Tesis

PENGARUH KEPUASAN KOMUNIKASI *DOWNWARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Studi pada Perusahaan Umum DAMRI

Kantor Cabang Surabaya

Disusun oleh:

Oryza Astavidha Irwanto

135001965

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

2015

UNIVERSITAS ATMAJAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN TESIS

Nama : Oryza Astavidha Irwanto
Nomor Mahasiswa : 135001965
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Kepuasan Komunikasi *Downward* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi

Nama Pembimbing	Tanggal	Tanda tangan
Prof. Dr. FX Suwarto, MS	9/2015	

UNIVERSITAS ATMAJAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN TESIS

Nama : Oryza Astavidha Irwanto

Nomor Mahasiswa : 135001965

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Tesis : Pengaruh Kepuasan Komunikasi *Downward* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi

Nama Dosen Penguji	Tanggal	Tanda tangan
Prof. Dr. FX Suwarto, MS	28/1/2015	
Drs. M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D	28/1/2015	
Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si	27-1-2015	

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Mahestu N. Krisjanti., M.Sc.IB., Ph.D

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan penuh kesadaran menyatakan bahwa penelitian tesis yang berjudul:

PENGARUH KEPUASAN KOMUNIKASI *DOWNWARD*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Studi pada Perusahaan Umum DAMRI
Kantor Cabang Surabaya

benar benar merupakan hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, dan kutipan baik itu secara langsung maupun tidak langsung dari sumber tulisan atau ide yang dimiliki oleh orang lain telah dinyatakan secara tertulis dalam catatan perut/catatan kaki/ daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari kemudian ditemukan bahwa saya melakukan plagiasi baik itu sebagian atau seluruh tulisan tesis ini maka saya bersedia untuk dicabut gelar akademisnya dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan dikembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Yogyakarta, Januari 2015

Oryza Astavidha Irwanto

ABSTRAKSI

Dengan berubahnya iklim usaha pada BUMN, Pemerintah menuntut jajaran Direksi pada BUMN untuk dapat mengelola perusahaannya dengan lebih efektif dan efisien. Pengelolaan sumber daya manusia kemudian dioptimalkan khususnya pada BUMN yang bergerak di bidang transportasi darat yaitu Perum Damri.

Penelitian kemudian mengambil obyek penelitian Perum Damri Kantor Cabang Surabaya berdasarkan fenomena yang ditangkap oleh peneliti yaitu meningkatnya kinerja perusahaan setelah terjadinya perombakan di lini manajerial yang dibuktikan dengan meningkatnya kesehatan keuangan perusahaan dari rugi menjadi cabang dengan perolehan laba.

Penelitian ini mengambil fokus pada hubungan kausal antara variabel kepuasan komunikasi *downward* yang diterima oleh bawahan dari gaya komunikasi atasannya dalam mempengaruhi kinerja karyawan dengan mempergunakan variabel motivasi intrinsik sebagai pemediasinya. Untuk mengukur kepuasan komunikasi *downward* dipergunakan kuesioner dari penelitian Down dan Hazen (1977), sementara motivasi intrinsik menggunakan analisis teori dua faktor dari Herzberg (dalam Usmara, 2006: 36) dan variabel kinerja menggunakan dimensi pengukuran kinerja dari Sopiah (2008:182)

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa motivasi intrinsik memediasi hubungan kausal antara kepuasan komunikasi *downward* dengan tingkat kinerja karyawan Perum Damri Cabang Surabaya sebesar 32% dibandingkan dengan hubungan langsung tanpa mediasi motivasi intrinsik yang hanya sebesar 19%. Sementara melalui analisis regresi linier berganda kepuasan komunikasi *downward* dan motivasi intrinsik bersama sama mempengaruhi tingkat kinerja sebesar 52%.

Dalam analisis mengenai faktor demografis yang diangkat dalam penelitian didapatkan bahwa hanya tingkat pendidikan karyawan dan jenis jabatan dalam pekerjaan yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan komunikasi downward dan hanya tingkat pendidikan karyawan yang mempengaruhi perbedaan tingkat kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor yang lainnya pada lingkungan obyek penelitian

Kata Kunci: kepuasan komunikasi *downward*, motivasi intrinsik, kinerja

ABSTRACT

Along with business climate changing in the state-owned companies, the Government requires the company's stakeholder of state-owned companies to be able to manage more effectively and efficiently. To answer that challenge, human resource management department in the state-owned companies held an improvement as an effort especially in Perum Damri as state-owned company whose provide land transportation in Indonesia.

Research focused on Perum Damri *Kantor Cabang* Surabaya as the object of research based on phenomenon captured by the researchers that company begin to improve its performance after reshuffle its managerial lines. It proved by the increasing of company revenue from incur losses into a branch with profit.

Research focuses on the causal relationship between downward communication satisfaction received by employee that affected by top or middle manager communication style in influencing the employee job performance by using intrinsic motivation as intervening variable. To measure the downward communication satisfaction variable, research used Down and Hazen Questionnaire (1977), while the intrinsic motivation used the analytic theory of Herzberg's two-factor motivation (in Usmara, 2006: 36) and employee performance variable based on work performance's measurement variable by Sopiah (2008: 182) using self assessment method. The research have used 96 samples by their returned questionnaires.

The result showed that intrinsic motivation mediates the causal relationship between downward communication satisfaction with the level of employee performance Damri Corporation Surabaya Branch as much as 32% compared to direct relationship between both variables without intrinsic motivation as intervening variable that only reach by 19%. While through linear regression analysis downward communication satisfaction and intrinsic motivation together affect the performance level of 52%.

In the analysis of demographic factors, the research found that only education level of employees and job positions that significantly affects the downward communication satisfaction and only employee education level affect the difference of employee performance compared with other factors in the environment research object

Keywords: downward communication satisfaction, intrinsic motivation, job performance

KATA PENGANTAR

Penelitian ini bermula dari pengamatan penulis mengenai adanya perubahan yang cukup signifikan dalam lingkungan kerja Perum Damri Cabang Surabaya setelah terjadi pergantian pemimpin dari luar lingkungan. Kinerja perusahaan meningkat seiring dengan klaim telah diperbaikinya kualitas komunikasi diantara atasan dan bawahan.

Dengan menggunakan tiga variabel yaitu: kepuasan komunikasi downward, motivasi intrinsik dan tingkat kinerja karyawan, peneliti tertarik untuk meneliti fenomena tersebut. Untuk melengkapi keingintahuan penulis, faktor demografis digunakan untuk menguji apakah modeling yang digunakan berpengaruh pada masing-masing kelompok data. Penelitian yang dilakukan selama empat bulan ini akhirnya telah terselesaikan menjadi tulisan yang saat ini sedang ada di hadapan pembaca.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak di bawah ini yang telah membantu mulai dari gagasan, memberi petunjuk, maupun bantuan materi dan izin hingga penelitian ini dapat sampai di tangan pembaca.

1. Bapak Drs. M. Parnawa Putranta, MBA., P.hD selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Atmajaya Yogyakarta yang juga telah meluangkan waktunya menjadi penguji dan memberi banyak masukan untuk menyempurnakan tesis ini.
2. Ibu W. Mahestu Noviandra Krisjanti, SE, M.Sc.IB, Ph.D selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Atmajaya Yogyakarta.
3. Bapak Prof. Dr. FX. Suwarto, MS selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan kepada peneliti selama menyelesaikan penelitian ini
4. Ibu Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si selaku dosen penguji tesis dan telah memberi masukan yang berharga untuk menyempurnakan penelitian ini.

5. Seluruh pihak dari Perum Damri Cabang Surabaya yang telah memberikan izin dan membantu memberikan kelengkapan penelitian sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Kedua orang tua: Irwanto, SE, MM dan Dra. Sonny Palupi Ch, M.Ed. yang telah memberi spirit dalam belajar, memberi dorongan doa dan kasih sayang kepada saya selama ini.
7. Adik-adikku: Irana Arumsari Irwanto, SH dan Ardia Aprireo Irwanto yang selalu memberikan support dan pengorbanan yang tak ternilai harganya.
8. Sahabat-sahabat yang selalu memberi semangat untuk menyelesaikan studi lebih cepat dengan kesuksesan mereka masing-masing: Baguse, Amie, Retno, Andri, Saiful, Dee, Reza dan Mellie
9. Teman-teman kelas pagi yang hebat: Pinkan, Irene, Yohannes Kurniawan, Chintami, Berry, Thia, Ferdy, Niken, Mba Anggie, Yolanda, Eclund, Pak Andre, Icha dan Nugros
10. Teman-teman dan pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu

Meskipun masih jauh dari sempurna, tesis ini menjadi lebih baik dengan bantuan pihak-pihak yang saya sebutkan diatas. Semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas bantuan bapak/ibu dan seluruh teman-teman.

Wasalam.

Yogyakarta, Januari 2015

Oryza Astavidha Irwanto

DAFTAR ISI

Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing …… ii
Halaman Pengesahan Tesis ……... iii
Lembar Pernyataan …… iv
Abstraksi …… v
Abstract ……. vi
Kata Pengantar …….. vii
Daftar Isi …… ix
Daftar Tabel ……... xii
Daftar Gambar ……... xiii
Daftar Lampiran …… xiv

BAB I – PENDAHULUAN …… 1
A. Latar Belakang Penelitian …….. 1
B. Identifikasi Masalah ……... 5
C. Perumusan Masalah …… 7
D. Batasan Masalah …… 8
   1. Batasan pada Variabel Komunikasi Organisasi ……. 8
   2. Batasan pada Variabel Motivasi ……. 9
   3. Batasan pada Variabel Kinerja …… 9
E. Tujuan Penelitian ……. 10
F. Manfaat Penelitian …….. 10
G. Sistematika Penulisan ……. 11

BAB II – TINJAUAN PUSTAKA …….. 13
A. Tinjauan Pustaka ……. 13
1. Komunikasi dalam Organisasi ……..... 13
2. Motivasi …….. 21
3. Kinerja ……..... 26
B. Kerangka Konsep …… 30
C. Penelitian Acuan ……. 31
D. Hipotesis Penelitian ……. 33

BAB III – METODE PENELITIAN …….. 38
A. Bentuk Penelitian …… 38
B. Tempat dan Waktu Penelitian …… 38
C. Data yang Diperlukan ……. 39
D. Populasi dan Sampel ……... 40
E. Teknik Pengumpulan Data …….. 41
F. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis ……... 41
1. Teknik Analisa Data ……. 42
2. Teknik Pengujian Hipotesis ……. 43
G. Operasionalisasi Variabel ……... 45
1. Identifikasi Variabel ……. 45
2. Definisi Operasional ……..…. 45

BAB IV – ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN…….…… 54
A. Deskripsi Obyek Penelitian ……..… 54
B. Analisis Data …… 55
1. Pengujian Instrumen Penelitian …….. 55
2. Karakteristik Demografis Responden …… 58
3. Peranan Motivasi Intrinsik Dalam Hubungan Kausal Antara Kepuasan Komunikasi *Downward* Dengan Kinerja Karyawan…… 59
a. Pengaruh Kepuasan Komunikasi *Downward* terhadap Kinerja Karyawan ……... 59

b. Pengaruh Kepuasan Komunikasi *Downward* Terhadap Motivasi Intrinsik …… 60
c. Pengaruh Kepuasan Komunikasi *Downward* dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan ……. 62
4. Perbedaan Kepuasan Komunikasi *Downward* Berdasarkan Karakteristik Demografi Responden …… 65
a. Perbedaan Kepuasan Komunikasi *Downward* Berdasarkan Jenis Kelamin …… 65
b. Perbedaan Kepuasan Komunikasi *Downward* Berdasarkan Usia…….. 66
c. Perbedaan Kepuasan Komunikasi Downward Berdasarkan Pendidikan 66
d. Perbedaan Kepuasan Komunikasi *Downward* Berdasarkan Masa Kerja 67
e. Perbedaan Kepuasan Komunikasi *Downward* Berdasarkan Jabatan … 68
5. Perbedaan Kinerja Karyawan Berdasarkan Karakteristik Demografi Responden ……..... 69
a. Perbedaan Kinerja Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin …… 70
b. Perbedaan Kinerja Karyawan Berdasarkan Usia …… 70
c. Perbedaan Kinerja Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan ……. 71
d. Perbedaan Kinerja Karyawan Berdasarkan Masa Kerja.. …….. 72
e. Perbedaan Kinerja Karyawan Berdasarkan Jabatan …… 72
C. Pembahasan …… 73

BAB V – PENUTUP ……..…. 81
A. Kesimpulan ……. 81
B. Implikasi Manajerial…… 82
C. Saran …… 83
D. Keterbatasan Penelitian ……. 87

DAFTAR PUSTAKA …… 88

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Acuan Penelitian yang Dipergunakan dalam Riset…….…	32
Tabel 3.1.	Dimensi Indikator Variabel dan Metode Pengukurannya ……..	51
Tabel 4.1.	Hasil Pengujian Instrumen ……..	56
Tabel 4.2.	Karakteristik Demografi Responden ……..	58
Tabel 4.3.	Pengaruh Kepuasan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan …….	59
Tabel 4.4.	Pengaruh Kepuasan Komunikasi Terhadap Motivasi intrinsik ……..	61
Tabel 4.5.	Pengaruh Kepuasan Komunikasi dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan ……	62
Tabel 4.6.	Kepuasan Komunikasi *Downward* Berdasarkan Jenis Kelamin …….	65
Tabel 4.7.	Kepuasan Komunikasi *Downward* Berdasarkan Perbedaan Usia……	66
Tabel 4.8.	Kepuasan Komunikasi *Downward* Berdasarkan Tingkat Pendidikan	67
Tabel 4.9.	Kepuasan Komunikasi *Downward* Berdasarkan Masa Kerja……..	68
Tabel 4.10.	Kepuasan Komunikasi *Downward* Berdasarkan Jenis Jabatan ……..	68
Tabel 4.11.	Kinerja Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin ……..	70
Tabel 4.12.	Kinerja Berdasarkan Perbedaan Usia……..	70
Tabel 4.13.	Kinerja Berdasarkan Perbedaan Tingkat Pendidikan……..…	71
Tabel 4.14.	Kinerja Berdasarkan Masa Kerja… ……	72
Tabel 4.15.	Kinerja Berdasarkan Perbedaan Jabatan ……	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Hubungan Antar Variabel dalam Penelitian ……. 33

Gambar 4.1. Model hubungan kepuasan komunikasi *downward* dan motivasi intrinsik dengan kinerja karyawan ……. 64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian ……	91
Lampiran 2.	Hasil Input Data Responden ……..…….	97
Lampiran 3.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian ……	105
Lampiran 4.	Tabel Distribusi Frekuensi ……..	106
Lampiran 5.	Hasil Uji Hipotesis I……	110
Lampiran 6.	Hasil Uji Hipotesis II……	113
Lampiran 7.	Tabel Distribusi R ……	118
Lampiran 8.	Surat Izin Penelitian ……..	119

BAB I – PENDAHULUAN