 1) Kemampuan dan ketrampilan (mental dan fisik)
 - 2) Latar belakang (Keluarga, tingkat sosial, penggajian)
 - 3) Demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin)
- b) Variabel organisasional
 - 1) Sumber daya
 - 2) Kepemimpinan
 - 3) Imbalan
 - 4) Struktur
 - 5) Desain pekerjaan
- c) Variabel psikologis
 - 1) Persepsi
 - 2) Sikap
 - 3) Kepribadian

4) Belajar

5) Motivasi

5. *Self Assesment*

Penilaian kinerja seseorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal dan terstruktur seperti menilai, mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang apakah ia bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat (Wahyudi, 2012:32).

Dalam hal ini untuk menilai kinerja seseorang maka data yang dilibatkan untuk menilai diantaranya adalah data yang diperoleh dari penilaian terhadap kinerja diri sendiri. Dalam penilaian kinerja diri sendiri dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar individu tersebut mengahrgai dirinya sendiri. Terkadang orang sangat mudah memberikan penilaian terhadap orang lain yang tidak masuk kerja, namun bagaimana ketika dirinya tidak masuk kerja. Mampukah ia memberikan penilaian terhadap dirinya sendiri. Sehingga dengan penilaian diri sendiri ini akan menjadikan seseorang untuk berjiwa besar. Mengakui kemampuan dan kekurangan dirinya guna meningkatkan kinerjanya. (Wahyudi, 2012:33).

Penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri membantu para karyawan untuk mengidentifikasi kemampuan dan ketrampilan diri mereka dengan informasi yang spesifik tentang apa yang mereka rasakan dan apa yang dapat mereka perbuat pada organisasi (Noe, 2010:460)

6. Motivasi Kerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja, untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi, dan motivasi kerja. Abraham Spierling mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. William J. Stanton mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasu yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Standford bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah tujuan tertentu (Mangkunegara, 2002:93).

Motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan tenaga yang berasal baik dari dalam maupun luar individu yang memulai sikap dan menetapkan bentuk, arah serta intensitasnya. Hodgets dan Luthans (dalam Usmara 2006:14) mengemukakan motivasi sebagai proses psikologis melalui keinginan yang belum terpuaskan yang diarahkan ke pencapaian tujuan. Definisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi menggambarkan suatu kekuatan untuk menggerakkan manusia untuk bersikap dengan cara tertentu.

Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi muncul karena adanya suatu kebutuhan.

Ada dua macam motivasi, yaitu:

- a) Motivasi dari dalam yaitu keinginan yang besar, yang muncul dari dalam diri individu tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan dalam hidupnya.
- b) Motivasi dari luar yaitu motivasi yang bersumber dari luar diri yang menjadi kekuatan bagi individu tersebut untuk meraih tujuan hidupnya. (Sopiah, 2008:23)

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

- a) Teori *Existence-Reladness-Growth* (Teori ERG) milik Aldefer (dalam Usmara 2006:24) mengemukakan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh 3 aspek:

- 1) *Existence* (eksistensi)

Eksistensi meliputi kebutuhan fisiologis yang meliputi rasa lapar, haus juga kebutuhan materi seperti gaji, dan lingkungan kerja yang menyenangkan

- 1) *Reladness* (keterkaitan)

Kebutuhan akan keterkaitan menyangkut hubungan dengan orang-orang dalam kehidupan kita, seperti anggota keluarga, sahabat dan rekan kerja.

2) *Growth* (pertumbuhan)

Meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan kita.

Motivasi dalam diri seseorang dapat menumbuhkan sikap antusiasme untuk melaksanakan sesuatu hal, dalam hal ini bekerja lebih giat atau dengan kata lain meningkatkan kinerja. Morgan mengemukakan bahwa motivasi bertalian dengan tiga hal yang sekaligus merupakan aspek-aspek dari motivasi. Ketiga hal tersebut adalah:

- 1) Keadaan yang mendorong tingkah laku (*motivating states*)
- 2) Tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (*motivated behavior*)
- 3) Tujuan daripada tingkah laku tersebut (*goals or ends of such behavior*)

Manfaat motivasi kerja yang utama adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai dan diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan

bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan target yang mereka tetapkan. Kinerja akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

b) Teori Hirarki Kebutuhan

Berawal dari Teori Hirarki kebutuhan milik Maslow dalam hubungannya dengan motivasi kerja, Maslow memperkenalkan hirarki kebutuhan pada tahun 1943. Maslow berpendapat bahwa orang memiliki kebutuhan yang mereka perjuangkan untuk dipenuhi, bahwa kebutuhan mereka yang kompleks, dan bahwa kebutuhan mereka terus menerus berubah.

Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi lima bentuk, yaitu :

- 1) Kebutuhan fisiologis, termasuk lapar, haus, tempat berteduh, kebutuhan seks, dan kebutuhan jasmaniah lainnya.
- 2) Kebutuhan akan rasa aman, termasuk jaminan serta perlindungan terhadap gangguan emosi.
- 3) Kebutuhan sosial, termasuk rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, persahabatan.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan, penghargaan internal seperti harga diri, otonomi, keberhasilan, dan faktor eksternal yaitu status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri, yaitu dorongan untuk mewujudkan kemampuan seseorang, termasuk pertumbuhan,

pemenuhan potensi, dan pemenuhan keinginan sendiri
(Usmara 2006:17-24)

c) Teori Motivasi Dua Faktor

Herzberg memperluas karya Maslow dan mengembangkan teori kepuasan dari motivasi kerja. Herzberg mengemukakan 2 faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation*. Dan yang satunya adalah faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic factor*. Herzberg mentabulasikan perasaan senang dan tidak senang, menyimpulkan bahwa orang yang puas dalam pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja dan bahwa orang yang tidak puas dengan pekerjaan berhubungan dengan suasana kerja.

Faktor pemuas yang disebut juga dengan motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut antara lain :

- 1) Prestasi
- 2) Penghargaan
- 3) Pekerjaan itu sendiri
- 4) Tanggung jawab
- 5) Kemajuan (Luthans, 2005:243)

Sedangkan faktor pemelihara disebut juga faktor higienis, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan

untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia. Faktor higienis mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak menyebabkan kepuasan. Faktor higienis antara lain adalah :

- 1) Kebijakan dan administrasi perusahaan
- 2) Pengawasan, teknis
- 3) Gaji
- 4) Hubungan antarpribadi, penyelia
- 5) Kondisi kerja (Luthans, 2005:243)

F. Kerangka Konsep

Berikut ini adalah penjabaran kerangka konsep dari penulis yang akan menjadi dasar penelitian ini. Kerangka konsep ini telah disesuaikan dengan tema dalam penelitian, yaitu :

1. Tingkat Kepuasan Komunikasi *Downward*

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasa berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam komunikasi berarti adanya rasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi (Pace dan Faules, 1998:165). Komunikasi *downward* mengkomunikasikan pesan dari yang memiliki kekuasaan/atasan kepada orang yang memiliki kekuasaan yang lebih sedikit. Model komunikasi *downward* merupakan model komunikasi umum yang ada dalam organisasi. Melalui komunikasi *downward* perintah-perintah dari atasan disampaikan kepada bawahan. Bawahan akan melakukan tugas ketika atasan memberikan perintah kepada bawahan untuk melakukannya. Komunikasi *downward* yang baik

diperlukan oleh bawahan agar mereka dapat menangkap dengan baik perintah maupun pesan dari atasan dan dapat melakukan kinerja mereka sesuai yang diperintahkan oleh atasan. Kepuasan komunikasi *downward* akan terjadi apabila atasan dapat menyampaikan dengan baik pesan kepada bawahan serta bawahan dapat menangkap dengan jelas apa yang diperintahkan oleh atasan dan dapat melakukan tugas sesuai dengan perintah. Dalam komunikasi *downward* terdapat 5 jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu :

- a) informasi mengenai melakukan pekerjaan
- b) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan
- c) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- d) informasi mengenai kinerja pegawai
- e) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Tingkat kepuasan komunikasi *downward* dalam penelitian ini dapat dilihat dari seberapa puas bawahan terhadap informasi yang disampaikan oleh atasannya. Dalam penelitian ini komunikasi *downward* dinyatakan memuaskan ketika atasan dapat menyampaikan dengan baik pesan/informasi kepada bawahan dan bawahan dapat menangkap dengan jelas apa yang dimaksud oleh atasan dan melakukan tugasnya dengan benar sesuai yang diperintahkan oleh atasan.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai semakin meningkatnya kemampuan yang dimiliki para pimpinan dan

juga staff organisasi dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan dipengaruhi oleh komunikasi *downward*. Dalam konteks ini pengukuran kinerja dilakukan oleh individu ataupun karyawan yang bersangkutan. Kinerja karyawan dapat diukur melalui enam indikator sebagai berikut :

1. Kualitas pekerjaan

Sejauh mana hasil kerja karyawan mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas kerja

Seberapa banyak pekerjaan dan data diselesaikan oleh karyawan dalam satu hari.

3. *Timeliness*

Merupakan persepsi karyawan mengenai lama waktu penyelesaian tugas

4. *Cost effectiveness*

Besarnya sumber daya organisasi yang digunakan karyawan guna mencapai hasil maksimal.

5. *Need for supervision*

Kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan dari atasan untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

6. *Interpersonal impact*

Kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan kerja sama dengan rekan kerja.

Dalam penelitian ini kinerja karyawan diukur melalui penilaian yang diberikan karyawan terhadap kinerjanya sendiri. Pengukuran terhadap kinerja diri sendiri dilakukan melalui *self assesment*. Penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri membantu para karyawan untuk mengidentifikasi kemampuan dan ketrampilan diri mereka dengan informasi yang spesifik tentang apa yang mereka rasakan dan apa yang dapat mereka perbuat pada organisasi (Noe, 2010:460)

3. Tingkat Motivasi Kerja

Tingkat motivasi kerja dalam penelitian ini merupakan salah satu penentu bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Motivasi diasumsikan sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara tingkat kepuasan komunikasi *downward* dengan kinerja karyawan tersebut. Disamping tingkat kepuasan komunikasi *downward*, tingkat motivasi kerja juga mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan kinerjanya. Ketika seseorang memiliki motivasi yang baik maka dia akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya. Penulis menggunakan teori motivasi dua factor milik Herzberg. Herzberg mengemukakan 2 faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation*. Dan yang satunya adalah faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut

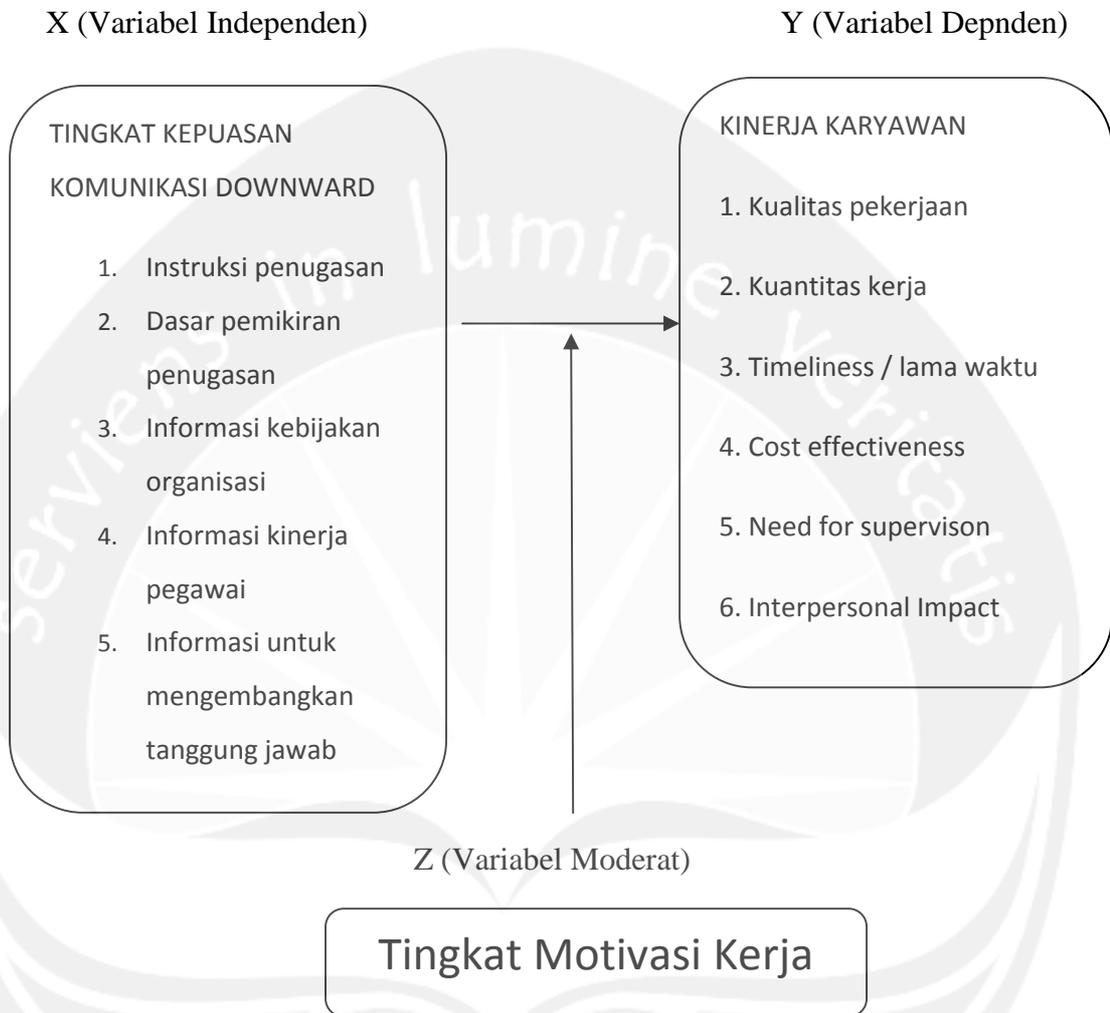
dengan *disactifier* atau *extrinsic factor*. Herzberg mentabulasikan perasaan senang dan tidak senang, menyimpulkan bahwa orang yang puas dalam pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja dan bahwa orang yang tidak puas dengan pekerjaan berhubungan dengan suasana kerja.

Faktor pemuas yang disebut juga dengan motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut antara lain :

- a) Prestasi
- b) Penghargaan
- c) Pekerjaan itu sendiri
- d) Tanggung jawab
- e) Kemajuan (Luthans, 2006:283)

Faktor pemuas atau disebut juga dengan motivator dinilai merupakan faktor yang berpengaruh dalam hubungan antara variabel tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan karena melalui faktor motivator merupakan factor intrinsik yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

Gambar 1.1 Model Hubungan Antar Variabel



Pada model diatas terdapat satu variabel *independent* yaitu tingkat kepuasan komunikasi. Variabel *independent* tersebut mempengaruhi variabel *dependent* yaitu kinerja karyawan. Tingkat motivasi kerja sebagai variabel moderat yang mempengaruhi variabel *independent* dan *dependent*.

G. Hipotesis

Hipotesa adalah kesimpulan sementara atau proposisi tentative tentang hubungan antara dua variabel atau lebih (Singarimbun dan Effendi, 1995). Berdasarkan penjelasan teori dan konsep di atas, maka dapat dirumuskan hipotesa dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) Hipotesis Teoritis

1) Pengaruh X-Y

Tingkat kepuasan komunikasi *downward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2) Hubungan antara X-Y-Z

Tingkat kepuasan komunikasi *downward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dikontrol oleh tingkat motivasi kerja

b) Hipotesis Riset

Hipotesis Alternatif (Ha)

1) Pengaruh X-Y

Terdapat pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan

2) Hubungan X-Y-Z

Terdapat pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan setelah dikontrol oleh tingkat motivasi kerja.

Hipotesis nol (Ho)

1) Pengaruh X-Y

Tingkat kepuasan komunikasi *downward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2) Hubungan antara X-Y-Z

Tingkat kepuasan komunikasi *downward* tidak berpengaruh terhadap kinerja setelah dikontrol oleh tingkat motivasi kerja karyawan

H. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah independen penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel (Singarimbun, 1989:46)

1. Tingkat Kepuasan Komunikasi *Downward*

Tingkat kepuasan komunikasi *downward* yang dimaksud disini adalah tingkat kepuasan bawahan akan informasi yang diberikan dari atasan. Tingkat kepuasan disini dapat dilihat melalui seberapa baik atasan menyampaikan informasi kepada bawahan sehingga bawahan dapat mengerti informasi yang diberikan dan melaksanakan kinerja mereka sesuai dengan informasi yang diberikan. Bawahan dikatakan puas terhadap informasi yang diberikan oleh atasan ketika mereka dapat mengerti informasi apa yang diberikan dan selanjutnya dapat melakukan kinerjanya dengan baik sesuai dengan informasi yang diberikan kepada mereka. Tingkat kepuasan komunikasi *downward* diukur dengan dimensi variabel instruksi penugasan, dasar pemikiran penugasan, informasi kebijakan

organisasi, informasi kinerja pegawai dan informasi untuk mengembangkan tanggung jawab. Instruksi penugasan dilihat dari seberapa baik atasan dapat memberikan informasi mengenai perintah penugasan kepada bawahan. Dasar pemikiran penugasan dilihat dari informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan tugas yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan. Informasi kebijakan organisasi dinilai dari informasi-informasi yang diberikan atasan kepada karyawan mengenai kebijakan organisasi. Informasi kinerja pegawai dinilai dari informasi yang diberikan oleh atasan kepada karyawan mengenai kinerja yang telah dilakukan karyawan. Informasi untuk mengembangkan tanggung jawab dinilai dari informasi yang diberikan atasan kepada karyawan mengenai pentingnya tugas yang diberikan kepada karyawan. Tingkat kepuasan komunikasi *downward* dapat diukur dengan skala :

- a) Sangat bisa memahami informasi
 - b) Bisa memahami informasi
 - c) Cukup memahami informasi
 - d) Tidak memahami informasi
 - e) Sangat tidak memahami informasi
2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diukur berdasarkan beberapa dimensi variable yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas kerja, *timeliness*, *cost effectiveness*, *need for supervision* dan *interpersonal impact*. Kualitas pekerjaan dinilai dari sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati

kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. Kuantitas pekerjaan dinilai dari seberapa banyak pekerjaan yang dapat dilakukan dalam satu hari. *Timeliness* diukur dari lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki. *Cost effectiveness* diukur dari besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. *Need for supervision* dinilai dari kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan. *Interpersonal impact* dinilai dari kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan. Kinerja karyawan dapat diukur dengan skala :

- a) Sangat tinggi
- b) Tinggi
- c) Sedang
- d) Rendah
- e) Sangat rendah

3. Tingkat Motivasi Kerja

Tingkat motivasi kerja dilihat dari motivasi apa saja yang mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dalam penelitian ini faktor-faktor pendorong yang digunakan untuk mengukur motivasi antara lain adalah prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung

jawab, dan kemajuan. Skala yang digunakan untuk mengukur motivasi adalah :

- a) Sangat tinggi
- b) Tinggi
- c) Sedang
- d) Rendah
- e) Sangat rendah

Tabel 1.1

Definisi Operasional

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Variabel Independen: Tingkat kepuasan komunikasi downward	1. Instruksi penugasan	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepuasan terhadap informasi mengenai tugas b. Kepuasan terhadap informasi tentang bagaimana cara melakukan tugas c. Kepuasan terhadap informasi tugas yang disampaikan melalui perintah langsung d. Kepuasan terhadap informasi tentang tempat pelaksanaan tugas e. Kepuasan terhadap informasi tentang batas waktu pelaksanaan tugas 	Skala ordinal 5=sangat setuju 4=setuju 3=netral 2=tidak setuju 1=sangat tidak setuju

	<p>2. Dasar pemikiran penugasan</p>	<p>a. Kepuasan terhadap informasi mengenai tujuan dari tugas yang diberikan</p> <p>b. Kepuasan terhadap informasi mengenai kaitan antara tugas yang diberikan dengan aktivitas organisasi secara keseluruhan</p> <p>c. Kepuasan terhadap informasi mengenai alasan pelaksanaan tugas</p> <p>d. Kepuasan terhadap informasi mengenai kaitan antara tugas yang diberikan dengan tugas terdahulu atau tugas selanjutnya</p>	<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>
	<p>3. Informasi kebijakan organisasi</p>	<p>a. Kepuasan terhadap informasi tentang peraturan yang berlaku di organisasi</p> <p>b. Kepuasan terhadap informasi mengenai budaya organisasi</p> <p>c. Kepuasan terhadap informasi mengenai kebijakan baru dalam organisasi</p> <p>d. Kepuasan terhadap informasi tentang hak yang dapat diterima sebagai karyawan</p> <p>e. Kepuasan terhadap informasi tentang perkembangan perusahaan dalam persaingannya dengan perusahaan sejenis.</p>	<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>

	4. Informasi kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan memberikan pujian b. Atasan memberikan kritik dan masukan c. Atasan memberikan teguran d. Atasan memberikan informasi tentang bagaimana memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat. 	<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>
	5. Informasi untuk mengembangkan tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepuasan terhadap informasi mengenai pentingnya tugas harus dilaksanakan b. Kepuasan terhadap motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas dengan baik c. Kepuasan terhadap informasi tentang tanggung jawab yang diemban bawahan. 	<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 Dependen : Kinerja karyawan	1. Kualitas pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Bekerja sesuai tugas dan tanggung jawab. b. Karyawan memahami deskripsi tugas dengan baik c. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik 	<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>

	2. Kuantitas kerja.	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki pekerjaan lebih dari satu (2 dan seterusnya) b. Pekerjaan dapat diselesaikan dalam satu hari. 	<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>
	3. Timeliness	<ul style="list-style-type: none"> a. Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai batas waktu yang telah ditentukan b. Karyawan menggunakan waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan efektif. 	<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>
	4. Cost Effectiveness.	<ul style="list-style-type: none"> a. menggunakan fasilitas dengan baik b. memanfaatkan fasilitas dengan tepat guna c. memelihara alat-alat kerja d. Memelihara inventaris kerja 	<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>

	5. Need for supervision.	<ul style="list-style-type: none"> a. Dapat melakukan pekerjaan tanpa pengawasan dari atasan b. Dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab tanpa pengawasan dari atasan 	<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>
	6. Interpersonal impact.	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki kemampuan untuk bekerja sama dalam tim b. Memiliki kemampuan untuk menjaga harga diri, nama baik diantara sesama rekan kerja 	<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 Moderat (Z) Tingkat Motivasi Kerja		<ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan yang melakukan tugasnya dengan baik sesuai yang diperintahkan mendapatkan prestasi dari atasan b. Karyawan yang menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai yang diperintahkan mendapatkan prestasi dari atasan c. Prestasi yang diperoleh diakui oleh atasan dan sesama rekan kerja d. Atasan tidak segan-segan untuk memberikan pujian atas hasil kerja yang baik yang telah dilakukan e. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik mendapatkan nilai tambah dari 	<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>

		<p>atasan.</p> <p>f. Karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan kepada mereka.</p> <p>g. Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.</p> <p>h. Karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya dengan benar sesuai yang diperintahkan</p> <p>i. Karyawan memiliki kesadaran untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.</p> <p>j. Karyawan merasakan adanya kemajuan dalam kinerja mereka ketika mereka dapat melakukan tugas dengan baik sesuai yang diperintahkan</p> <p>k. Kemajuan mendorong karyawan untuk terus melakukan tugasnya lebih baik lagi</p>	
--	--	--	--

I. Metodologi Penelitian

1. Metode Penelitian

Metode penelitian ini adalah dengan metode survei. Penelitian Survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. (Singarimbun&Effendi, 2006:3). Dalam pelaksanaannya peneliti akan

menggunakan data primer yang berasal dari kuesioner dengan pendekatan kuantitatif.

Survey akan dilaksanakan dengan membagikan kuesioner pada karyawan yang bekerja dan terdaftar sebagai karyawan di Kusuma Sahid Prince Hotel Solo. Metode penelitian ini disesuaikan dengan tujuan penelitian dimana peneliti ingin mengetahui hubungan kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan.

2. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan bersifat kuantitatif, yaitu riset yang menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya digeneralisasikan. (Kriyantono, 2006:57). Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian Kuantitatif Eksplanatif. Peneliti memilih penelitian kuantitatif dikarenakan peneliti ingin mengukur hubungan antara tingkat kepuasan komunikasi *downward* dengan kinerja karyawan. Penelitian ini bersifat eksplanatif, hal ini berarti penelitian ini digunakan apabila peneliti ingin mengetahui mengapa situasi atau kondisi tertentu terjadi atau apa yang mempengaruhi terjadinya sesuatu (Kriyantono, 2006:61). Peneliti tidak hanya sekedar menggambarkan terjadinya fenomena, tetapi mencoba menjelaskan mengapa fenomena tersebut terjadi dan apa pengaruhnya.

3. Teknik pengumpulan data

Teknik data adalah teknik atau metode yang digunakan dalam suatu proses untuk memperoleh informasi dari responden. Berdasarkan klasifikasinya data dibagi menjadi dua yaitu data primer dan sekunder

a) Data Primer

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah data yang perlu diisi oleh responden. Kuisisioner disebar dengan tujuan mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dari responden tanpa merasa khawatir bila responden memberi jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan. (Kriyantono, 2010:95)

b) Data sekunder

Data sekunder dalam penelitian yang dilakukan ini adalah informasi mengenai profil organisasi yang diperoleh melalui situs resmi yang dimiliki perusahaan.

4. Subyek Penelitian

Subyek yang diteliti adalah karyawan Kusuma Sahid Prince Hotel (KSPH) Solo. Kusuma Sahid Prince Hotel Solo (KSPH) merupakan salah satu hotel milik Sahid Group Hotels yang berpusat di Jakarta, maka setiap anggota organisasi dalam Kusuma Sahid Prince Hotel Solo (KSPH) merupakan karyawan dari Sahid Group Hotels. Dimulai dari *General Manager*, HRD, *Sales & Marketing*, *Food & Beverage*, *Front Office*, *Accounting*, *House keeper*, dan *Engineering* adalah karyawan yang dimaksud oleh penulis.

5. Lokasi Penelitian

Lokasi yang akan digunakan oleh peneliti adalah Kusuma Sahid Prince Hotel (KSPH) Solo di Jl. Sugiyopranoto No. 20 Solo.

6. Populasi dan Sampel

a) Populasi

Pengertian populasi menurut Sugiyono yang dikutip oleh Rachmat Kriyantono (2010:151) , populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Kriyantono juga memaparkan bahwa dalam riset, periset tidak harus meriset seluruh objek yang dijadikan pengamatan. Hal ini disebabkan keterbatasan yang dimiliki periset, baik biaya, waktu, atau tenaga.

Total populasi karyawan di KSPH : 127 orang karyawan

a) Sampel

Menurut Sugiyono yang dikutip oleh Iskandar (2008:69), sampel adalah sebagian dari jumlah suatu populasi dan karakteristiknya mewakili populasi tersebut. Setiap peneliti dengan menggunakan sampel akan selalu berusaha untuk memperkecil resiko kesalahan yang dimungkinkan akan terjadi. Karena jumlah populasi yang tidak begitu besar maka penelitian ini

di tingkat populasi (sensus) oleh karena itu penelitian tidak menggunakan sampel.

7. Teknik Pengukuran Data

Skala yang digunakan dalam pengukuran data penelitian ini adalah *self report* dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2004:86), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala Likert digunakan karena skala ini merupakan teknik pengukuran sikap yang paling luas yang biasa digunakan. Skala Likert merupakan metode penilaian sikap dimana responden ditanya secara langsung tentang keyakinan atau perasaan mereka terhadap suatu obyek atau kelas obyek. Skala Likert ini merupakan teknik self report bagi pengukuran sikap dimana subjek diminta untuk mengindikasikan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap masing-masing pernyataan. Skala ini memungkinkan responden untuk mengekspresikan intensitas perasaan mereka. Menurut skala Likert ini maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi variabel, kemudian dimensi tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun indicator yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Menurut Sugiyono (2004:87), data yang diperoleh dari skala Likert ini adalah data ordinal. Jawaban dari setiap indikator yang menggunakan skala Likert ini mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat diwakilkan sebagai berikut :

- a) SS : Sangat setuju dengan skor 5
- b) S : Setuju dengan skor 4
- c) N : Netral dengan skor 3
- d) TS : Tidak setuju dengan skor 2
- e) STS : Sangat tidak setuju dengan skor 1

8. Validitas dan Reliabilitas

a) Uji Validitas

Uji Validitas adalah sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. (Singarimbun, 2006:124) Uji validitas dilakukan terhadap kuesioner yang akan digunakan sebagai alat pengumpul data. Suatu instrument atau daftar pertanyaan dianggap valid apabila instrument tersebut benar-benar dan secara akurat mengukur isi pokok konstruk atau variabel yang hendak diukur. (Bulaeng,2004:89)

Pengujian validitas dapat menggunakan *Product Moment* dengan signifikansi (P)=0,05, apabila r hitung lebih besar dari r table, maka kuesioner sebagai alat ukur dinyatakan valid. Adapun rumus dari Product Moment adalah :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi

x = skor butir dalam faktor

y = jumlah skor semua butir dalam faktor

N = jumlah sampel atau responden

Taraf kesalahan (α) = 0,05

Dengan taraf signifikansi (α) = 5%, maka jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian telah memenuhi syarat validitas. Berdasarkan perhitungan dengan program *SPSS 16.0 for Windows*, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1.2

Hasil Uji Validitas Variabel X (Tingkat Kepuasan Komunikasi Downward)

No	Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	Atasan memberikan informasi mengenai tugas	0.278	0.173	Valid
2	Atasan memberikan informasi cara melakukan tugas	0.495	0.173	Valid
3	Atasan memberikan informasi tugas melalui perintah langsung	0.341	0.173	Valid
4	Atasan memberikan informasi tempat pelaksanaan tugas	0.288	0.173	Valid
5	Atasan memberikan informasi batas waktu pelaksanaan tugas	0.90	0.173	Gugur
6	Atasan memberikan informasi tujuan tugas	0.308	0.173	Valid
7	Atasan memberitahukan kaitan antara tugas yang diberikan dengan aktivitas organisasi secara keseluruhan	0.470	0.173	Valid
8	Atasan memberikan informasi alasan pelaksanaan tugas	0.440	0.173	Valid

9	Atasan memberikan informasi kaitan tugas yang satu dengan yang lain	0.291	0.173	Valid
10	Atasan memberikan informasi peraturan yang berlaku di perusahaan	0.286	0.173	Valid
11	Atasan menginformasikan mengenai budaya organisasi	0.519	0.173	Valid
12	Atasan memberikan informasi kebijakan baru di organisasi	0.290	0.173	Valid
13	Atasan memberikan informasi mengenai hak karyawan	0.351	0.173	Valid
14	Atasan menginformasikan tentang perkembangan perusahaan dalam persaingan dengan perusahaan sejenis	0.327	0.173	Valid
15	Atasan memberikan pujian terhadap kinerja karyawan	0.234	0.173	Valid
16	Atasan memberikan kritik dan masukan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas	0.100	0.173	Gugur
17	Atasan memberikan teguran ketikakaryawan melakukan kesalahan	0.048	0.173	Gugur
18	Atasan memberikan informasi abagaimana memperbaiki kesalahan	0.451	0.173	Valid
19	Atasan memberikan informasi pentingnya tugas yang diemban	0.329	0.173	Valid
20	Motivasi dari atasan dalam melaksanakan tugas	0.341	0.173	Valid
21	Atasan memberikan informasi tanggung jawab yang diemban karyawan	0.292	0.173	Valid

Sumber : Olahan data primer

Setelah dilakukan uji validitas diketahui bahwa butir nomor 5, 16 dan 17 yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan komunikasi *downward* ternyata gugur. Jumlah pernyataan awal 21 butir, setelah dilakukan uji validitas terdapat pernyataan gugur sebanyak 3 butir sehingga pernyataan yang valid sejumlah 18 pernyataan. Pernyataan yang gugur tersebut tetap dimasukkan dalam proses

pengolahan data disebabkan karena penulis melakukan uji validitas setelah penelitian dilaksanakan. Selanjutnya setelah uji validitas terhadap tingkat kepuasan komunikasi downward akan dilanjutkan dengan uji validitas terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1.3
Hasil Uji Validitas Variabel Y (Kinerja Karyawan)

No	Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	Bekerja sesuai tugas dan tanggung jawab	0.274	0.173	Valid
2	Memahami deskripsi tugas dengan baik	0.277	0.173	Valid
3	Menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0.342	0.173	Valid
4	Memiliki pekerjaan lebih dari 1	-0.030	0.173	Gugur
5	Pekerjaan dapat diselesaikan dalam 1 hari	-0.083	0.173	Gugur
6	Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan batas waktu	0.301	0.173	Valid
7	Dapat menggunakan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif	0.339	0.173	Valid
8	Menggunakan fasilitas kerja dengan baik	0.311	0.173	Valid
9	Menggunakan fasilitas kerja dengan tepat guna	0.377	0.173	Valid
10	Memelihara alat-alat kerja	0.399	0.173	Valid
11	Memelihara inventaris kerja yang disediakan	0.387	0.173	Valid
12	Dapat bekerja tanpa pengawasan atasan	0.348	0.173	Valid
13	Dapat menyelesaikan tugas dengan baik tanpa pengawasan atasan	0.380	0.173	Valid
14	Memiliki kemampuan untuk bekerja sama dalam tim	0.175	0.173	Valid
15	Memiliki kemampuan untuk menjaga harga diri	0.184	0.173	Valid

Sumber : Olahan data primer

Setelah dilakukan uji validitas diketahui bahwa butir nomor 4 dan 5 yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ternyata gugur. Jumlah pernyataan awal 15 butir, setelah dilakukan uji validitas terdapat pernyataan gugur sebanyak 2 butir sehingga pernyataan yang valid sejumlah 13 pernyataan. Pernyataan yang gugur tersebut tetap dimasukkan dalam proses pengolahan data disebabkan karena penulis melakukan uji validitas setelah penelitian dilaksanakan. Selanjutnya setelah uji validitas terhadap kinerja karyawan akan dilanjutkan dengan uji validitas terhadap motivasi.

Tabel 1.4

Variabel Z (Tingkat Motivasi Kerja)

No	Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	Mendapatkan prestasi ketika dapat melakukan tugas dengan baik	0.439	0.173	Valid
2	Mendapatkan prestasi ketika dapat menyelesaikan tugas	0.401	0.173	Valid
3	Prestasi diakui oleh atasan dan rekan kerja	0.473	0.173	Valid
4	Atasan memberikan pujian atas hasil kerja	0.402	0.173	Valid
5	Mendapatkan nilai tambah atas kinerja	0.300	0.173	Valid
6	Merasa nyaman dengan pekerjaan	0.380	0.173	Valid
7	Pekerjaan yang diberikan sesuai kemampuan	0.217	0.173	Valid
8	Rasa tanggung jawab untuk melakukan tugas dengan baik	0.155	0.173	Gugur
9	Memiliki kesadaran untuk menyelesaikan tugas dengan baik	0.168	0.173	Gugur
10	Merasakan kemajuan kinerja ketika melakukan tugas dengan baik	0.357	0.173	Valid
11	Kemajuan mendorong untuk melakukan tugas lebih baik lagi	0.227	0.173	Valid

Sumber : Olahan data primer

Pada pengujian validitas variabel motivasi kerja diketahui bahwa butir nomor 8 dan 9 ternyata gugur. Jumlah pernyataan awal 11 butir, setelah dilakukan uji validitas terdapat pernyataan gugur sebanyak 2 butir sehingga pernyataan yang valid sejumlah 9 pernyataan. Pernyataan yang gugur tersebut tetap dimasukkan dalam proses pengolahan data disebabkan karena penulis melakukan uji validitas setelah penelitian dilaksanakan. Selanjutnya setelah dilakukan uji validitas maka dilanjutkan dengan uji reliabilitas.

b) Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. (Singarimbun, 1989:140) Uji Reliabilitas merupakan stabilitas atau konsistensi instrument pengukuran. Bila instrument yang sama digunakan secara berulang-ulang pada individu yang sama dan menghasilkan seperangkat jawaban/ respon yang relatif sama, maka instrument tersebut dapat dikatakan reliabel. (Bulaeng, 2004 : 86)

Untuk mengetahui tingkat reliabilitas item digunakan rumus *Alpha Cronbach's* dengan taraf signifikansi (α)=5%, apabila r hitung lebih besar dari r table, maka kuesioner sebagai alat pengukuran dikatakan reliabel

Adapun rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut :

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

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyak butir pertanyaan

α_b^2 = varian total

α_t^2 = jumlah varian total

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel jika nilai *Alpha Cronbach's* adalah lebih besar dari 0,6. Hal ini memiliki arti bahwa instrumen tersebut dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

Hasil pengujian reliabilitas untuk ketiga variabel dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut

Tabel 1.5

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach's	Limit Alpha	Keterangan
Tingkat Kepuasan Komunikasi Downward (X)	0,924	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,808	0,6	Reliabel
Tingkat Motivasi Kerja (Z)	0,918	0,6	Reliabel

Sumber : Olahan data primer

Berdasarkan table hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa nilai *Alpha Cronbach's* dalam penelitian ini memiliki nilai yang lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi sifat reliabilitas sehingga ketiga variabel tersebut layak untuk menjadi alat ukur dalam penelitian ini.

9. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan sebuah proses untuk menyederhanakan data yang diperoleh kedalam bentuk statistic agar lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Menurut Singarimbun dan Effendy (1989:263) selain untuk menyederhanakan data, statistic juga berfungsi untuk membandingkan hasil yang diperoleh dengan hasil yang terjadi secara kebetulan (*by chance*), maka peneliti dapat menguji hubungan yang ada diantara variabel-variabel yang memang terjadi karena adanya hubungan yang sistematis atau hanya terjadi secara kebetulan.

Dalam melakukan analisis terhadap data hasil pengisian kuesioner peneliti akan menggunakan :

a) Analisis satu variabel (Univariat)

Langkah pertama dalam analisis data adalah menyusun tabel frekuensi. Hal ini dilakukan agar bisa melanjutkan ke analisis berikutnya. Tabel frekuensi disusun untuk semua variabel penelitian dan disusun secara tersendiri (Singarimbun 1989:266)

b) Analisis Dua Variabel (Bivariat)

Analisis bivariat adalah suatu analisis statistic yang mengukur tingkat asosiasi atau hubungan antara dua variabel yaitu variabel bebas (*variable independent*) disimbolkan dengan “X” dengan variabel terikat (*variable dependent*) disimbolkan dengan “Y”, dimana hubungan antara dua variabel (X dan Y) disebut korelasi Bivariat (Sunyoto 2007:31).

Berikut adalah rumusnya :

$$r = \frac{n \sum XiYi - [\sum Xi] [\sum Yi]}{\sqrt{n \sum Xi^2 - [\sum Xi]^2} \sqrt{n \sum Yi^2 - [\sum Yi]^2}}$$

c) Teknik Korelasi Parsial

Korelasi parsial adalah pengukuran antara dua variabel dengan mengontrol atau menyesuaikan efek dari satu atau lebih variabel lain. Uji korelasi parsial digunakan karena di dalamnya terdapat variabel ketiga yaitu variabel kontrol.

Teknik korelasi parsial digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel pengaruh dengan variabel terpengaruh yang diuji dengan variabel kontrol. (Dajan,1986:333)

Rumus :

$$r_{ijk} = \frac{r_{ij} - (r_{ik})(r_{jk})}{\sqrt{(1 - r_{ik}^2)(1 - r_{jk}^2)}}$$

Keterangan :

r_{ijk} : korelasi antara variabel pengaruh dengan variabel terpengaruh yang dikontrol oleh variabel kontrol

r_{ij} : korelasi antara variabel pengaruh dengan variabel terpengaruh

r_{ik} : korelasi antara variabel terpengaruh dengan variabel kontrol

r_{jk} : korelasi antara variabel pengaruh dengan variabel kontrol

i : variabel terpengaruh

j : variabel pengaruh

k : variabel kontrol