

**Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan  
Kerja Karyawan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero)  
Regional 3 Malang**

**SKRIPSI**

**Disusun untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu  
Komunikasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Brawijaya**

**Oleh:  
Hafidz Maulana  
0510023040**



**JURUSAN ILMU KOMUNIKASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2012**

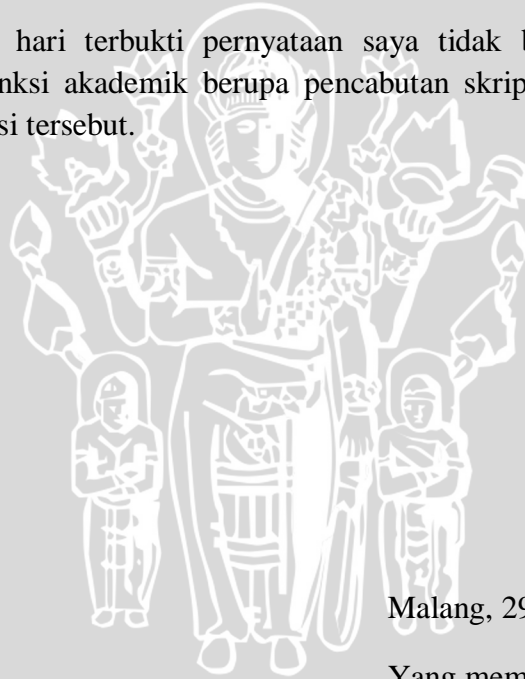
**PERNYATAAN ORISINALITAS**

Nama: Hafidz Maulana

NIM: 0510023040

Menyatakan sesungguhnya bahwa skripsi berjudul **PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. SANG HYANG SERI (PERSERO) REGIONAL 3 MALANG**, adalah betul-betul karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam skripsi telah diberi tanda citasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.



Malang, 29 Juli 2012

Yang membuat pernyataan

Hafidz Maulana

NIM. 0510023040

**PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. SANG HYANG SERI (PERSERO)  
REGIONAL 3 MALANG**

**SKRIPSI**

Disusun oleh:  
Hafidz Maulana  
NIM. 0510023080

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana  
pada tanggal 19 Juli 2012

Tim Penguji:

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Dr. Drs. Suryadi, MS.  
NIP. 19601103 198703 1 003

Fitri H. Oktaviani, S.S, S.E, M.Commun.  
NIP.

Anggota Penguji 1,

Anggota Penguji 2,

Dr. Bambang Dwi Prianto. S.Sos., M.Si  
NIP. 19720428 200912 1 001

Reni Yuliati, S.I.Kom., M.si  
NIP.

Malang, 31 Juli 2012  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Prof. Dr. Ir. H. Darsono Wisadirana, MS  
NIP. 19561227 198312 1 001



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

*Alhamdulillah*, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah S.W.T. atas segala rahmat dan karunia-Nya yang telah dilimpahkan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. SANG HYANG SERI PERSERO REGIONAL 3 MALANG”.

Skripsi ini merupakan karya ilmiah yang disusun dalam upaya untuk menyelesaikan pendidikan sarjana strata 1 (S1) Ilmu Komunikasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya Malang dengan Minat Utama Manajemen Komunikasi Bisnis.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis tidak akan berhasil dan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Bapak Prof. Dr. Ir. Darsono Wisadirana, MS., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Univ. Brawijaya.
2. Bapak Dr. Drs. Suryadi, MS, selaku Dosen Pembimbing Skripsi Utama.
3. Ibu Fitri Hariana Oktaviani, S.S., S.E., M.Comm., Dosen Pembimbing Skripsi Pendamping.
4. Semua Bapak & Ibu Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Univ. Brawijaya, yang telah memberikan ilmu kepada penulis.
5. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Univ. Brawijaya, yang telah membantu penulis menyelesaikan birokrasinya.

6. Semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi.

Harapan penulis semoga laporan hasil penelitian skripsi ini bisa bermanfaat bagi pembaca dan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan sosial, khususnya ilmu komunikasi yang berorientasi pada Manajemen Bisnis.

Mengingat terbatasnya pengetahuan dan segala sesuatunya, skripsi ini ini masih jauh dari sempurna, kritik dan saran yang membangun senantiasa penulis harapkan.

Malang, Juli 2012

Hafidz Maulana



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>Kata Pengantar</b> .....	i
<b>Daftar Isi</b> .....	iii
<b>Daftar Tabel</b> .....	vi
<b>Daftar Gambar</b> .....	vii
<b>Abstrak</b> .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Rumusan Masalah .....	8
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Manfaat Penelitian .....	8
1.6 Pembatasan Masalah .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Komunikasi Organisasi .....	10
2.1.1 Pengertian Komunikasi Organisasi .....	10
2.1.2 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi .....	11
2.2 Unsur-Unsur dalam Organisasi .....	13
2.3 Arus Informasi dalam Organisasi .....	14
2.4 Kepuasan Komunikasi .....	21
2.5 Iklim Komunikasi Organisasi .....	22
2.6 Kepuasan Kerja .....	27
2.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	27
2.6.2 Teori Kepuasan Kerja .....	28
2.6.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi dan Cara Mengukur Kepuasan Kerja .....	31
2.6.4 Dampak Kepuasan dan Ketidapuasan Kerja .....	35
2.7 Penelitian Terdahulu .....	36
2.8 Definisi Konsep dan Operasional .....	38
2.8.1 Definisi Konseptual .....	38
2.8.2 Definisi Operasional .....	39
2.9 Kerangka Pemikiran .....	45
2.10 Hipotesis .....	46
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	47
3.2 Lokasi Penelitian .....	47
3.3 Ruang Lingkup Penelitian .....	48
3.4 Populasi dan Sampel .....	48



3.4.1	Populasi .....	48
3.4.2	Sampel .....	48
3.4.3	Teknik Sampling .....	49
3.5	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	50
3.5.1	Sumber Data.....	50
3.5.2	Teknik Pengumpulan Data .....	51
3.6	Skala Pengukuran.....	52
3.7	Uji Instrumen Data.....	54
3.7.1	Uji Validitas .....	54
3.7.2	Uji Reliabilitas.....	59
3.8	Uji Asumsi .....	60
3.8.1	Uji Normalitas .....	60
3.8.2	Uji Linieritas .....	61
3.9	Teknik Analisis Data .....	61
3.9.1	Analisis Statistik Deskriptif .....	62
3.9.2	Analisis Korelasi Sedehana.....	62
3.9.3	Analisis regresi Linear Sedehana .....	64
3.9.4	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	65

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	67
4.1.1	Logo dan Sejarah PT. Sang Hyang Seri (Persero) .....	67
4.1.2	Struktur Perusahaan dan Pembagian Tugas pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) .....	69
4.2	Gambaran Umum Karakteristik Responden.....	86
4.3	Distribusi Jawaban Responden Variabel Iklim Komunikasi Organisasi .....	91
4.3.1	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Kepercayaan.....	92
4.3.2	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Pembuatan Keputusan Bersama .....	93
4.3.3	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Kejujuran.....	94
4.3.4	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Keterbukaan pada Bawahan.....	95
4.3.5	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atas .....	96
4.3.6	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Perhatian atas Tujuan Kinerja yang Tinggi.....	97
4.4	Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja .....	99
4.4.1	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Gaji .....	100
4.4.2	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Pekerjaan itu Sendiri.....	101
4.4.3	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Promosi Pekerjaan .....	102
4.4.4	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator .....	

Kepenyeliaan/Supervisi .....	103
4.4.5 Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Rekan Kerja.....	104
4.4.6 Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Lingkungan Kerja .....	105
4.5 Uji Asumsi Klasik .....	106
4.5.1 Normalitas .....	106
4.5.2 Linieritas .....	107
4.6 Anilisis Korelasi Sederhana .....	107
4.7 Analisis Regresi Linear Sederhana .....	108
4.8 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	109
4.9 Pembahasan .....	110
4.9.1 Pembahasan Iklim Komunikasi Organisasi .....	110
4.9.2 Pembahasan Kepuasan Kerja .....	115
4.9.3 Pembahasan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	120

**BAB V PENUTUP**

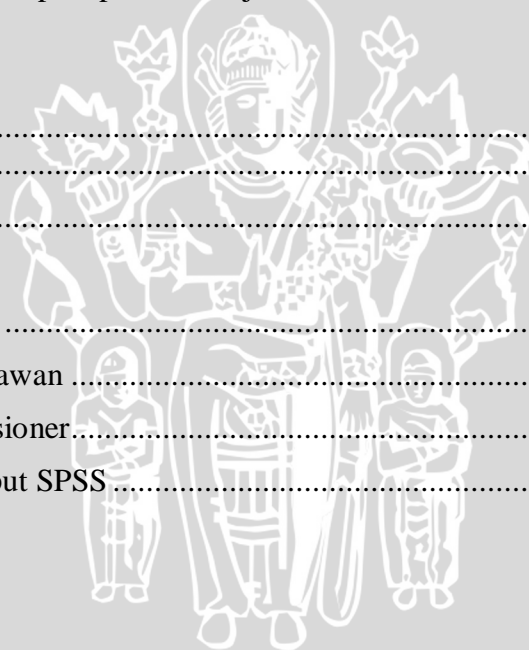
5.1 Kesimpulan.....	122
5.2 Saran.....	125

**Daftar Pustaka** .....

127

**LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner .....	130
Lampiran 2 Data Karyawan .....	134
Lampiran 3 Hasil Kuesioner.....	135
Lampiran 4 Hasil Output SPSS.....	137



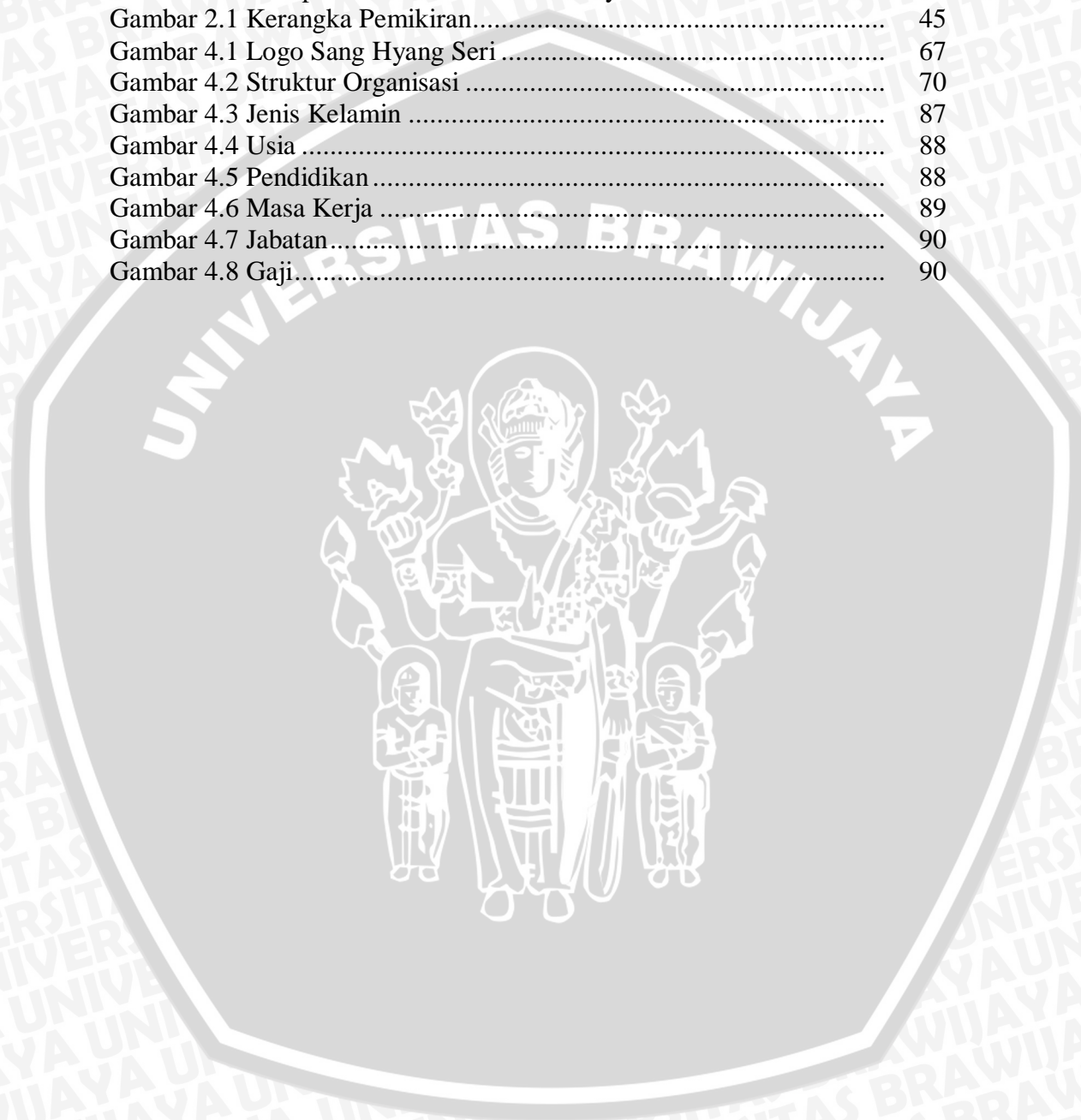


### Daftar Tabel

Tabel 2.1	Operasional Variabel .....	40
Tabel 3.1	Populasi dan Sampel .....	50
Tabel 3.2	Skala Likert Variabel Iklim Komunikasi Organisasi .....	53
Tabel 3.3	Skala Likert Variabel Kepuasan Kerja .....	54
Tabel 3.4	Uji Validitas Variabel X.....	55
Tabel 3.5	Uji Validitas Variabel Y.....	57
Tabel 3.6	Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas.....	60
Tabel 3.7	Uji Releabilitas .....	60
Tabel 3.8	Kriteria Indeks Korelasi .....	64
Tabel 4.1	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Kepercayaan .....	92
Tabel 4.2	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Pembuatan Keputusan Bersama .....	93
Tabel 4.3	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Kejujuran.....	94
Tabel 4.4	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Keterbukaan pada Bawahan .....	95
Tabel 4.5	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atas .....	96
Tabel 4.6	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Perhatian atas Tujuan Kinerja yang Tinggi.....	98
Tabel 4.7	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Gaji.....	100
Tabel 4.8	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Pekerjaan itu Sendiri .....	101
Tabel 4.9	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Promosi Pekerjaan .....	102
Tabel 4.10	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Kepenyelaaan/Supervisi .....	103
Tabel 4.11	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Rekan Kerja.....	104
Tabel 4.12	Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Lingkungan Kerja .....	105
Tabel 4.13	Uji Normalitas .....	106
Tabel 4.14	Uji Linieritas.....	107
Tabel 4.15	Uji Korelasi .....	108
Tabel 4.16	Regresi Linier Sederhana .....	109
Tabel 4.17	Koefisien Determinasi.....	109

**Daftar Gambar**

Gambar 1.1 Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan.....	5
Gambar 1.2 Rekapitulasi Keluar-Masuk Karyawan.....	5
Gambar 1.3 Rekapitulasi Keterlambatan Karyawan.....	6
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	45
Gambar 4.1 Logo Sang Hyang Seri.....	67
Gambar 4.2 Struktur Organisasi.....	70
Gambar 4.3 Jenis Kelamin.....	87
Gambar 4.4 Usia.....	88
Gambar 4.5 Pendidikan.....	88
Gambar 4.6 Masa Kerja.....	89
Gambar 4.7 Jabatan.....	90
Gambar 4.8 Gaji.....	90



## ABSTRAK

**Hafidz Maulana (0510023040), Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang, di bawah bimbingan Dr. Drs. Suryadi, MS, dan Fitri Hariana Oktaviani, SS, SE, M. Commun.**

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Malang adalah perusahaan yang bergerak pada bidang pertanian khususnya pembenihan. Berdasarkan pada data awal yang didapat diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan perusahaan mengalami penurunan dan salah satu penyebab masalahnya bisa jadi karena iklim komunikasi organisasi. Berdasarkan permasalahan tersebut maka diadakan penelitian mengenai pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang. Variabel dalam penelitian ini adalah iklim komunikasi organisasi (variabel bebas) dan kepuasan kerja (variabel terikat). Variabel bebas berupa Iklim Komunikasi Organisasi (X) dalam penelitian ini memiliki enam indikator yaitu, kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi. Sedangkan variabel terikat berupa Kepuasan Kerja (Y) dalam penelitian ini memiliki enam indikator yaitu, gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepenyeliaan, rekan kerja, dan lingkungan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi, kepuasan kerja, dan pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada organisasi PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang. Jenis Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatif. Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner dengan menggunakan teknik total sampling untuk pengambilan sampel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang, besarnya pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 29% dan sisanya 71% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Kata kunci : Iklim Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja



## ABSTRACT

**Hafidz Maulana (0510023040), Organizational Communication Climate Influence To Employee Job Satisfaction At PT. Sang Hyang Seri (Persero) Region 3 Malang, under guidance of Dr. Drs. Suryadi, MS, and Fitri Hariana Oktaviani, SS, SE, M. Commun.**

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Malang is a company at agriculture especially is seeding. Based on at initial data gotten it is known that level of company employee job satisfaction experiences downdraft and one of the cause organizational communication climate problem. Based on the problems hence performed a research about Organizational Communication Climate influence to Employee Job Satisfaction at PT. Sang Hyang Seri (Persero) Region 3 Malang. Variable on this research are organizational communication climate (independent variable) and job satisfaction (dependent variables). Independent variable is Organizational Communication Climate (X) in this research there are six indicators that is confidence, shared decision-making, honesty, openness of subordinate communications, upward communication and an effective listening, and high-priority performance goal. While dependent variables is Job Satisfaction (Y) in this research there are six indicators that is, pay, job itself, job promotions, supervisors, co-workers, and work environment.

This research is to know about organizational communication climate, job satisfaction, and organizational communication climate can influence to employee job satisfaction on PT. Sang Hyang Seri (Persero) Region 3 Malang. This research is using quantitative descriptive method and explanatory type research. This research is using questionnaire instrument with total sampling technique.

Result of research indicates that organizational communication climate in simultan influential to employee job satisfaction PT. Sang Hyang Seri (Persero) Region 3 Malang, level of organizational communication climate influence to job satisfaction is equal to 29% and the rest 71 % influenced by other factors that is not is researched.

**Keyword : Organizations Climate, Job Satisfaction**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi, kegiatan bisnis dalam suatu organisasi tidak terlepas dari peran komunikasi. Komunikasi adalah proses penyampaian informasi (ide, gagasan, fakta, pikiran, perasaan) dan pemahaman dari satu orang ke orang lain (Effendy, 2006: 10). Oleh karena itu komunikasi penting bagi suatu organisasi, karena komunikasi merupakan alat utama bagi anggota organisasi untuk dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Komunikasi organisasi secara perspektif fungsional dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Pace dan Faules, 2001: 31). Dalam suatu organisasi, komunikasi terjadi dari interaksi antar individu-individu yang ada dalam organisasi, yaitu interaksi antara atasan dan bawahan. Komunikasi tersebut dapat terjadi secara *horizontal* (bawahan dengan bawahan) ataupun secara *vertical* (atasan dengan bawahan). Komunikasi yang dilangsungkan oleh atasan maupun bawahan harus mudah dimengerti, disampaikan dengan lengkap, dan tepat sasaran.

Seorang atasan selain memberikan perintah kerja atau tugas kepada bawahannya, juga harus mendengarkan gagasan dan keluhan bawahan, serta mampu menawarkan solusi untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga tercipta suasana komunikasi yang harmonis



dan efektif. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut, akan membuat kinerja para bawahan dihargai, kedua belah pihak mendapatkan kepuasan dan kenyamanan dari informasi, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi (Pace dan Faules, 2001: 165).

Ada hal lain yang perlu diperhatikan dalam organisasi, seringkali karyawan memiliki keterbatasan untuk memperoleh informasi dalam melakukan tugasnya atau hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan organisasi. Hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki rasa segan untuk bertanya lebih lanjut atau pimpinan yang kurang perhatian dan tidak bisa berkompromi dengan bawahan. Hal seperti itu terjadi karena iklim komunikasi organisasi yang kurang baik.

Setiap organisasi memiliki iklim yang berbeda, bagaimanapun juga iklim komunikasi yang berlangsung dalam sebuah organisasi akan mempengaruhi pegawai/karyawan yang bekerja pada organisasi tersebut. Menurut Wirawan (2007: 124), iklim organisasi dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif. Contohnya, ruang kerja yang tidak baik, hubungan atasan dan bawahan yang konflik, dan birokrasi yang kaku dapat menimbulkan sikap stress kerja yang tinggi, serta kepuasan motivasi yang rendah.

Selain itu, salah satu faktor yang dapat mengganggu suatu organisasi atau perusahaan adalah karyawan atau pegawai yang mengalami kepuasan kerja yang rendah, hal itulah yang dapat menyebabkan terjadinya pemogokan liar, kelambatan dalam bekerja, sering membolos dan berujung pada pergantian karyawan/pegawai (Mangkunegara, 2007: 116). Gejala-gejala tersebut bisa jadi



disebabkan karena tidak adanya jaminan keselamatan dalam bekerja, rendahnya pendapatan karyawan, masalah disiplin dan berbagai kesulitan lainnya.

Menurut Mangkunegara (2007: 117) kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Kepuasan kerja timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya. Sedangkan menurut Robbins (2001: 139), kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, seseorang dengan kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan tersebut, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu.

Dalam suatu lingkungan kerja, ditemukan berbagai macam ekspresi karyawan yang dapat menunjukkan puas atau tidaknya karyawan. Ada yang murah senyum dan tertawa, ada yang suka mengeluh, ada yang akrab dengan sesama mitra kerja, ada yang senang mengisolasi diri, dan bahkan ada yang terbiasa berekspresi emosional, marah-marah, atau kurang bersahabat dengan lingkungan kerja. Salah satu faktor penyebab semua itu adalah perbedaan derajat kepuasan kerja (Luky, 2011)

Kepuasan kerja merupakan aspek penting pada diri karyawan karena mengacu pada sikap umum dari karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai respon umum karyawan berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang

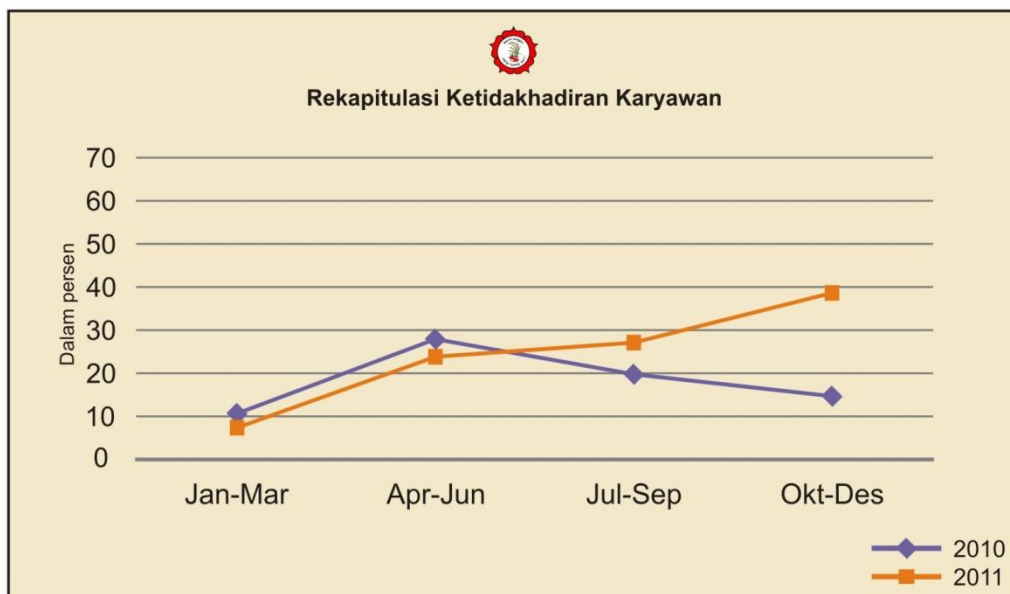
berkaitan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan di dapat apabila ada kesesuaian antara harapan karyawan dengan kenyataan yang ditemui dan didapatkannya di tempat kerja.

Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja individu (karyawan) dan kelompok, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Tolak ukur ketidakpuasan kerja dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2007 : 110), karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran (absen) yang tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

Permasalahan mengenai iklim komunikasi dan kepuasan kerja sering dijumpai pada setiap perusahaan/organisasi. PT. Sang Hyang Seri (Persero) adalah sebuah organisasi yang juga merupakan perusahaan agrobisnis benih nasional milik negara dan mempunyai sejarah panjang dengan tujuan menghasilkan produk agroindustri bermutu melalui pemanfaatan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif untuk memberikan manfaat optimal bagi stakeholder.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kepala Bagian Sekertariat PT. Sang Hyang Seri (Persero) dapat diketahui bahwa ada beberapa indikasi yang menunjukkan terjadinya kepuasan kerja yang rendah pada karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero). Berikut ini data yang menunjukkan hal tersebut:

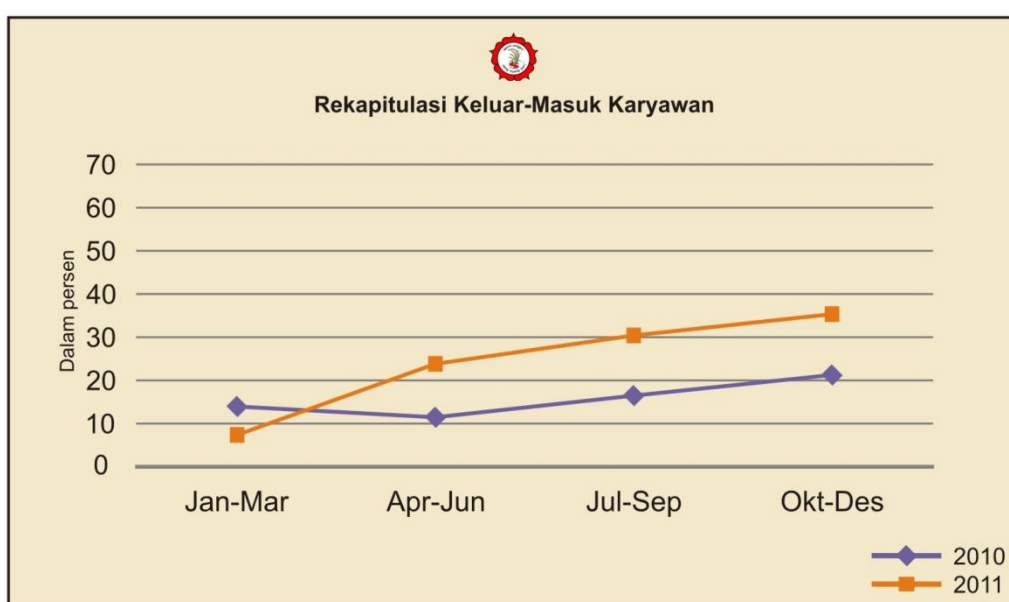
**Gambar 1.1 Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan**



Sumber : Data sekretariat PT. Sang Hyang Seri (Persero)

Dari data diatas dapat dilihat tingkat ketidakhadiran karyawan di PT. Sang Hyang Seri (Persero) cenderung meningkat dan semakin tinggi dari tahun 2010 sampai 2011.

**Gambar 1.2 Rekapitulasi Keluar-Masuk Karyawan**

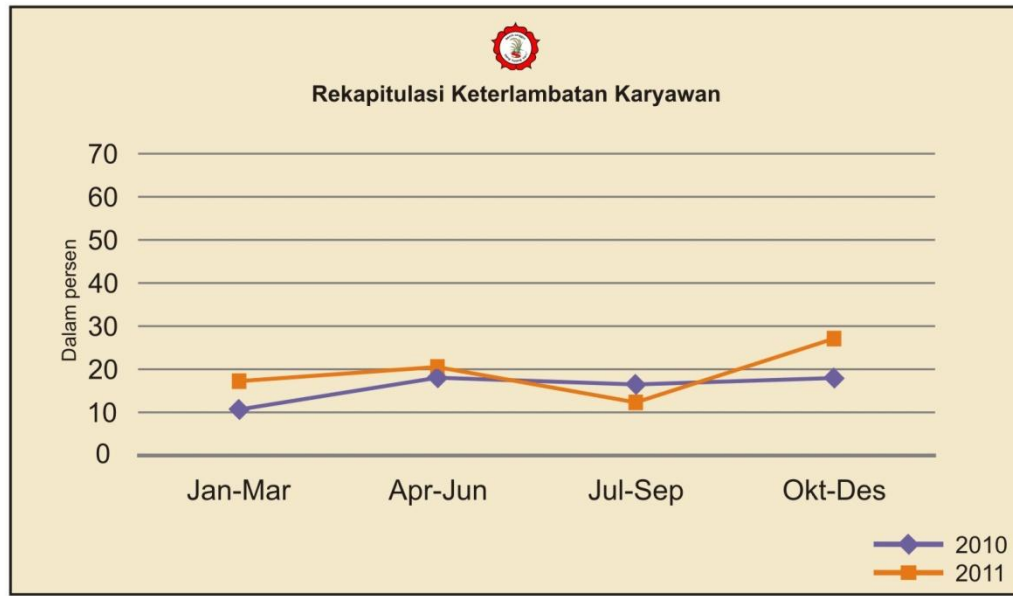


Sumber : Data sekretariat PT. Sang Hyang Seri (Persero)



Dari data diatas dapat dilihat tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan di PT. Sang Hyang Seri (Persero) cenderung meningkat dan semakin tinggi dari tahun 2010 sampai 2011.

**Gambar 1.3 Rekapitulasi Keterlambatan Karyawan**



Sumber : Data sekertariat PT. Sang Hyang Seri (Persero)

Dari data diatas dapat dilihat tingkat keterlambatan karyawan di PT. Sang Hyang Seri (Persero) cenderung meningkat dan semakin tinggi dari tahun 2010 sampai 2011.

Masalah rendahnya kepuasan kerja di PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang, merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh berbagai komponen dalam perusahaan. Jika rendahnya kepuasan kerja dibiarkan terus menerus, maka perusahaan akan kehilangan produktivitasnya. Dan itu dapat mengakibatkan kelambatan atau tidak tercapainya tujuan dari perusahaan/organisasi.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dan menyajikannya dalam suatu kerangka ilmiah berupa skripsi yang berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Permasalahan yang terjadi di PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang adalah mengenai rendahnya kepuasan kerja karyawan/pegawai. Rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat terlihat dari rekapitulasi ketidakhadiran karyawan, data keterlambatan, dan pengunduran diri karyawan yang mengalami peningkatan dari tahun 2010 sampai 2011.

Rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mengakibatkan karyawan tidak dapat bekerja secara maksimal. Berdasarkan kondisi tersebut, maka diperlukan berbagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja. Banyak faktor yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja di PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang, salah satunya bisa disebabkan oleh iklim komunikasi yang ada pada organisasi atau perusahaan tersebut.

Iklim komunikasi organisasi yang kondusif, akan dapat menciptakan persepsi yang positif bagi karyawan sehingga karyawan akan senang bekerja dan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan menuju kearah peningkatan produktivitas kerja. Dengan adanya iklim komunikasi organisasi yang kondusif, maka kepuasan kerja karyawan/pegawai di PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang akan dapat ditingkatkan.

### 1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran iklim komunikasi organisasi pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang?
2. Bagaimana gambaran kepuasan kerja pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang?
3. Bagaimana pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang?

### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang.
2. Untuk mengetahui kepuasan kerja pada karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang.
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang.

### 1.5. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat pada penelitian ini adalah:

1. Secara akademis, penelitian ini dapat menambah pengetahuan, memperluas khasanah, dan diharapkan dapat memberikan kontribusi



khususnya berkaitan dengan kajian studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Brawijaya, khususnya mengenai kajian iklim komunikasi organisasi.

2. Secara praktis, melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, dan wawasan bagi peneliti, serta dapat menjadi masukan bagi PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang.

### **1.6. Pembatasan Masalah**

Untuk menghindari ruang lingkup penelitian yang terlalu luas sehingga menghasilkan uraian yang sistematis, maka penulis membatasi masalah yang akan diteliti. Pembatasan masalah ditujukan agar lingkup penelitian dapat lebih jelas, terarah, sehingga tidak mengaburkan penelitian. Pembatasan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Iklim komunikasi organisasi yang ada di PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang.
2. Kepuasan kerja yang ada di PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang.
3. Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang.
4. Objek penelitian ini adalah karyawan tetap dan kontrak yang bekerja di PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Komunikasi Organisasi

##### 2.1.1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Organisasi merupakan suatu wadah untuk melakukan berbagai macam kegiatan yang terdiri dari dua orang atau lebih agar dapat bekerja sama sedemikian rupa hingga dapat mencapai tujuan bersama (Muhammad, 2001: 24).

Untuk mencapai tujuan dalam sebuah organisasi, tentunya dibutuhkan sebuah komunikasi yang terjalin baik di dalamnya.

Menurut Muhammad (2001: 97), komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi dapat bersifat formal dan dapat juga bersifat informal. Komunikasi dalam organisasi seringkali melibatkan komunikasi kelompok, komunikasi antarpribadi dan juga komunikasi publik. Komunikasi yang formal dalam sebuah organisasi adalah komunikasi yang berlangsung menurut struktur organisasi tersebut, yaitu adanya komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Selanjutnya komunikasi yang tidak bergantung pada stuktur organisasi disebut komunikasi informal.

Para ahli memiliki berbagai macam persepsi mengenai apa itu komunikasi organisasi. Apabila didefenisikan maka komunikasi organisasi dapat didefenisikan secara fungsional dan secara interpretif. Defenisi dari perspektif fungsional adalah secara objektif sedangkan defenisi dari perspektif interpretif adalah secara subjektif.

Menurut Pace dan Faules (2001: 31-33), secara perspektif fungsional, komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Sedangkan secara perspektif interpretif, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Maksudnya, komunikasi organisasi adalah “perilaku pengorganisasian” yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi.

Maka disimpulkan jika perspektif fungsionalis (objektif) dalam organisasi menekankan pada “struktur”. Sementara organisasi yang berdasarkan perspektif interpretif (subjektif) lebih menekankan pada “proses”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi komunikasi organisasi menurut perspektif fungsionalis (objektif).

### **2.1.2 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi**

Menurut Sendjaja dalam Bungin (2008: 274) mengatakan, organisasi baik yang berorientasi untuk mencari keuntungan (*profit*) maupun nirlaba (*non-profit*), memiliki empat fungsi organisasi, yaitu: fungsi informatif, regulatif, persuasif dan integratif. Keempat fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Fungsi Informatif**

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem proses informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu.



## 2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini. Pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Kedua, berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh untuk dilaksanakan.

## 3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk memersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

## 4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal, seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter* dan *bulletin*) dan laporan kemajuan organisasi. Saluran komunikasi informal, seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga maupun kegiatan darma wisata. Pelaksanaan

aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

## 2.2. Unsur-Unsur Dasar Organisasi

Suatu iklim komunikasi berkembang dalam konteks organisasi. Menurut Pace dan Faules (2001: 151) Unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi dapat diringkaskan menjadi lima kategori, antara lain:

### 1. Anggota organisasi

Di pusat organisasi terdapat orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi. Orang-orang yang membentuk organisasi terlibat dalam kegiatan primer, yaitu:

- a) Kegiatan pemikiran yang meliputi konsep-konsep, penggunaan bahasa, pemecahan masalah dan pembentukan gagasan.
- b) Kegiatan perasaan yang meliputi emosi, keinginan, dan aspek-aspek perilaku manusia lainnya yang bukan aspek intelektual
- c) Kegiatan self-moving yang meliputi kegiatan fisik yang besar maupun yang terbatas.
- d) Kegiatan elektrokimia yang meliputi brain synaps (daerah kontak otak tempat impuls saraf ditransmisikan hanya ke satu arah), kegiatan jantung, dan proses metabolisme.

Keempat kegiatan ini memungkinkan orang-orang melaksanakan keterampilan mereka, memahami symbol-simbol, dan memperhatikan dunia, serta menjalaninya.

### 2. Pekerjaan dalam Organisasi

Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi.

3. Praktik-praktik pengelolaan:

Tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lainnya.

4. Struktur organisasi:

Merujuk kepada hubungan-hubungan antara “tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi”.

5. Pedoman organisasi:

Serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan.

### 2.3. Arus Informasi dalam Organisasi

Muhammad (2001: 107-108) mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis utama arus informasi/pesan dalam jaringan komunikasi organisasi yang formal, yaitu: komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi horizontal (*horizontal communication*).

1. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Pace dan Faules, 2001: 184). Dengan kata lain, komunikasi ke



bawah ini menunjukkan bahwa arus pesan yang mengalir dari para atasan atau pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Lewis dalam Muhammad (2001: 108) menyatakan, komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Muhammad (2001: 108-109) menyatakan, secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe yaitu:

1. Instruksi tugas

Instruksi tugas atau pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Instruksi tugas yang tepat dan langsung cenderung dihubungkan dengan tugas yang sederhana yang hanya menghendaki keterampilan dan pengalaman yang minimal. Instruksi yang lebih umum biasanya digunakan bagi tugas-tugas yang kompleks, dimana karyawan diharapkan menggunakan pertimbangannya, keterampilan dan pengalamannya.

2. Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi

rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas, atau hanya mau bekerja bila dipaksa maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit. Tetapi bila pimpinan menganggap bawahannya orang yang dapat memotivasi diri sendiri dan produktif, maka biasanya diberikan pesan rasional yang banyak.

### 3. Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral, dan motivasi.

### 4. Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek-praktek organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi rasional.

### 5. Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan.

## 2. Komunikasi ke Atas

Menurut Muhammad (2001: 116) yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan.

Komunikasi ke atas memiliki beberapa fungsi atau nilai tertentu. Muhammad (2001: 117) menjelaskan fungsinya sebagai berikut:

1. Dengan adanya komunikasi ke atas, supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari supervisor dan bagaimana baiknya supervisor menerima apa yang disampaikan karyawan.
2. Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan.
3. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.
4. Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
5. Komunikasi ke atas menjadikan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.



6. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan karyawan dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

Hal-hal yang seharusnya disampaikan oleh karyawan kepada atasannya seperti yang disebutkan di atas tidaklah selalu menjadi kenyataan. Banyak kesulitan untuk mendapatkan informasi tersebut. Sharma (1979) dalam Pace dan Faules (2001: 191) mengatakan bahwa kesulitan itu mungkin disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya. Hasil studi memperlihatkan bahwa karyawan merasa akan mendapat kesukaran bila menyatakan apa yang sebenarnya menurut pikiran mereka. Karena itu cara yang terbaik adalah mengikuti saja apa yang disampaikan supervisornya.
2. Perasaan karyawan bahwa pimpinan dan supervisor tidak tertarik pada masalah mereka.
3. Kurangnya *reward* atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas.
4. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak dapat menerima dan merespon terhadap apa yang dikatakan oleh karyawan. Pimpinan terlalu sibuk untuk mendengarkan atau karyawan sulit untuk menemuinya.

Komunikasi ke atas merupakan sumber informasi yang penting dalam membuat keputusan, karena dengan adanya komunikasi ini pimpinan dapat

mengetahui bagaimana pendapat bawahan mengenai atasan, mengenai pekerjaan mereka, mengenai rekan kerja, dan mengenai organisasi.

### 3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan seperti: koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.

Pace dan Faules (2001: 195-196) menyebutkan bahwa, komunikasi horizontal ini mempunyai tujuan tertentu, diantaranya :

1. Mengkoordinasikan tugas-tugas.
2. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik daripada ide dari satu orang. Oleh karena itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik.
3. Memecahkan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkatan yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan dan moral dari karyawan.
4. Menyelesaikan konflik diantara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya. Penyelesaian konflik ini penting bagi perkembangan sosial dan emosional dari anggota dan juga akan menciptakan iklim organisasi yang baik.

5. Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan itu. Untuk ini mungkin suatu unit dengan unit lainnya mengadakan rapat untuk mencari kesepakatan terhadap perubahan tersebut.
6. Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya maka mereka memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya. Hal ini akan memperkuat hubungan diantara sesama karyawan dan akan membantu kekompakan dalam kerja kelompok. Interaksi ini akan mengembangkan rasa sosial dan emosional karyawan.

Komunikasi horizontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara bagian-bagian dalam organisasi. Akan tetapi bagian-bagian itu sendiri mungkin menghalangi komunikasi horizontal. Kahn dan Katz dalam Muhammad (2001: 124) mengatakan bahwa, organisasi yang agak lebih otoriter mengontrol dengan ketat komunikasi horizontal ini.

Hambatan-hambatan pada komunikasi horizontal banyak persamaannya dengan hambatan yang mempengaruhi komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Tidak adanya kepercayaan diantara rekan-rekan kerja, perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas dan persaingan dalam sumber daya manusia dapat mengganggu komunikasi karyawan yang sama tingkatannya dalam organisasi dengan sesamanya.



#### 2.4. Kepuasan Komunikasi

Menurut Redding dalam Muhammad (2001: 87), kepuasan komunikasi organisasi adalah semua tingkat kepuasan seseorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan kepada bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskannya, bagaimana diterima, diproses, dan apa respons orang yang menerima.

Muhammad (2001: 88) menyatakan, iklim komunikasi jelas dipengaruhi oleh persepsi bagaimana baiknya aktivitas komunikasi dari suatu organisasi memuaskan tuntutan pribadi. Kepuasan komunikasi adalah satu fungsi dari apa yang seorang dapatkan dengan apa yang dia harapkan. Jika informasi dikomunikasikan dengan cara terus menerus dan dengan apa yang kita harapkan, kita mengalami kepuasan dengan komunikasi.

Sedangkan menurut Pace dan Faules (2001: 164), kepuasan komunikasi 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, meskipun mungkin tidak efektif secara khusus sepanjang berkaitan dengan standar penciptaan, pengungkapan, dan penafsiran pesan.

Dengan demikian kepuasan komunikasi dapat digunakan untuk mengukur bagaimana keadaan orang-orang dalam suatu organisasi merasa puas terhadap sistem komunikasi yang ada sehingga mereka secara bersama-sama dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Kepuasan komunikasi erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja karena lingkungan kerjanya mendukung pekerjaannya. Lingkungan kerja ini melibatkan berbagai jenis cara berkomunikasi di dalamnya sehingga menyebabkan kepuasan kerja. Sebagai contoh seorang karyawan yang membutuhkan informasi mengenai kelengkapan tugasnya dapat mengakses media yang tersedia di organisasi ataupun dengan berkomunikasi atau berdiskusi dengan rekan sekerjanya. Media yang berkualitas dan teman sekerja yang kooperatif akan mengakibatkan kepuasan komunikasi pada karyawan tersebut. Kepuasan komunikasi inilah yang kemudian menghasilkan kepuasan kerja karena melalui komunikasi yang lancar dan baik pekerjaan karyawan tersebut dapat terselesaikan.

### **2.5. Iklim Komunikasi Organisasi**

Iklim komunikasi dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak dapat dilihat tetapi dapat dirasakan oleh seluruh anggota yang terlibat di dalamnya dan hal ini mempengaruhi perilaku anggota organisasi.

Menurut Pace dan Faules (2001: 149) iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi



dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi.

Iklm komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi, secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan (Pace dan Faules, 2001: 154).

Sedangkan menurut Tagiuri dalam Muhammad (2001: 82), iklim organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, dan mempengaruhi tingkah laku serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan. Sedangkan Payne dan Pugh dalam Muhammad (2001: 82), mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.



Dapat disederhanakan bahwa iklim komunikasi organisasi adalah persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung, terbuka terhadap, menaruh perhatian kepada, dan secara aktif meminta pendapat mereka, serta memberi penghargaan atas standar kinerja yang baik.

Menurut Muhammad (2001: 86), beberapa yang menjadi pokok persoalan dari iklim komunikasi adalah:

1. Persepsi mengenai sumber komunikasi dari hubungannya dalam organisasi yang meliputi rasa puas antar anggota; seberapa besar pentingnya sumber komunikasi; apakah sumber komunikasi dapat dipercaya.
2. Persepsi mengenai tersedianya informasi bagi anggota organisasi yang meliputi jumlah informasi yang diterima cocok atau tidak dengan topik-topik yang penting dari sumber komunikasi; Informasi itu berguna atau tidak; apakah balikan informasi itu dikirimkan kepada sumber yang tepat.
3. Persepsi mengenai organisasi itu sendiri yang meliputi keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi mereka; apakah tujuan organisasi dipahami; dukungan dan penghargaan antar anggota; apakah sistem terbuka terhadap dari anggotanya.

Sedangkan Gerald M. Goldhaber dalam Muhammad (2001: 122) menyatakan, iklim komunikasi organisasi terdiri dari lima faktor. Pertama, dukungan. Karyawan memandang hubungan komunikasi dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang “makna dan kepentingan perannya”. Kedua, kesertaan dalam proses keputusan. Kesadaran bahwa

komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh didengarkan dan digunakan. Ketiga, kejujuran, percaya diri dan keandalan. Sumber pesan/peristiwa-peristiwa komunikasi dianggap dapat dipercaya. Keempat, terbuka dan tulus. Dalam komunikasi formal maupun informal terdapat keterbukaan dan ketulusan dalam berkata dan mendengar. Kelima, tujuan kinerja yang tinggi. Tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja sebagaimana dirasakan oleh para karyawan.

Berdasarkan tinjauan teori diatas, maka Peterson dan Pace dalam Pace dan Faules (2001: 157-161) mengembangkan inventaris iklim komunikasi untuk mengukur iklim komunikasi organisasi, antara lain adalah:

1. Kepercayaan

Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. Pembuatan Keputusan Bersama

Para karyawan disemua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka.

Para karyawan di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan bersama.

3. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa menghindarkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

#### 4. Keterbukaan dalam Komunikasi ke Bawah

Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan luas dengan perusahaan, para pemimpin, rencana-rencana organisasi dan berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya.

#### 5. Mendengarkan dalam Komunikasi Atas

Personel di setiap tingkat organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

#### 6. Perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi

Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi dan kualitas tinggi, biaya rendah. Demikian pula menunjukkan perhatian besar pada organisasi dan anggota organisasi lainnya.



## 2.6. Kepuasan Kerja

### 2.6.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Menurut Edy Sutrisno (2009: 78) terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja, diantaranya :

1. Pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini adalah merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realita-realita yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas.
2. Pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Sedangkan menurut Hariandja (2005: 290), definisi kepuasan kerja adalah sejauhmana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seorang karyawan dalam memandang setiap pekerjaannya termasuk rekan kerja, gaji, supervisor, serta kondisi atau lingkungan kerja. Apabila telah sesuai dengan harapan yang diinginkan, karyawan tersebut akan memperoleh kepuasan kerja tetapi jika tidak maka kepuasan kerja karyawan akan rendah.

### 2.6.2 Teori Kepuasan Kerja

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009: 856) mengemukakan bahwa ada beberapa teori tentang kepuasan kerja, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan). Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara keinginan dengan apa yang menurutnya telah terpenuhi yang diperoleh melalui pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

2. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, output, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya,

seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan outputnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan, sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau ketepatan seorang karyawan dalam menempatkan dirinya sesuai dengan kemampuan yang ada di dalam dirinya. Perbedaan antara jumlah output yang diterima dengan jumlah input yang dipersepsikan antara satu karyawan dengan karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan, yaitu :

- a) Memenuhi kebutuhan dasar karyawan
- b) Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ke tempat lain
- c) Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan

### 3. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.



- a) *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhiya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhiya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- b) *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhiya faktor karyawan ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.
4. Teori *motivator-hygiene* (M-H)

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Pada intinya, teori M-H kurang sependapat bahwa pemberian balas jasa tinggi. Karena balas jasa yang tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor *hygiene*, bukan *motivator*). Untuk mendatangkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan *job enrichment*, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggungjawab dan otonomi yang lebih besar.

### 5. Teori keinginan relatif (*relative deprivation theory*)

Terdapat enam keputusan penting yang menyangkut kepuasan dengan pembayaran menurut teori ini, diantaranya :

- a) Perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan
- b) Perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan
- c) Ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih
- d) Ekspektasi yang rendah terhadap masa depan
- e) Perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan
- f) Perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan atau tidak, tergantung dari apakah imbalan sesuai dengan ekspektasi, kebutuhan dan keinginan karyawan. Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi karyawan secara adil dan seimbang, maka kepuasan kerja akan meningkat.

#### **2.6.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi dan Cara Mengukur Kepuasan Kerja**

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 120) secara teoritis, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, *locus of control* (seberapa jauh individu yakin untuk menguasai nasib individu sendiri), pemenuhan harapan pengajian dan efektivitas kerja. Sedangkan secara praktis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut Gezels dan Guba dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia karangan Mutiara S. Panggabean (2002: 129) kepuasan kerja adalah fungsi dari tingkat keserasian antara apa yang diharapkan dengan apa yang dapat diperoleh, atau antara kebutuhan dan penghargaan. Sedangkan faktor-faktor penentu kepuasan kerja menurut pendapat yang dikemukakan oleh Glison, Durick, dan Rousseau dalam Mutiara S. Panggabean (2002: 129) bahwa terdapat 3 variabel didalam faktor-faktor penentu kepuasan kerja yaitu:

1. Karakteristik pekerjaan, meliputi keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan.
2. Karakteristik organisasi, mencakup skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja dan kepemimpinan.
3. Karakteristik individu, terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan dan jumlah tanggungan.

Sedangkan, Hariandja (2005: 291) mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu:



1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman dalam bekerja. Kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Selain itu, Edy Sutrisno (2009: 86) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan maupun dengan atasannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh hal-hal yang menurut seorang karyawan menguntungkan bagi dirinya. Beberapa aspek yang memiliki pengaruh yaitu, gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan, promosi, dan lingkungan kerja (Hariandja, 2005: 291). Apabila karyawan merasa tidak cocok dengan beberapa aspek tersebut, maka karyawan tersebut tidak akan merasa puas. Hal ini akan mengakibatkan karyawan mengalami penurunan kinerja bahkan lebih memilih untuk berhenti bekerja.

Sedangkan Mangkunegara (2007: 126) mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan

Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall dan Hulin.

Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala

mengukur sikap dari lima area, yaitu pekerjaan, pengawasan, upah, promosi, dan *co-worker*.

2. Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Kunin. Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.

3. Pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner Minnesota

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss, Dawis, dan England. Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan dan sangat memuaskan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner Minnesota.

#### **2.6.4. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja**

Menurut Edy Sutrisno (2009: 86), dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja, dan dampak terhadap kesehatan adalah sebagai berikut :

1. Dampak terhadap produktivitas

Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja, jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.



## 2. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidakhadiran dan berhenti kerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran bersifat lebih spontan dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku seperti ini akan mempunyai akibat ekonomis yang lebih besar, maka lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, dan menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

## 3. Dampak terhadap kesehatan

Kepuasan kerja dan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Tingkat kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif pada yang lainnya.

### 2.7. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini selain mengacu pada data dan dasar teori, peneliti juga mengacu pada penelitian sebelumnya. Hal ini dilakukan sebagai referensi dalam melakukan penelitian. Penelitian mengenai iklim komunikasi organisasi sebelumnya sudah pernah diteliti oleh Yesrin Selfianne Kadoena Mahasiswa Ilmu Komunikasi Universitas Pembangunan Veteran Yogyakarta (2011) dengan judul Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja

Karyawan Di “CV. Graha Ilmu” Yogyakarta (Penelitian Survey Pada Karyawan di “CV. Graha Ilmu” Yogyakarta). Adapun persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu oleh Selfianne Kadoena antara lain:

Persamaan:

1. Pada penelitian terdahulu dan penelitian ini sama-sama meneliti variabel iklim komunikasi dengan indikator kepercayaan, pembuatan keputusan partisipatif, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi, mendengarkan dalam komunikasi keatas, dan memikirkan tujuan-tujuan berkinerja tinggi.

Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu meneliti variabel produktivitas kerja sebagai variabel terikat sedangkan penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel terikatnya.
2. Objek penelitian terdahulu dilakukan di CV. Graha Ilmu Yogyakarta, sedangkan penelitian ini pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang.

Penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan juga pernah dilakukan oleh Dian Suryanti Mahasiswa Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra Surabaya (2010) dengan judul “Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Royal Senyur Prigen”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu oleh Dian Suryanti adalah:

Persamaan:

1. Pada penelitian terdahulu dan penelitian ini sama-sama meneliti variabel kepuasan kerja sebagai variabel terpengaruh dengan indikator gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan/penyelia, promosi, lingkungan kerja

Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu meneliti variabel Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas sedangkan penelitian ini menggunakan iklim komunikasi organisasi sebagai variabel bebasnya.
2. Objek penelitian terdahulu dilakukan di Hotel Royal Senyur Prigen, sedangkan penelitian ini pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang.

## **2.8. Definisi Konsep dan Operasional**

### **2.8.1. Definisi Konseptual**

Untuk menggambarkan suatu fenomena yang hendak diteliti secara tepat maka diperlukan penetapan suatu konsep dengan harapan akan dapat menyederhanakan pemikiran dengan menggunakan suatu istilah untuk beberapa kejadian yang bertentangan satu sama lain.

Menurut Hamidi (2007:141) definisi konseptual adalah batasan tentang pengertian yang diberikan peneliti terhadap variabel-variabel (konsep) yang hendak diukur, diteliti, dan digali datanya.

Dari pengertian tentang konsep diatas dapat dilihat bahwa konsep dari penelitian ini adalah:



1. Iklim komunikasi organisasi (X) adalah merupakan fungsi kegiatan (kerja) yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka (Pace dan Faules, 2001: 159-162).
2. Kepuasan kerja (Y) adalah adalah sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya (Hariandja, 2005: 290)

### 2.8.2. Definisi Operasional

Definisi Operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksana, bagaimana cara mengukur variabel. Menurut Hamidi (2007: 142), definisi operasional adalah petunjuk bagaimana sebuah variabel diukur.

Di dalam penelitian ini, peneliti membedakan objek penelitian kedalam dua variabel, yaitu:

1. Variabel Bebas/*Independent* (X), yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain (*dependent*). Dalam penelitian ini iklim komunikasi organisasi merupakan variabel *independent*.
2. Variabel Terikat/*Dependent* (Y), yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (*independent*). Dalam penelitian ini kepuasan kerja

karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang merupakan variabel *dependent*.

**Tabel 2.1**  
Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Sub Indikasi	Item	Skala
Iklim Komunikasi Organisasi (X)  “Iklim komunikasi organisasi merupakan persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi.”  (Pace dan Faules, 2001: 159-160)	Kepercayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugas-tugas penting (1)</li> <li>• Sesama karyawan (2,3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan memberikan kepercayaan untuk mengerjakan tugas-tugas penting</li> <li>• Kepercayaan rekan-rekan kerja untuk mendukung pekerjaan di perusahaan</li> <li>• Rekan-rekan kerja di perusahaan dapat saling mempercayai</li> </ul>	Interval
	Pembuatan keputusan bersama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan secara resmi dalam pengambilan keputusan (ex: rapat) (4,5)</li> <li>• Keterlibatan secara tidak resmi dalam pengambilan keputusan (6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesempatan dalam memberikan saran untuk pembuatan kebijakan perusahaan</li> <li>• Atasan meminta pertimbangan dalam pengambilan kebijakan perusahaan</li> <li>• Kemudahan dalam berkonsultasi dengan atasan</li> </ul>	Interval

			mengenai kebijakan perusahaan	
Kejujuran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan tugas (7)</li> <li>• Pendapat (8,9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berani berterus terang pada pimpinan apabila melakukan kesalahan dalam berkerja</li> <li>• Dapat berpendapat jujur tanpa ada rasa takut akan di marahi oleh atasan</li> <li>• Dengan senang hati memberi tahu seluruh pengetahuan kepada rekan kerja yang bertanya tentang penyelesaian pekerjaan</li> </ul>	Interval	
Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saling mendengar (10)</li> <li>• Keterusterangan (11,12)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu bekerja dengan baik dengan rekan kerja</li> <li>• Dapat memperoleh informasi mengenai pekerjaan secara detail dari perusahaan</li> <li>• Atasan selalu memberikan informasi terkait dengan kebijakan perusahaan</li> </ul>	Interval	
Mendengarkan dalam komunikasi ke atas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan mengadakan forum tanya jawab (sarana) (13,14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan mendengarkan saran yang terkait kebijakan perusahaan</li> </ul>	Interval	



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan mempertimbangkan masukan bawahan (15,16)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan memberikan sarana bagi karyawan dalam menyampaikan keluhan-keluhan terhadap perusahaan</li> <li>• Atasan menanggapi keluhan bawahan dengan penanganan riil</li> <li>• Atasan menanggapi saran bawahan dengan penanganan riil</li> </ul>	
	Menaruh perhatian pada tujuan-tujuan kinerja yang tinggi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil kerja maksimal (18)</li> <li>• Berkomitmen (17,19)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekerja sesuai dengan <i>job description</i> atau prosedur</li> <li>• Rela kerja lembur jika tugas perusahaan belum tuntas saat jam kerja selesai</li> <li>• Dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan perusahaan</li> </ul>	Interval
Kepuasan Kerja (Y)  “Kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasakan	Gaji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan terhadap kesesuaian gaji (1)</li> <li>• Tingkat kepuasan terhadap keadilan dalam pemberian gaji (2)</li> <li>• Tingkat kepuasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji yang diterima setiap bulannya sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan</li> <li>• Menerima kompensasi kenaikan gaji di atas rata-rata jika kinerja melebihi target perusahaan</li> <li>• Menerima bonus jika kinerja</li> </ul>	Interval

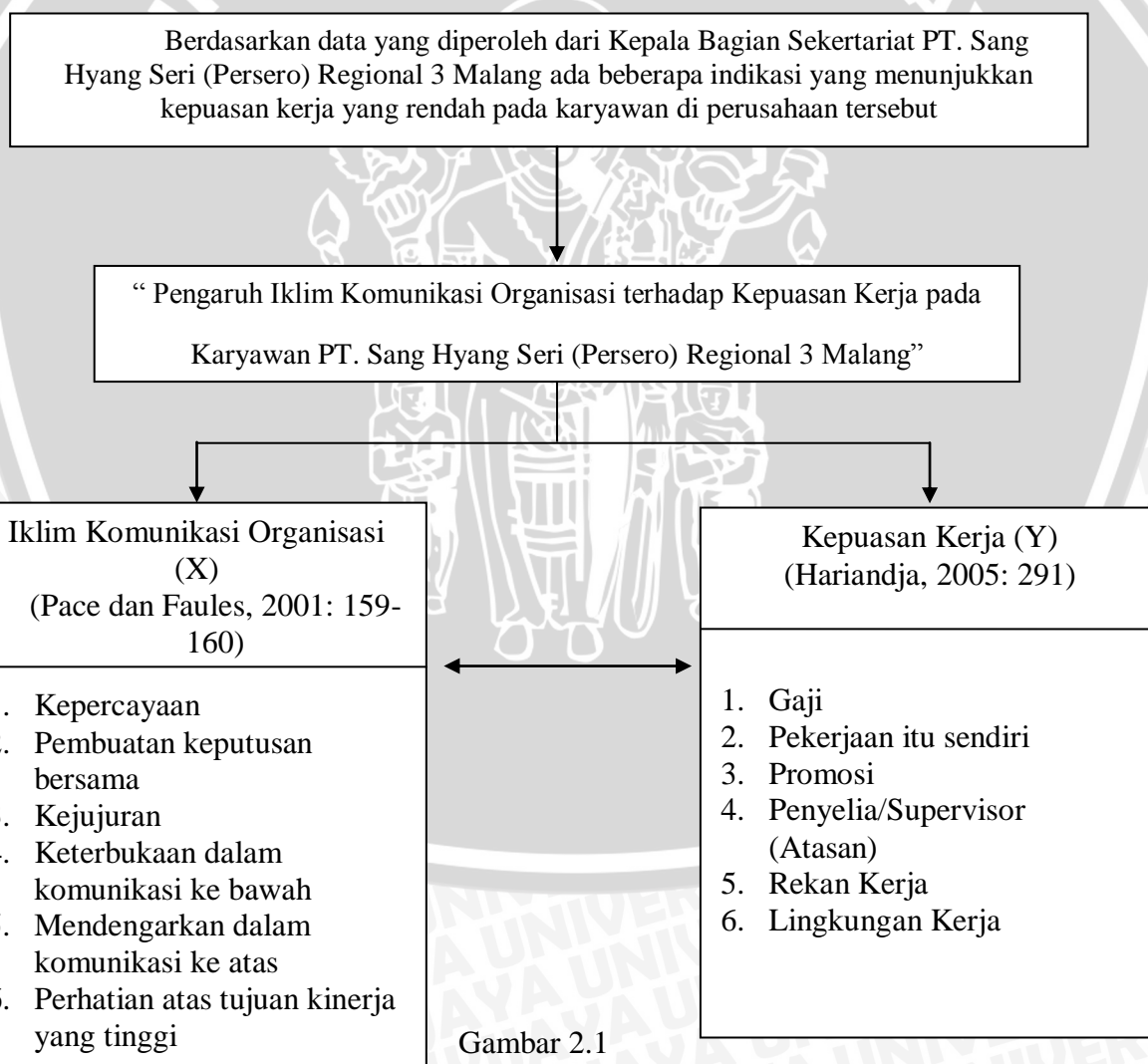
<p>secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya.”  (Hariandja, 2005: 290)</p>	<p>Pekerjaan itu sendiri</p>	<p>terhadap pemberian bonus (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan terhadap kesesuaian pekerjaan (4,5)</li> <li>• Tingkat kepuasan terhadap kebebasan dalam bekerja (6)</li> <li>• Tingkat variasi pekerjaan yang diberikan (7)</li> </ul>	<p>melebihi target perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugas pekerjaan sesuai dengan keahlian</li> <li>• Tugas pekerjaan sesuai dengan pengalaman</li> <li>• Mendapat kebebasan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan</li> <li>• Kegiatan bekerja bervariasi</li> </ul>	<p>Interval</p>
	<p>Promosi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan terhadap kesempatan untuk memperoleh promosi jabatan (8)</li> <li>• Tingkat kepuasan terhadap keadilan dalam pemberian promosi jabatan (9)</li> <li>• Tingkat kepuasan terhadap keterbukaan dalam proses promosi jabatan (10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara otomatis akan mendapatkan promosi dalam karir, jika hasil kerja memuaskan</li> <li>• Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek yang dibuat oleh manajemen perusahaan</li> <li>• Setiap karyawan mendapatkan keterbukaan dalam proses promosi jabatan</li> </ul>	<p>Interval</p>
	<p>Penyelia/Supervisor (Atasan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan terhadap kepuasan atasan dalam mengambil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan selalu melakukan pembagian pekerjaan berdasarkan kemampuan</li> </ul>	<p>Interval</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>keputusan (11)</li> <li>• Tingkat kepuasan terhadap kepercayaan yang diberikan oleh atasan (12)</li> <li>• Tingkat kepuasan terhadap keterlibatan atasan dalam memecahkan masalah (13)</li> </ul>	<p>karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan percaya pada bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan</li> <li>• Atasan mudah diajak berdiskusi tentang pekerjaan</li> </ul>	
Rekan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan terhadap pemberian bantuan dari rekan kerja (14)</li> <li>• Tingkat kepuasan terhadap kerjasama yang terjalin dengan rekan kerja (15,16)</li> <li>• Tingkat kepuasan terhadap relasi rekan kerja didalam dan diluar jam kerja (17)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekan-rekan kerja bersedia membantu jika mengalami kesulitan dalam pekerjaan</li> <li>• Rekan-rekan kerja merupakan partner kerja yang memiliki saling mendukung</li> <li>• Rekan-rekan kerja merupakan partner kerja yang memiliki kompetensi.</li> <li>• Terjalinnnya relasi kerja yang baik dengan rekan kerja di dalam maupun di luar jam kerja</li> </ul>	Interval
Lingkungan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan terhadap kenyamanan lingkungan kerja (18)</li> <li>• Tingkat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasa nyaman dengan ruang kerja</li> <li>• Ruangan tertata dengan baik dan bersih serta memudahkan</li> </ul>	Interval



		kepuasan terhadap kebersihan lingkungan kerja (19) • Tingkat kepuasan terhadap kelengkapan sarana dan prasarana kerja (20)	dalam bekerja • Mendapatkan fasilitas yang lengkap dan mendukung pekerjaan
--	--	---	---

## 2.9. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

Kerangka pemikiran penelitian

## 2.10. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan spekulasi tentang hubungan antara dua variable yang dapat diuji dengan data empiris. Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka hipotesis penelitiannya adalah:

1. Diduga tidak ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang.
2. Diduga ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif, menurut Sukardi (2009: 14) penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha menggambarkan kegiatan penelitian secara jelas dan sekuensial terhadap pertanyaan penelitian yang telah ditentukan sebelum para peneliti terjun ke lapangan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif, merupakan suatu pendekatan penelitian yang berusaha, menjelaskan suatu fenomena dengan analisa matematis, berdasarkan data numerik (Muijs, 2008: 1)

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *explanatory research* (penelitian penjelasan), yakni suatu jenis penelitian yang menyoroti pengaruh dari variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian penjelasan atau *explanatory research* adalah suatu penelitian yang berusaha menjelaskan pengaruh antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 1995: 5).

#### 3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 yang terletak di terletak di Jl. Ciliwung No. 25 Malang 65122. PT. Sang Hyang Seri (Persero) adalah sebuah perusahaan agrobisnis benih nasional yang merupakan milik negara dan mempunyai sejarah panjang dengan tujuan menghasilkan produk agroindustri bermutu melalui pemanfaatan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif untuk memberikan manfaat optimal



bagi stakeholder. PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang terletak di Jl. Ciliwung No. 25 Malang 65122.

Lokasi ini dipilih karena berdasarkan data yang diperoleh dari Kepala Bagian Sekertariat PT. Sang Hyang Seri (Persero) dapat diketahui bahwa terdapat peningkatan dalam keterlambatan, ketidakhadiran, dan keluar-masuk karyawan dari tahun 2010 dan 2011.

### **3.3. Ruang Lingkup Penelitian**

Dalam penelitian ini lebih memfokuskan pada iklim komunikasi organisasi, kepuasan kerja, dan pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang.

### **3.4. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling**

#### **3.4.1. Populasi**

Populasi adalah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006: 80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan/pegawai PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang, yang berjumlah 33 orang

#### **3.4.2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2006: 81) yang dimaksud dengan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Melalui sampel yang representatif (mewakili), data yang diperoleh cenderung lebih akurat, memiliki ketelitian relatif lebih tinggi dan data relatif lebih cepat dapat dikumpulkan.

### 3.4.3. Teknik Sampling

Sugiyono (2006: 81) mengemukakan bahwa teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel. Menurut Arikunto (2001: 120), apabila subyek kurang dari 100, lebih baik diambil semua untuk dijadikan sampel, sehingga penelitian merupakan penelitian populasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (*saturation sampling*). Sugiyono (2006: 85) mengemukakan bahwa, sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam penelitian ini yang dijadikan sampel adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang, yaitu sejumlah 33 orang karyawan.

Tabel 3.1

Sumber: Kepala Bagian Sekertariat

Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang

No.	Divisi	Populasi	Sampel
1	General Manager	1	1
2	Sekretariat	7	6
3	Produksi	12	10
4	Pemasaran	11	9
5	Keuangan dan Sumber Daya Manusia	8	7
Jumlah		39	33

### 3.5. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

#### 3.5.1. Sumber Data

Suharsimi Arikunto (2001: 129) mengemukakan bahwa "sumber data penelitian adalah sumber-sumber dimana data yang dibutuhkan untuk penelitian tersebut dapat diperoleh, baik secara langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan objek penelitian". Dalam penelitian ini, penulis menggunakan sumber data seperti di bawah ini :

1. Sumber data primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang diperoleh dari subjek yang berhubungan langsung dengan objek penelitian, data tersebut kemudian dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran angket kepada sampel yang telah ditetapkan, yaitu orang-orang yang dianggap dapat mewakili dan representatif dalam menghasilkan data penelitian dan wawancara dengan pihak-pihak yang mengetahui persoalan dari objek penelitian sehingga dapat memberikan penjelasan mengenai iklim organisasi dan kepuasan kerja di PT.Sang Hyang Seri Regional 3 Malang.

2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data penelitian yang subjeknya tidak berhubungan langsung dengan masalah penelitian, tetapi sifatnya membantu dan dapat memberikan informasi untuk bahan penelitian. Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti, literatur-literatur baik yang terdapat di perusahaan maupun di perpustakaan, serta



informasi yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Hal ini dimaksudkan untuk mencari dasar pemikiran atau teori yang dapat mendukung penelitian ini.

### 3.5.2. Teknik Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data yang tepat yaitu dengan mempertimbangkan penggunaannya berdasarkan jenis data dan sumbernya. Data yang objektif dan relevan dengan pokok permasalahan penelitian merupakan indikator keberhasilan suatu penelitian. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

#### 1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan dengan membaca, menelaah, mempelajari, dan mengutip pendapat buku-buku literatur, makalah, dan tulisan-tulisan ilmiah lainnya yang mempunyai hubungan dengan masalah yang diteliti sebagai pendukung analisis dan mengaplikasikannya sehingga dapat membantu menyelesaikan penelitian ini.

#### 2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian lapangan merupakan penelitian yang dilaksanakan secara langsung dengan meneliti objek yang akan diteliti. Instrumen yang dipakai dalam penelitian lapangan ini adalah sebagai berikut:

##### a) Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang dibuat dalam bentuk sederhana dengan metode pertanyaan tertutup yaitu pada setiap pertanyaan telah

disediakan sejumlah alternatif jawaban untuk dipilih oleh setiap responden. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui pendapat responden mengenai variabel penelitian yaitu mengenai iklim komunikasi organisasi (X) dan kepuasan kerja (Y). Untuk mengukur iklim komunikasi organisasi menggunakan kuesioner model inventaris iklim komunikasi yang dikembangkan oleh Pace dan Faules (2001), sedangkan untuk mengukur kepuasan kerja menggunakan kuesioner model minnesota milik Weiss, Dawis, dan England (1967) yang dikembangkan oleh Marihot Tua (2005). Dalam proses penyebaran kuesioner, peneliti akan menyebarkan angket/kuesioner kepada responden yang terkait dengan penelitian ini yaitu karyawan yang bekerja di PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang.

### 3. Studi Dokumentasi

Peneliti mengadakan kegiatan pengumpulan dan pencatatan data yang bersumber dari dokumen-dokumen perusahaan yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

### 3.6. Skala Pengukuran

Untuk keperluan analisis, peneliti mengumpulkn data dan mengolah data yang diperoleh dari kuesioner dengan cara memberi bobot penilaian dari setiap pertanyaan berdasarkan skala Likert.

Menurut Sugiyono (2006: 93) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena

sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian”.

Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala lima alternatif pilihan (skala Likert). Variabel iklim komunikasi organisasi diberikan penilaian sebagai berikut:

Tabel 3.2

Skala Likert Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (Pace dan Faules, 2001)

Kriteria Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Cukup	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Sumber: Sugiyono, 2006.

Sedangkan dalam variabel kepuasan kerja diberikan penilaian sebagai berikut:



Tabel 3.3

Skala Likert Variabel Kepuasan Kerja (Hariandja, 2005)

Kriteria Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Cukup	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

### 3.7. Uji Instrumen Data

#### 3.7.1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2001: 168) bahwa validitas data merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Instrumen yang sah memiliki validitas tinggi. Instrumen dikatakan sah apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat, tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran validitas yang dimaksud.

Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment pearson* dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya, dimana  $r$  dapat digunakan rumus:

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

Keterangan:

$r_{xy}$  = korelasi *product moment pearson* item dengan nilai sikap

$x$  = skor item

$y$  = skor total variabel

$n$  = banyaknya sampel

Nilai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) masing-masing item pertanyaan dibandingkan dengan nilai korelasi tabel ( $r_{tabel}$ ) pada taraf signifikansi ( $\alpha$ )= 0,05.

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka item pertanyaan dinyatakan valid.

Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) dan nilai korelasi ( $r$ ) lebih besar dari 0,344 ( $df = n-2$ ) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.

Tabel 3.4  
Uji Validitas Variabel X

No.	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepercayaan				
1	Atasan memberikan kepercayaan untuk mengerjakan tugas-tugas penting.	0,379	0,344	Valid
2	Kepercayaan rekan-rekan kerja untuk mendukung pekerjaan di perusahaan.	0,370	0,344	Valid
3	Rekan-rekan kerja di perusahaan dapat saling mempercayai.	0,508	0,344	Valid
Pembuatan keputusan bersama				
4	Kesempatan dalam memberikan saran untuk pembuatan kebijakan perusahaan.	0,356	0,344	Valid
5	Atasan meminta pertimbangan dalam pengambilan kebijakan perusahaan.	0,526	0,344	Valid
6	Kemudahan dalam berkonsultasi dengan atasan mengenai kebijakan perusahaan.	0,771	0,344	Valid

Kejujuran				
7	Berani berterus terang pada pimpinan apabila melakukan kesalahan dalam berkerja.	0,404	0,344	Valid
8	Dapat berpendapat jujur tanpa ada rasa takut akan di marahi oleh atasan.	0,367	0,344	Valid
9	Dengan senang hati memberi tahu seluruh pengetahuan kepada rekan kerja yang bertanya tentang penyelesaian pekerjaan.	0,440	0,344	Valid
Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah				
10	Mampu bekerja dengan baik dengan rekan kerja.	0,791	0,344	Valid
11	Dapat memperoleh informasi mengenai pekerjaan secara detail dari perusahaan.	0,723	0,344	Valid
12	Atasan selalu memberikan informasi terkait dengan kebijakan perusahaan.	0,749	0,344	Valid
Mendengarkan dalam komunikasi ke atas				
13	Atasan mendengarkan saran yang terkait kebijakan perusahaan.	0,371	0,344	Valid
14	Atasan memberikan sarana bagi karyawan dalam menyampaikan keluhan-keluhan terhadap perusahaan.	0,383	0,344	Valid
15	Atasan menanggapi keluhan bawahan dengan penanganan riil.	0,682	0,344	Valid
16	Atasan menanggapi saran bawahan dengan penanganan riil.	0,526	0,344	Valid
Perhatian atas kinerja yang tinggi				
17	Bekerja sesuai dengan <i>job description</i> atau prosedur.	0,647	0,344	Valid
18	Rela kerja lembur jika tugas perusahaan belum tuntas saat jam kerja selesai.	0,556	0,344	Valid
19	Dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan perusahaan	0,479	0,344	Valid

Sumber: Data primer diolah



Tabel 3.5  
Uji Validitas Variabel Y

No.	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
<b>Gaji</b>				
1	Gaji yang diterima setiap bulannya sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.	0,523	0,344	Valid
2	Menerima kompensasi kenaikan gaji di atas rata-rata jika kinerja melebihi target perusahaan.	0,637	0,344	Valid
3	Menerima bonus jika kinerja melebihi target perusahaan.	0,553	0,344	Valid
<b>Pekerjaan itu sendiri</b>				
4	Tugas pekerjaan sesuai dengan keahlian.	0,684	0,344	Valid
5	Tugas pekerjaan sesuai dengan pengalaman.	0,671	0,344	Valid
6	Kegiatan bekerja bervariasi	0,525	0,344	Valid
7	Mendapat kebebasan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.	0,410	0,344	Valid
<b>Promosi pekerjaan</b>				
8	Secara otomatis akan mendapatkan promosi dalam karir, jika hasil kerja memuaskan.	0,351	0,344	Valid
9	Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek yang dibuat oleh manajemen perusahaan.	0,687	0,344	Valid
10	Setiap karyawan mendapatkan keterbukaan dalam proses promosi jabatan.	0,633	0,344	Valid

Kepenyelaaian				
11	Atasan selalu melakukan pembagian pekerjaan berdasarkan kemampuan karyawan.	0,345	0,344	Valid
12	Atasan percaya pda bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.	0,501	0,344	Valid
13	Atasan mudah diajak berdiskusi tentang pekerjaan.	0,366	0,344	Valid
Rekan kerja				
14	Rekan-rekan kerja bersedia membantu jika mengalami kesulitan dalam pekerjaan.	0,508	0,344	Valid
15	Rekan-rekan kerja merupakan partner kerja yang memiliki saling mendukung.	0,567	0,344	Valid
16	Rekan-rekan kerja merupakan partner kerja yang memiliki kompetensi.	0,611	0,344	Valid
17	Terjalinnya relasi kerja yang baik dengan rekan kerja di dalam maupun di luar jam kerja.	0,685	0,344	Valid
Lingkungan kerja				
18	Rasa nyaman dengan ruang kerja.	0,681	0,344	Valid
19	Ruangan tertata dengan baik dan bersih serta memudahkan dalam bekerja.	0,437	0,344	Valid
20	Mendapatkan fasilitas yang lengkap dan mendukung pekerjaan.	0,508	0,344	Valid

Sumber: Data primer diolah

### 3.7.2. Uji Reliabilitas

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995: 140), reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan dalam penelitian. Uji reliabilitas dalam penelitian ini, dihitung dengan menggunakan rumus koefisien *Alpha Cronbach*, dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left\{ \frac{k}{(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right\}$$

#### Keterangan:

$r$  = koefisien reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

Kriteria uji reliabilitas instrument menggunakan batas 0,6 jika *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 maka pertanyaan dinyatakan *reliable*. Penentuan kriteria indeks reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6

Kriteria Indeks Kofiesien Reliabilitas (Sugiyono, 2006).

No.	Interval	Kriteria
1.	< 0,200	sangat rendah
2.	0,200-0,399	rendah
3.	0,400-0,599	cukup
4.	0,600-0,799	tinggi
5.	0,800-1,00	sangat tinggi



Tabel 3.7

Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Iklim Komunikasi Organisasi (X) dan  
Kepuasan Kerja (Y)

No	Variabel	$\alpha$ hitung	$\alpha$ minimal	Keterangan
1	Iklim Komunikasi Organisasi (X)	0,856	0,60	Reliabel
2	Kepuasan Kerja (Y)	0,871	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah

Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan Alpha Cronbach. Bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliabel.

### 3.8. Uji Asumsi

Menurut Sugiyono (2006 : 69) bahwa penggunaan statistik parametrik, bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Bila data tidak normal, maka teknik statistik parametrik tidak dapat digunakan untuk alat analisis. Uji Asumsi merupakan uji beberapa asumsi yang harus dipenuhi agar bisa menggunakan statistik parametrik.

Uji-uji asumsi tersebut antara lain :

#### 3.8.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui kenormalan distribusi data untuk masing-masing variabel penelitian. Penggunaan statistik parametrik, bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal, tetapi jika tidak normal maka alat statistik

parametrik tidak dapat digunakan. Oleh karena itu, peneliti harus membuktikan terlebih dahulu, apakah data yang akan dianalisis itu berdistribusi normal atau tidak. Suatu data akan membentuk distribusi normal bila jumlah data di atas dan di bawah rata-rata adalah sama, demikian juga simpangan bakunya (Sugiyono, 2006: 69). Rumus yang digunakan dalam uji normalitas ini adalah rumus Kolmogorov Smirnov Test dengan bantuan program SPSS Statistics 17.0.

### **3.8.2. Uji Linieritas**

Uji Linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel independen (IV) dengan variabel dependen (DV) bersifat linier (garis lurus). Jika hubungan tidak linier dan tetap dianalisis dengan teknik statistik parametrik, maka korelasi yang didapatkan bisa sangat rendah, meskipun sebenarnya korelasinya bisa tinggi kalau teknik statistik parametriknya diganti dengan statistik non parametrik (Nisfiannoor, 2009: 92). Untuk uji linieritas ini, peneliti menggunakan bantuan program SPSS Statistics 17.0

### **3.9. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, data-data dianalisa dengan menggunakan uji statistik. Pengujian secara statistik dilakukan untuk pengujian hipotesa. Salah satu bentuk uji signifikansi dengan tingkat signifikansi 5% adalah dengan melakukan regresi, dan dari hasil regresi tersebut akan diketahui besar koefisien variabel. Dari besarnya koefisien tersebut, akan diketahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas, baik secara simultan maupun parsial terhadap variabel terikat

### 3.9.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dari hasil kuesioner yang telah disampaikan ke responden yang meliputi iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. Dari konsep tersebut diturunkan menjadi beberapa variabel sebagai berikut :

1. Iklim komunikasi organisasi (X) terdiri dari 6 indikator, yaitu: kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi kebawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, perhatian atas kinerja yang tinggi.
2. Kepuasan kerja (Y) terdiri dari 6 indikator, yakni: gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, penyelia/supervisor (atasan), rekan kerja, lingkungan kerja.

### 3.9.2. Analisis Korelasi Sederhana

Teknik korelasi sederhana adalah suatu teknik analisis statistika yang bertujuan untuk mencari tahu apakah terdapat hubungan antara variabel X dan variabel Y. Teknik korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi *product moment pearson*. Teknik korelasi ini digunakan untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua variabel bila data kedua variabel berbentuk interval atau ratio (Sugiyono, 2006: 183). Rumus korelasi Product Moment adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

$r_{xy}$  = korelasi *product moment pearson* item dengan nilai sikap



$x$  = skor item

$y$  = skor total variabel

$n$  = banyaknya sampel

Berdasarkan rumus di atas, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$H_0$  : Variabel iklim komunikasi organisasi tidak mempunyai hubungan terhadap kepuasan kerja.

$H_1$  : Variabel iklim komunikasi organisasi mempunyai hubungan terhadap kepuasan kerja.

Untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan tersebut besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan yang tertera pada tabel berikut ini :

Tabel 3.8

Kriteria Indeks korelasi (Sugiyono, 2006).

No.	Interval	Kriteria
1.	0-0,199	Sangat Rendah
2.	0,20 – 0,399	Rendah
3.	0,40- 0,599	Sedang
4.	0,60 – 0,799	Kuat
5.	0,80 – 1,000	Sangat Kuat

### 3.9.3. Analisis Regresi Linear Sederhana

Regresi linier sederhana adalah suatu teknik analisis statistika yang bertujuan untuk memodelkan hubungan antara variabel X dengan variabel Y. Dalam regresi linier sederhana, terdapat dua macam peubah, antara lain:

1. Variabel bebas (X) adalah variabel yang tersedia (mudah didapat) dan bebas menentukan variabel lain
2. Variabel terikat (Y) adalah variabel yang terjadi karena ditentukan oleh variabel lain.

Persamaan regresi pada umumnya adalah :

$$\hat{y} = a + bx$$

dimana,  $a$  = perpotongan dengan sumbu y  
 $b$  = kemiringan / gradien

Untuk menentukan nilai dugaan titik bagi  $a$  dan  $b$  berdasarkan data contoh setelah menggunakan persamaan regresi linear, maka digunakan Metode Kuadrat Terkecil (MKT). Metode pencarian kuadrat terkecil atau simpangan terkecil disebut JKG (Jumlah Kuadrat Galat).

$$JKG = \sum_{i=1}^n e_1^2 = \sum_{i=1}^n (y_i^2 - a - bx_i)^2$$

Nilai dugaan kuadrat terkecil bagi parameter dalam garis regresi  $\hat{y} = a + bx$  adalah sebagai berikut :

$$b = \frac{n \sum_{i=1}^n X_i Y_i - (\sum_{i=1}^n X_i)(\sum_{i=1}^n Y_i)}{n \sum_{i=1}^n X_i^2 - (\sum_{i=1}^n X_i)^2}$$

dan untuk menentukan nilai  $a$  digunakan rumus

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

Untuk melakukan perhitungan model analisis regresi linier sederhana tersebut, maka digunakan program SPSS 17.0.

Menurut Sembiring (1995: 60), Pengujian hipotesis pada regresi linier sederhana bertujuan untuk memastikan apakah variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu dan secara simultan berpengaruh terhadap nilai variabel terikat.

#### 3.9.4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai ini ada dikisaran 0 sampai 1. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas (kecil). Nilai  $R^2$  yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Untuk mencari koefisien determinasi digunakan rumus sebagai berikut:

$$R = \sqrt{\frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

Keterangan:

$b_{1,2}$  = Koefisien regresi

$X_{1,2}$  = Skor item variabel  $X_{1,2}$

$Y$  = Skor item variabel  $Y$

Berdasarkan rumus diatas, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:



Ho : Variabel iklim komunikasi organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

H<sub>1</sub> : Variabel iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 4.1.1. Logo dan Sejarah PT. Sang Hyang Seri (Persero)

Logo Sang Hyang Seri

Sumber: Kepala Personalia PT. Sang Hyang Seri Persero, 2012

Gambar 4.1



Berikut adalah definisi logo dari PT. Sang Hyang Seri (Persero) :

1. Huruf S adalah inisial dari Sang Hyang Seri.
2. Jumlah daun 5 helai artinya tanggal berdirinya Sang Hyang Seri pada tanggal 5 (lima).
3. Jumlah malai 5 tangkai artinya bulan berdirinya Sang Hyang Seri pada bulan Mei.
4. Jumlah butir padi 71 butir artinya tahun berdirinya Sang Hyang Seri pada tahun 1971.
5. Lima kelopak bunga melambangkan keterbukaan Sang Hyang Seri untuk memberikan mutu dan pelayanan yang terjamin.

Pada tahun 1940 PT Sang Hyang Seri (PERSERO) disingkat PT SHS, adalah perkebunan besar milik swasta asing (Inggris) dengan nama “Pamanukan & Tjiasem Lands” yang dengan adanya nasionalisasi pada tahun 1957 dikelola oleh Yayasan Pembangunan Daerah Jawa Barat (YPDB).

Pada tahun 1966 YPDB menjadi “Proyek Produksi Pangan Sukamandi Jaya” bersamaan dengan dibentuknya “Proyek Penelitian dan Mekanisasi” serta “Proyek Perhewani”. Ketiga proyek ini dilebur pada tahun 1968 menjadi “Lembaga Sang Hyang Seri”.

Pada tahun 1971 Lembaga Sang Hyang Seri menjadi Perusahaan Umum (PERUM) Sang Hyang Seri sebagai salah satu sub sistem perbenihan nasional, yang dengan bantuan pinjaman dana dari Bank Dunia merupakan perusahaan perbenihan yang modern dan terbesar di Indonesia bahkan di Asia Tenggara.

Perum Sang Hyang Seri mengembangkan wilayah pelayanannya dengan mendirikan :

1. Tahun 1973 Distrik Benih di Klaten Jawa Tengah.
2. Tahun 1977 Distrik Benih di Malang Jawa Timur dengan 7 unit produksi benih.
3. Tahun 1982 mendirikan cabang di Luar Jawa, yaitu di Lampung, Sumatera Utara, Sulawesi Selatan dan Sumatera Barat.

Pada tahun 1995 status PERUM berubah menjadi PERSERO dengan memperluas *core business* menjadi benih pertanian dan usaha lain yang langsung menunjang usaha perbenihan yang dapat meningkatkan pendapatan dan kinerja perusahaan.



Dengan demikian PT SHS merupakan perintis dan pelopor usaha perbenihan di Indonesia serta satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai *core business* perbenihan pertanian.

Pada tahun 1997 PT SHS memasuki bisnis benih hortikultura dan pada tahun 2001 mulai mengembangkan bisnis agroinput yang berupa sarana produksi dan agrooutput yang berupa hasil pertanian.

Pada tahun 2003 *core business* dikembangkan dari benih tanaman pangan menjadi benih pertanian dalam arti luas, yaitu meliputi benih tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, kehutanan, peternakan dan perikanan. Selain *core business*, pada tahun 2008 PT SHS dapat pula melakukan kegiatan penunjang *core business* dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya perseroan.

Visi PT. Sang Hyang Seri (Persero) adalah menjadi perusahaan agroindustri benih nasional kelas dunia. Sedangkan, misinya adalah menghasilkan produk agroindustri bermutu melalui pemanfaatan sumberdaya perusahaan secara efisien dan efektif untuk memberikan manfaat optimal bagi stakeholders.

#### **4.1.2. Struktur Perusahaan dan Pembagian Tugas pada PT. Sang Hyang Seri (Persero)**

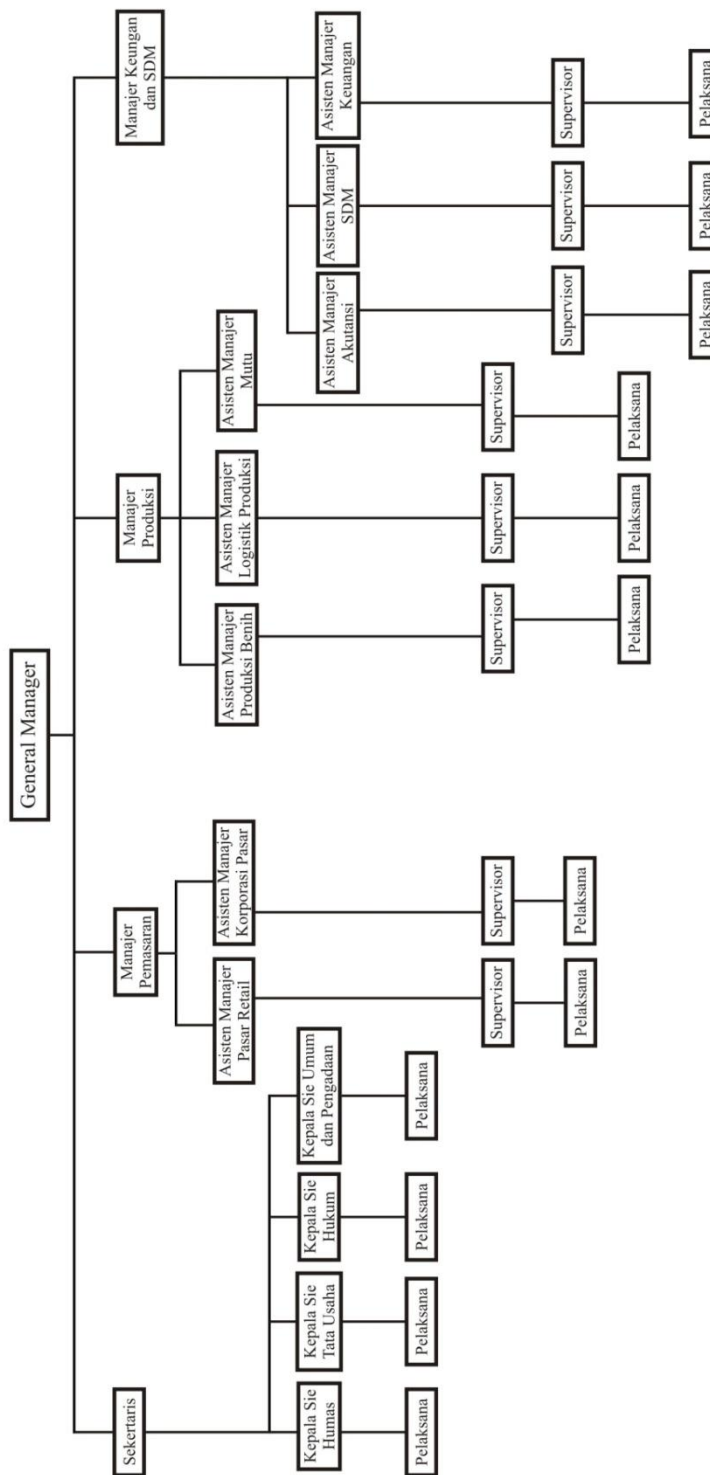
*Job Description* berdasarkan struktur organisasi PT. Sang Hyang Seri (Persero) dapat diuraikan melalui masing-masing divisi dan bagian, yaitu:

1. General Manager Kantor Regional 3
  - a) Menyusun dan mengusulkan strategi, kebijakan operasional, rencana kegiatan dan anggaran kantor regionalnya berdasarkan *business plan*/rencana jangka panjang (RJP) yang telah ditetapkan.

Struktur Organisasi PT. Sang Hyang Seri Persero

Sumber: Kepala Personalia PT. Sang Hyang Seri Persero, 2012

Gambar 4.2



- b) Menyusun dan menetapkan *action plan* bidang kesekretariatan (kegiatan humas, hukum, pengadaan, dan, tata usaha), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan dukungan yang optimal terhadap kegiatan operasional kantor regional dan unit-unit organisasi di wilayahnya.
- c) Menyusun dan menetapkan *action plan* bidang pemasaran (jenis produk, sales target per-produk, harga jual, promosi, penjualan dan pengembangan jaringan distribusi/penyalur, pengiriman/distribusi, *turnover* produk, *market research*, dan penanganan klaim) dan mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran bidang pemasaran berdasarkan RKAP yang telah ditetapkan.
- d) Menyusun dan menetapkan *action plan* bidang produksi/ROP (sasaran per-komoditas, penyiapan lahan, tebar tanam, pemanenan, *processing*, *handling*), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran produksi berdasarkan RKAP yang telah ditetapkan.
- e) Menyusun dan menetapkan *action plan* bidang keuangan dan akuntansi (anggaran, *cash-flow*, hutang dan piutang, kewajiban pajak, analisa keuangan, akuntansi biaya dan aktiva tetap), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit



organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran keuangan berdasarkan RKAP yang telah ditetapkan.

- f) Menyusun dan menetapkan *action plan* bidang SDM (rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja sistem remunerasi /penggajian, promosi-mutasi-demosi-pensiun), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.
- g) Menyusun dan menetapkan *action plan* bidang penelitian dan pengembangan (uji multi lokasi kemitraan, promosi terpadu, promosi mandiri), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.
- h) Mengembangkan dan membina kerja sama dengan pemerintah daerah, swasta, perguruan tinggi, dan petani untuk meningkatkan kapasitas kinerja kantor regional dalam pemasaran, produksi, litbang dan keuangan/pembiayaan.
- i) Mengembangkan koordinasi dan kerjasama sinergik dengan unit organisasi kantor pusat, Pusat Benih Sumber (PBS) dan kantor regional lainnya dalam rangka optimalisasi potensi perusahaan dan peluang pasar untuk mencapai sasaran perusahaan secara efisien dan efektif.

j) Mengembangkan sistem informasi dan kegiatan administrasi, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaannya untuk memastikan pengelolaan data, informasi, dan pelaporan (kegiatan dan keuangan) secara efisien, efektif dan akuntabel dalam mendukung kegiatan operasional kantor regional dan unit-unit organisasi di wilayahnya.

## 2. Sekretaris Regional 3

a) Mengkoordinir dan memfasilitasi penyusunan rencana kerja dan anggaran kantor regional 3, cabang khusus, cabang dan satgas di lingkungan kantor regional 3 berdasarkan *business plan*/rencana jangka panjang yang telah ditetapkan.

b) Menyiapkan dan mengusulkan *action plan* bidang kesekretariatan (sekretariat, humas, hukum, pelayanan umum, dan pengadaan kebutuhan operasional) kantor regional, dan mendelegasikan, mengkoordinasikan, mengevaluasi pelaksanaannya untuk memastikan terselenggaranya pelayanan yang optimal untuk mendukung kegiatan operasional *General Manager*.

c) Menyelenggarakan perencanaan, pendelegasian, pengorganisasian pelaksanaan kegiatan kesekretariatan serta memonitor dan mengevaluasi pelaksanaannya untuk memastikan terselenggaranya kegiatan secara efektif, efisien dan optimal dalam mendukung kegiatan operasional kantor regional.

d) Menyelenggarakan perencanaan, pendelegasian, pengorganisasian, pelaksanaan kegiatan kebersamaan serta memonitor dan mengevaluasi

pelaksanaannya untuk memastikan terselenggaranya kegiatan secara efektif, efisien dan optimal dalam mendukung kegiatan *General Manager* dan peningkatan citra perusahaan.

- e) Membangun hubungan dengan lembaga pemerintahan, industri, perguruan tinggi, media massa dan hubungan kemasyarakatan dalam rangka mendukung tugas *General Manager* dan membangun citra perusahaan.
- f) Pengadaan barang inventaris kantor dan kebutuhan operasional kantor regional 3, cabang khusus, cabang, dan satgas sesuai dengan tingkat kewenangannya.
- g) Mengembangkan koordinasi dan kerja sama sinergik dengan unit organisasi kantor pusat, Pusat Benih Sumber (PBS) dan kantor regional lainnya sesuai dengan fungsinya untuk mendukung kegiatan operasional kantor regional dan cabang serta satgas di wilayahnya.

### 3. Kepala Seksi Tata Usaha

- a) Melakukan kegiatan tata usaha dan melaksanakan setiap kegiatan dengan baik agar operasional perusahaan berjalan dengan tertib dan lancar.
- b) Mengatur tamu *General Manager*, mendata dan melaporkan kegiatan penerimaan tamu dengan tertib.
- c) Mengadministrasi, mengagenda, menggandakan dan mendistribusikan surat keluar dan surat masuk serta mengarsipkan dengan baik, menata



dan menjaga penyimpanan arsip agar mudah dicari sewaktu dibutuhkan.

- d) Mendistribusikan suratmasuk dari kantor pusat atau instansi lain ke setiap-setiap bagian dan sub bagian yang telah didisposisikan terlebih dahulu oleh *General Manager*.
- e) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan surat menyurat agar tepat waktu sehingga arus informasi berjalan lancar dan tercapainya target yang telah ditentukan.
- f) Melaksanakan tugas lainnya yang diberikan atasan sesuai fungsinya.

#### 4. Kepala Seksi Pengadaan

- a) Melakukan kegiatan pengumpulan data (produksi dan pemasaran) untuk penyusunan laporan-laporan kantor regional dan cabang agar kegiatan operasional berjalan lancar sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- b) Menerima, mengumpulkan, memeriksa, mengoreksi, dan melaksanakan pembuatan laporan, kegiatan bagian produksi, pemasaran dan pengolahan dari masing-masing cabang dan kantor regional 3 secara tepat waktu dan akurat.
- c) Bertanggung jawab terhadap terselenggaranya pengumpulan data dan laporan dari kantor regional 3 dan masing-masing cabang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan secara akurat.
- d) Mengarsipkan data dengan benar agar mudah ditelusuri sewaktu data tersebut dibutuhkan.

e) Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan sesuai dengan fungsinya.

#### 5. Kepala Seksi Humas

a) Mengumpulkan informasi perusahaan yang akan disebarluaskan sebagai kegiatan humas perusahaan, melaksanakan kegiatan untuk *press release General Manager* kantor regional.

b) Melaksanakan tugas Humas (*Public Relation*) perusahaan, memberi informasi *press release* kantor regional 3 dan cabang-cabang, serta menepis informasi/berita negatif media massa mengenai perusahaan, agar nama baik perusahaan tetap terjaga.

c) Melakukan koordinasi dengan humas instansi lain, menyebarkan informasi positif perusahaan agar tercipta citra dan opini yang baik dari masyarakat dan karyawan terhadap perusahaan.

d) Memberi laporan baik lisan maupun tertulis kegiatan kehumasan perusahaan.

#### 6. Kepala Seksi Hukum

a) Melaksanakan produk hukum, mengevaluasi peraturan pemerintah yang berkaitan dengan perusahaan serta peraturan perusahaan dan mensosialisasikannya.

b) Melaksanakan peraturan perusahaan termasuk kesepakatan kerja, perburuhan dan kontrak kerja agar perusahaan dan karyawannya merasa aman.

- c) Memberikan konsultasi dan melayani kebutuhan informasi hukum serta pengurusan legalitas bagi kepentingan perusahaan.
- d) Mempelajari dan mengikuti perubahan peraturan terkait pada industri benih, sesuai perubahan lingkup usaha, agar dapat memberikan masukan bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan.
- e) Melaksanakan pembuatan laporan dalam pengurusan legalitas perusahaan sehingga tercipta peraturan perusahaan sesuai hukum yang berlaku.

#### 7. Manajer Pemasaran

- a) Mengkoordinir dan memfasilitasi penyusunan rencana kerja dan distribusi kantor regional 3, cabang khusus, cabang dan satgas di lingkungan kantor regional 3 berdasarkan *business plan*/rencana jangka panjang yang telah ditetapkan.
- b) Menyusun dan menetapkan *action plan* bidang Pemasaran (jenis produk, sales target per-produk, harga jual, promosi, penjualan dan pengembangan jaringan distribusi/penyalur, pengiriman/distribusi, *turnover* produk, *market research*, dan penanganan klaim) dan mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran bidang pemasaran berdasarkan RKAP yang telah ditetapkan.
- c) Menyelenggarakan perencanaan, pendelegasian, pengorganisasian pelaksanaan kegiatan kebersamaan serta memonitor dan mengevaluasi pelaksanaannya untuk memastikan terselenggaranya kegiatan secara



efektif, efisien dan optimal dalam mendukung kegiatan *General Manager* dan peningkatan citra perusahaan.

- d) Melaksanakan pengelolaan dan mengawasi dalam bidang pemasaran untuk memastikan terselenggaranya kegiatan perusahaan, dan kerja sama yang sesuai dengan peraturan, dan kebijakan yang berlaku.
- e) Melaksanakan perencanaan, koordinasi, dan pengendalian kegiatan pemasaran dalam rangka mendukung kelancaran kegiatan pemasaran di kantor regional 3.
- f) Mengembangkan koordinasi dan kerjasama sinergik dengan unit organisasi kantor pusat, Pusat Benih Sumber (PBS) dan kantor regional lainnya sesuai dalam bidang pemasaran untuk mendukung kegiatan operasional kantor regional dan cabang serta satgas di wilayahnya.

#### 8. Asisten Manajer Pasar Retail

- a) Tugas pokok asisten manajer pasar retail adalah menyelenggarakan kegiatan penjualan di daerahnya dengan cara merencanakan penjualan, mencari, membimbing penyalur, serta melayani pesanan agar target penjualan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dalam melaksanakan tugasnya, asisten manajer pasar retail bertanggung jawab langsung kepada manajer, sedangkan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh supervisor dan pelaksana.

#### 9. Asisten Manajer Korporasi Pasar

- a) Tugas pokok asisten manajer pasar retail adalah melaksanakan riset pasar, strategi pemasaran (termasuk cara promosi dan strategi harga), membina dan mengendalikan pemasaran dan penjualan yang dilakukan oleh kantor cabang maupun oleh kantor-kantor unit, melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan pemasaran. Dalam melaksanakan tugasnya, asisten manajer pasar korporasi bertanggung jawab langsung kepada manajer, sedangkan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh supervisor dan pelaksana.

#### 10. Manajer Produksi

- a) Mengkoordinir dan memfasilitasi penyusunan rencana kerja dan distribusi kantor regional 3, cabang khusus, cabang dan satgas di lingkungan kantor regional 3 berdasarkan *business plan*/rencana jangka panjang yang telah ditetapkan.
- b) Menyusun dan menetapkan *action plan* bidang Produksi/ROP (sasaran per komoditas, penyiapan lahan, tebar tanam, pemanenan, *processing*, *handling*), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran produksi berdasarkan RKAP yang telah ditetapkan.
- c) Menyelenggarakan perencanaan, pendelegasian, pengorganisasian pelaksanaan kegiatan kebersamaan serta memonitor dan mengevaluasi pelaksanaannya untuk memastikan terselenggaranya kegiatan secara

efektif, efisien dan optimal dalam mendukung kegiatan *General Manager* dan peningkatan citra perusahaan.

- d) Melaksanakan pengelolaan dan mengawasi dalam bidang produksi untuk memastikan terselenggaranya kegiatan perusahaan, dan kerjasama yang sesuai dengan peraturan, dan kebijakan yang berlaku.
- e) Membangun hubungan dengan lembaga pemerintahan, industri, perguruan tinggi, media massa dan hubungan kemasyarakatan dalam rangka mendukung tugas *General Manager* dan membangun citra perusahaan.
- f) Melaksanakan perencanaan, koordinasi, dan pengendalian kegiatan produksi dalam rangka mendukung kelancaran kegiatan pemasaran di kantor regional 3.
- g) Mengembangkan koordinasi dan kerja sama sinergik dengan unit organisasi kantor pusat, Pusat Benih Sumber (PBS) dan kantor regional lainnya sesuai dalam bidang produksi untuk mendukung kegiatan operasional kantor regional dan cabang serta satgas di wilayahnya.

#### 11. Asisten Manajer Produksi Benih

- a) Tugas pokok asisten manajer produksi benih adalah menyelenggarakan kegiatan produksi benih dengan cara menyusun, merencanakan, mengawasi, dan mengendalikan kegiatan produksi kerjasama dengan petani dan penangkar serta mengolah dan mengemas sehingga menjadi benih kantong yang siap untuk dipasarkan. Asisten manajer produksi



bertanggung jawab langsung kepada manajer, sedangkan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh supervisor, dan pelaksana.

#### 12. Asisten Manajer Logistik Produksi

- a) Tugas pokok asisten manajer logistik produksi adalah mengkoordinir dan mengawasi kelancaran aliran barang masuk-keluar dari gudang hingga konsumen secara efektif dan efisien sesuai prosedur dan sistem administrasi yang telah ditetapkan, mengatur titik-titik strategis jaringan logistik produk yang diperlukan, dan mengawasi terjaminnya kondisi barang "siap jual", mengelola sistem administrasi yang berkaitan dengan aliran dan persediaan barang, untuk dapat dipakai sebagai sumber data/informasi yang akurat, mengendalikan kewajaran biaya-biaya yang harus ditanggung dan bila perlu mengatur pembagian bebannya. Asisten manajer logistik produksi bertanggung jawab langsung kepada manajer, sedangkan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh supervisor, dan pelaksana.

#### 13. Asisten Manajer Pengendalian Mutu

- a) Tugas pokok asisten manajer pengendalian mutu adalah melakukan pengawasan dan pengendalian proses produksi untuk menghasilkan produk dengan standar mutu yang telah ditentukan, mengadakan penelitian dan pengembangan produk, mengawasi mutu dan pengembangan hasil produksi dari awal pra-persiapan produksi, proses produksi, serta hasil produksi. Asisten manajer pengendalian mutu

bertanggung jawab langsung kepada manajer, sedangkan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh supervisor, dan pelaksana.

#### 14. Manajer Keuangan dan Sumber Daya Manusia

- a) Mengkoordinir dan memfasilitasi penyusunan rencana kerja dan distribusi kantor regional 3, cabang khusus, cabang dan satgas di lingkungan kantor regional 3 berdasarkan *business plan*/rencana jangka panjang yang telah ditetapkan.
- b) Menyusun dan menetapkan *action plan* bidang keuangan dan akuntansi (anggaran, *cash-flow*, hutang dan piutang, kewajiban pajak, analisa keuangan, akuntansi biaya dan aktiva tetap), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran keuangan berdasarkan RKAP yang telah ditetapkan.
- c) Menyusun dan menetapkan *action plan* bidang SDM (rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja sistem, remunerasi, promosi-mutasi-demosi-pensiun), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.
- d) Menyelenggarakan perencanaan, pendelegasian, pengorganisasian pelaksanaan kegiatan kebersamaan serta memonitor dan mengevaluasi pelaksanaannya untuk memastikan terselenggaranya kegiatan secara

efektif, efisien dan optimal dalam mendukung kegiatan *General Manager* dan peningkatan citra perusahaan.

- e) Melaksanakan pengelolaan dan mengawasi dalam bidang keuangan dan sumber daya manusia untuk memastikan terselenggaranya kegiatan perusahaan, dan kerjasama yang sesuai dengan peraturan, dan kebijakan yang berlaku.
- f) Membangun hubungan dengan lembaga pemerintahan, industri, perguruan tinggi, media massa dan hubungan kemasyarakatan dalam rangka mendukung tugas *General Manager* dan membangun citra perusahaan.
- g) Melaksanakan perencanaan, koordinasi, dan pengendalian kegiatan keuangan dan sumber daya manusia dalam rangka mendukung kelancaran kegiatan pemasaran di kantor regional 3.
- h) Mengembangkan sistem informasi dan kerjasama internal di lingkungan kantor regional 3 untuk terselenggaranya kegiatan pelayanan informasi, dokumentasi, dan pelaporan sesuai dengan prosedur yang berlaku.
- i) Mengembangkan koordinasi dan kerja sama sinergik dengan unit organisasi kantor pusat, Pusat Benih Sumber (PBS) dan kantor regional lainnya sesuai dalam bidang produksi untuk mendukung kegiatan operasional kantor regional dan cabang serta satgas di wilayahnya.

#### 15. Asisten Manajer Keuangan



a) Tugas pokok asisten manajer keuangan adalah merencanakan, mengelola, dan mengendalikan kegiatan bidang anggaran, keuangan, pengawasan, dan pendapatan sehingga memenuhi target pengendalian keuangan, melaksanakan koordinasi, bertanggungjawab atas tersusunnya *cash-flow* (laba/rugi dan neraca), melaksanakan koordinasi, evaluasi dan memberikan persetujuan atas pengajuan permintaan anggaran agar penggunaan anggaran dapat terkendali sesuai RKAP. Asisten manajer keuangan bertanggung jawab langsung kepada manajer dan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh supervisor dan pelaksana.

#### 16. Asisten Manajer Akutansi

a) Tugas pokok asisten manajer akutansi adalah merencanakan, mengelola, dan mengendalikan kegiatan bidang akuntansi sehingga memenuhi target pengendalian keuangan, melaksanakan koordinasi, bertanggungjawab atas tersusunnya *cash-flow* (laba/rugi dan neraca), melaksanakan koordinasi, evaluasi dan bertanggungjawab atas pembukuan yang telah dibuat. Asisten manajer akutansi bertanggung jawab langsung kepada manajer, sedangkan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh supervisor dan pelaksana.

#### 17. Asisten Manajer Sumber Daya Manusia

a) Tugas pokok asisten manajer sumber daya manusia adalah menyusun program kerja dan anggaran fungsi sumber daya manusia, mengevaluasi kinerja dan mengusulkan peningkatan kompetensi

staf untuk meningkatkan kinerja perusahaan, menyusun usulan formasi tenaga kerja (FTK) termasuk tenaga *outsourcing*, mengelola, memonitor dan mengevaluasi usulan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan merencanakan usulan diklat/kursus untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, mengelola, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan keamanan, keselamatan kerja dan kesehatan lingkungan kerja. Asisten manajer sumber daya manusia bertanggung jawab langsung kepada manajer, sedangkan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh supervisor dan pelaksana.

#### 18. Supervisor

- a) Tugas pokok supervisor adalah melaksanakan kegiatan sesuai dengan bidang/divisi yang ditempatinya, dengan cara mengkoordinasi, dan mengintruksi pelaksana serta bertanggung jawab penuh atas hasil dan kegiatan yang dilakukan oleh pelaksana. Supervisor dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada asisten manajer yang bersangkutan dengan bidang/divisinya.

#### 19. Pelaksana

- a) Tugas pelaksana adalah memahami instruksi dari supervisor sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan, membuat laporan harian tentang pelaksanaan, menyusun dan mengarsipkan data-data yang telah dikerjakan dan diperlukan pada perusahaan, dan melaksanakan tugas-tugas pokok sesuai dengan bidang/divisi yang ditempatinya.

#### 4.2. Gambaran Umum Karakteristik Responden

Pada bagian ini peneliti akan menguraikan hasil-hasil pengumpulan data yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner penelitian terhadap 33 (tiga puluh tiga) orang responden. Dari 33 (tiga puluh tiga) kuesioner yang peneliti sebar, berikut adalah data-data yang diperoleh mengenai karakteristik responden, meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, jabatan dan gaji.

Tabel 4.1

No.	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laki-laki</li> <li>• Perempuan</li> </ul>	23	69,7 %
		10	30,3 %
	Jumlah		33
2.	Usia <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20-29 Tahun</li> <li>• 30-39 Tahun</li> <li>• 40-49 Tahun</li> <li>• &gt;50 Tahun</li> </ul>	7	21,2 %
		15	45,5 %
		9	27,3 %
		2	6,1 %
	Jumlah		33
3.	Pendidikan <ul style="list-style-type: none"> <li>• SLTA</li> <li>• Sarjana</li> <li>• Magister</li> </ul>	4	12,1 %
		26	78,8 %
		3	9,1 %
	Jumlah		33
4.	Masa Kerja		



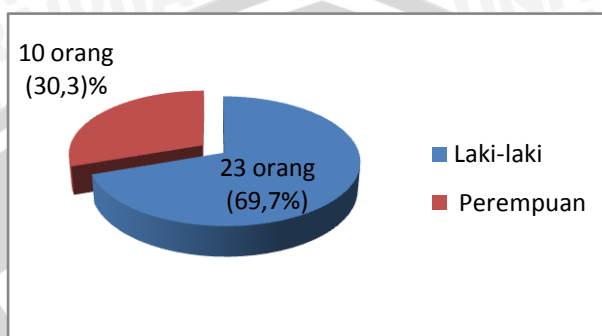
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-3 Tahun</li> <li>• 3-5</li> <li>• &gt;5 Tahun</li> </ul>	15	45,5 %
		5	15,2 %
		13	39,4 %
<b>Jumlah</b>		33	100 %
5.	<b>Jabatan</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksana</li> <li>• Supervisor</li> <li>• Kepala Seksi</li> <li>• Kepala Bagian</li> <li>• Asisten Manajer</li> <li>• Manajer</li> <li>• General Manager</li> </ul>	7	21,2 %
		8	27,3 %
		3	9,1 %
		3	9,1 %
		7	21,2 %
		4	6,1 %
		1	3,0 %
<b>Jumlah</b>		33	100 %
6.	<b>Gaji</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; Rp. 2.000.000</li> <li>• Rp. 2.000.000-Rp. 4.000.000</li> <li>• Rp. 4.000.000-Rp. 6.000.000</li> <li>• &gt; Rp. 6.000.000</li> </ul>	6	18,2 %
		11	33,3 %
		7	21,2 %
		9	27,3 %
<b>Jumlah</b>		33	100 %

S

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, dari seluruh karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang berjumlah 33 orang dapat diketahui bahwa karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) lebih di dominasi oleh karyawan pria. Jumlah karyawan pria adalah sebanyak 23 orang (69,7%), sedangkan karyawan wanita hanya 10 orang

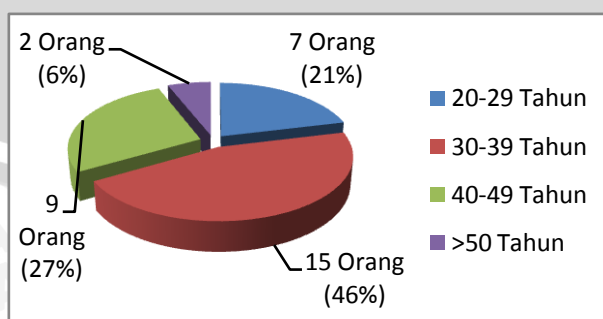
(30,3%). Berikut ini (Gambar 4.3) diagram lingkaran dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

Gambar 4.3 (Jenis Kelamin)



Pada karakteristik usia, PT. Sang Hyang Seri (Persero) paling banyak berada pada range 30-39 tahun, yaitu sebanyak 15 orang (45,5%), kemudian disusul oleh usia kisaran 40-49 tahun sebanyak 9 orang (27,3%), usia 20-29 tahun sebanyak 7 orang (21,2%), dan yang paling sedikit berada pada usia di atas 50 tahun, yaitu sebanyak 2 orang (6,1%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) berada pada usia produktif, yaitu antara 30 sampai dengan 39 tahun. Berikut ini (Gambar 4.4) diagram lingkaran dari karakteristik responden berdasarkan usia.

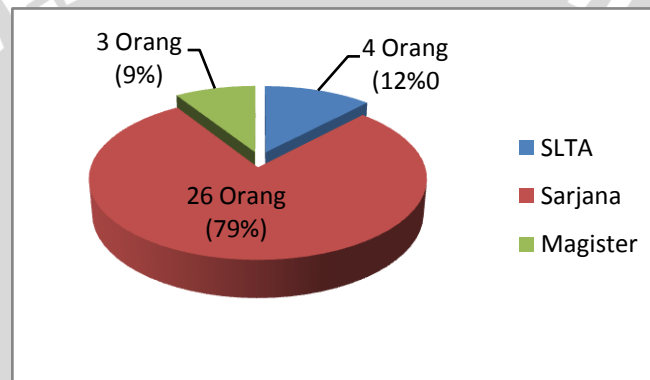
Gambar 4.4 (Usia)



Sedangkan, menurut pengelompokan responden berdasarkan pendidikan terlihat pada Tabel 4.1, bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri

(Persero) dari lulusan sarjana sejumlah 26 orang atau sebesar 78,8%, berikutnya dari lulusan SLTA sejumlah 4 orang atau sebesar 12,1%, dan dari lulusan magister sejumlah 3 orang atau sebesar 9,1%. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) adalah lulusan sarjana, yaitu sejumlah 26 orang atau sebesar 78,8%. Berikut ini (Gambar 4.5) diagram lingkaran dari karakteristik responden berdasarkan jenis pendidikan.

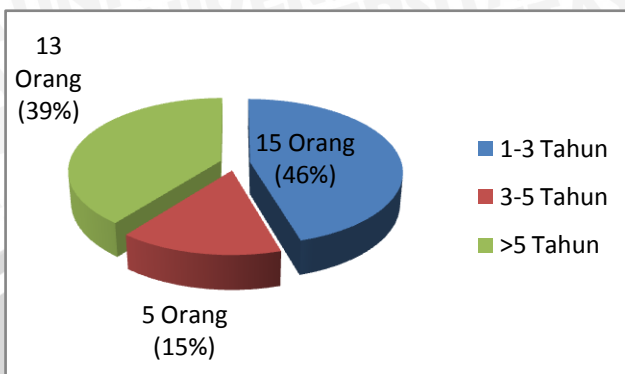
Gambar 4.5 (Pendidikan)



Menurut pengelompokan responden berdasarkan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja yang terlampir pada Tabel 4.1, karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki masa kerja yang bermacam-macam. Masa bekerja 1 sampai 3 tahun sebanyak 15 orang atau 45,5%, 3 sampai 5 tahun sebanyak 5 orang atau 15,2%, dan lebih dari 5 tahun sebanyak 13 orang atau 39,4%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang memiliki masa kerja terlama adalah 1-3 tahun sebanyak 15 orang atau 45,5%. Berikut ini (Gambar 4.6) diagram lingkaran dari karakteristik responden berdasarkan jenis masa bekerja.

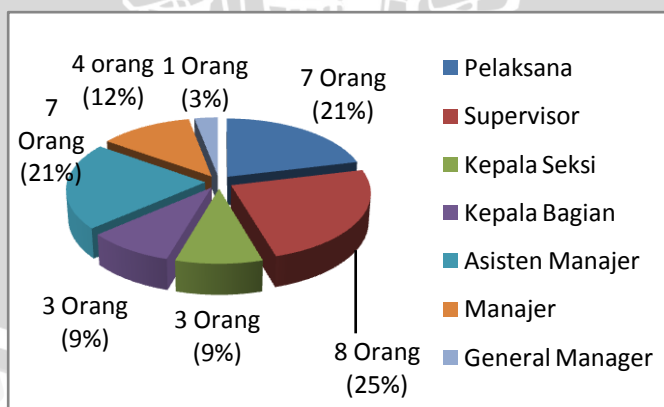


Gambar 4.6 (Masa Kerja)



Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa, 7 orang atau 21,2% menjabat sebagai pelaksana, 8 orang atau 24,2% menjabat sebagai supervisor, 3 orang atau 9,1% menjabat sebagai kepala seksi, 3 orang atau 9,1% menjabat sebagai kepala bagian, 7 orang atau 21,2% menjabat sebagai asisten manajer, 4 orang atau 12,1% menjabat sebagai manajer, dan 1 orang atau 3% menjabat sebagai general manager. Berikut ini (Gambar 4.7) diagram lingkaran dari karakteristik responden berdasarkan jenis jabatan.

Gambar 4.7 (Jabatan)

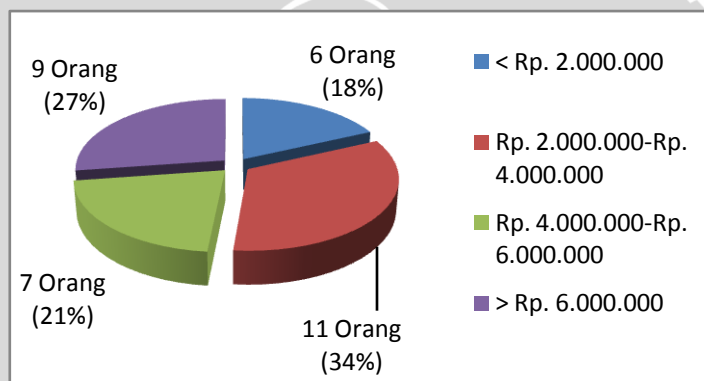


Karakteristik yang terakhir dapat diketahui bahwa, 6 orang (18,2%) memiliki pendapatan kurang dari Rp. 2.000.000, 11 orang (33,3%) memiliki pendapatan antara Rp. 2.000.000 sampai Rp. 4.000.000, 7 orang (21,2%) memiliki

pendapatan antara Rp. 4.000.000 sampai Rp. 6.000.000, dan 9 orang (27,3%) memiliki pendapatan lebih dari Rp. 6.000.000

Dengan demikian rentang gaji responden yang paling banyak adalah pendapatan antara Rp.2.000.000 sampai Rp.4.000.000. yaitu sebanyak 11 orang (33,3%), hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki penghasilan yang cukup. Berikut ini (Gambar 4.8) diagram lingkaran dari karakteristik responden berdasarkan jenis gaji.

Gambar 4.8 (Gaji)



#### 4.3. Distribusi Jawaban Responden Variabel Iklim Komunikasi Organisasi di PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang

Berdasarkan 33 buah kuesioner yang disebarakan kepada responden, maka dapat diketahui mengenai persepsi responden terhadap iklim komunikasi organisasi (X). Untuk memudahkan dari jawaban responden, maka dibuat kriteria penilaian berikut:

Sangat Setuju (SS)	= 5
Setuju (S)	= 4
Netral (N)	= 3
Tidak Setuju (TS)	= 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Berdasarkan uraian mengenai penilaian karyawan terhadap item-item pernyataan dari variabel iklim komunikasi organisasi yang ada di PT. Sang Hyang Seri (Persero) maka selanjutnya dilakukan pengolahan data mengenai indikator iklim komunikasi organisasi dan variabel iklim komunikasi organisasi. Dalam melakukan penilaian terhadap indikator iklim komunikasi organisasi dan variabel iklim komunikasi organisasi maka dilakukan dengan jalan menghitung nilai rata-rata penilaian karyawan dari item-item pernyataan variabel iklim komunikasi organisasi.

Setelah diperoleh nilai rata-rata maka langkah selanjutnya adalah melakukan klasifikasi terhadap penilaian karyawan menjadi tiga jenjang yaitu tinggi, sedang, rendah. Untuk memudahkan dalam mengklasifikasi, maka diperlukan kisaran nilai untuk masing-masing jenjang. Dengan mengacu pada pendapat Azwar (2002: 107) maka dapat ditentukan interval nilai pada masing-masing jenjang sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{3}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

Dengan demikian kisaran nilai untuk jenjang-jenjangnya adalah sebagai berikut sebagai berikut:

Rendah: memiliki nilai 1.00-2.33

Sedang: memiliki nilai 2.34-3.67

Tinggi : memiliki nilai 3.68-5.00



### 4.3.1. Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Kepercayaan

Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan variabel kepercayaan yang terdiri dari 3 pernyataan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1

Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Kepercayaan

Item	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	0	0	0	0	10	30.3	14	42.4	9	27.3	3.97
2	0	0	0	0	8	24.2	13	39.4	12	36.4	4.12
3	0	0	0	0	7	21.2	11	33.3	15	45.5	4.24
<b>rata-rata item</b>											<b>4,11</b>

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari Tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa, rata-rata ítem dari skor jawaban responden atas indikator kepercayaan adalah 4,11 atau 82,2 %. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator kepercayaan yang terdiri dari 3 ítem (pernyataan), yaitu:

1. Atasan memberikan kepercayaan untuk mengerjakan tugas-tugas penting.
2. Kepercayaan rekan-rekan kerja untuk mendukung pekerjaan di perusahaan
3. Rekan-rekan kerja di perusahaan dapat saling mempercayai.

### 4.3.2. Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Pembuatan Keputusan Bersama

Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan variabel pembuatan keputusan bersama yang terdiri dari 3 pernyataan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2

Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Pembuatan Keputusan Bersama

Item	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
4	0	0	0	0	10	30.3	14	42.4	9	27.3	3.97
5	0	0	0	0	10	30.3	14	42.4	9	27.3	3.97
6	0	0	0	0	13	39.4	13	39.4	7	21.2	3.82
<b>rata-rata item</b>											<b>3.92</b>

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa, rata-rata ítem dari skor jawaban responden atas indikator pembuatan keputusan bersama adalah 3,92 atau 78,4 %. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator pembuatan keputusan bersama yang terdiri dari 3 ítem (pernyataan), yaitu:

1. Kesempatan dalam memberikan saran untuk pembuatan kebijakan perusahaan.
2. Atasan meminta pertimbangan dalam pengambilan kebijakan perusahaan

3. Kemudahan dalam berkonsultasi dengan atasan mengenai kebijakan perusahaan

#### 4.3.3. Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Kejujuran

Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan variabel kejujuran yang terdiri dari 3 pernyataan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3  
Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Kejujuran

Item	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
7	0	0	0	0	5	15.2	12	36.4	16	48.5	4.33
8	0	0	0	0	11	33.3	14	42.4	8	24.2	3.91
9	0	0	0	0	1	30.3	17	51.5	6	18.2	3.88
<b>rata-rata item</b>											<b>4.04</b>

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari Tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa, rata-rata ítem dari skor jawaban responden atas indikator kejujuran adalah 4,04 atau 80,8 %. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator kejujuran yang terdiri dari 3 ítem (pernyataan), yaitu:

1. Berani berterus terang pada pimpinan apabila melakukan kesalahan dalam berkerja.
2. Dapat berpendapat jujur tanpa ada rasa takut akan di marahi oleh atasan.



3. Dengan senang hati memberi tahu seluruh pengetahuan kepada rekan kerja yang bertanya tentang penyelesaian pekerjaan.

#### 4.3.4. Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Keterbukaan pada Bawahan

Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan variabel keterbukaan pada bawahan yang terdiri dari 3 pernyataan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4

Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Keterbukaan pada Bawahan

Item	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
10	0	0	0	0	14	42.4	13	39.4	6	18.2	3.76
11	0	0	0	0	15	45.5	14	42.4	4	12.1	3.67
12	0	0	0	0	15	45.5	14	42.4	4	12.1	3.67
<b>rata-rata item</b>											<b>3.7</b>

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari Tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa, rata-rata ítem dari skor jawaban responden atas indikator keterbukaan pada bawahan adalah 3,7 atau 74 %. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator keterbukaan pada bawahan yang terdiri dari 3 ítem (pernyataan), yaitu:

1. Mampu bekerja dengan baik dengan rekan kerja.
2. Dapat memperoleh informasi mengenai pekerjaan secara detail dari perusahaan.

3. Atasan selalu memberikan informasi terkait dengan kebijakan perusahaan.

#### 4.3.5. Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atas

Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan variabel mendengarkan dalam komunikasi ke atas yang terdiri dari 4 pernyataan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5

Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atas

Item	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
13	0	0	0	0	10	30.3	15	45.5	8	24.2	3.94
14	0	0	0	0	10	30.3	18	54.5	5	15.2	3.85
15	0	0	0	0	14	42.4	12	36.4	7	21.2	3.79
16	0	0	0	0	10	30.3	14	42.4	9	27.3	3.97
<b>rata-rata item</b>											<b>3.88</b>

Sumber : Data primer diolah, 2012

Dari Tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa, rata-rata item dari skor jawaban responden atas indikator mendengarkan dalam komunikasi ke atas adalah 3,88 atau 77,6 %. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator mendengarkan dalam komunikasi ke atas yang terdiri dari 4 item (pernyataan), yaitu:

1. Atasan mendengarkan saran yang terkait kebijakan perusahaan.
2. Atasan memberikan sarana bagi karyawan dalam menyampaikan keluhan-keluhan terhadap perusahaan.
3. Atasan menanggapi keluhan bawahan dengan penanganan riil.
4. Atasan menanggapi saran bawahan dengan penanganan riil.

#### 4.3.6. Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Perhatian atas Tujuan Kinerja yang Tinggi

Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan variabel perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi yang terdiri dari 3 pernyataan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6

Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Perhatian atas Tujuan Kinerja yang Tinggi

Item	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
17	0	0	0	0	14	42.4	13	39.4	6	18.2	3.76
18	0	0	0	0	14	42.4	15	45.5	4	12.1	3.70
19	0	0	0	0	7	21.2	12	36.4	14	42.4	4.21
<b>rata-rata item</b>											<b>3.89</b>

Sumber : Data primer diolah, 2012

Dari Tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa, rata-rata ítem dari skor jawaban responden atas indikator perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi adalah 3,89 atau 77,8 %. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang



Hyang Seri (Persero) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi yang terdiri dari 3 item (pernyataan), yaitu:

1. Bekerja sesuai dengan *job description* atau prosedur.
2. Rela kerja lembur jika tugas perusahaan belum tuntas saat jam kerja selesai.
3. Dapat bekerjasama dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan perusahaan

#### **4.4. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja di PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional 3 Malang**

Berdasarkan 33 buah kuesioner yang disebarakan kepada responden, maka dapat diketahui mengenai persepsi responden terhadap kepuasan kerja (Y). Untuk memudahkan dari jawaban responden, maka dibuat kriteria penilaian berikut:

Sangat Setuju (SS)	= 5
Setuju (S)	= 4
Netral (N)	= 3
Tidak Setuju (TS)	= 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1

Berdasarkan uraian mengenai penilaian karyawan terhadap item-item pernyataan dari variabel kepuasan kerja yang ada di PT. Sang Hyang Seri (Persero) maka selanjutnya dilakukan pengolahan data mengenai indikator kepuasan kerja dan variabel kepuasan kerja. Dalam melakukan penilaian terhadap indikator kepuasan kerja dan variabel kepuasan kerja maka dilakukan dengan jalan menghitung nilai rata-rata penilaian karyawan dari item-item pernyataan variabel iklim komunikasi organisasi.

Setelah diperoleh nilai rata-rata maka langkah selanjutnya adalah melakukan klasifikasi terhadap penilaian karyawan menjadi tiga jenjang yaitu tinggi, sedang, rendah. Untuk memudahkan dalam mengklasifikasi, maka diperlukan kisaran nilai untuk masing-masing jenjang. Dengan mengacu pada pendapat Azwar (2002: 107) maka dapat ditentukan interval nilai pada masing-masing jenjang sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{3}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

Dengan demikian kisaran nilai untuk jenjang-jenjangnya adalah sebagai berikut sebagai berikut:

Rendah: memiliki nilai 1.00-2.33

Sedang: memiliki nilai 2.34-3.67

Tinggi : memiliki nilai 3.68-5.00

#### 4.4.1. Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Gaji

Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan variabel gaji yang terdiri dari 3 pernyataan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7

## Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Gaji

Item	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	0	0	0	0	13	39.4	14	42.4	6	18.2	3.79
2	0	0	0	0	16	48.5	10	30.3	7	21.3	3.73
3	0	0	0	0	2	6.1	13	39.4	18	54.5	4.48
<b>rata-rata item</b>											<b>4</b>

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari Tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa, rata-rata ítem dari skor jawaban responden atas indikator gaji adalah 4 atau 80 %. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator gaji yang terdiri dari 3 item (pernyataan), yaitu:

1. Gaji yang diterima setiap bulannya sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
2. Menerima kompensasi kenaikan gaji di atas rata-rata jika kinerja melebihi target perusahaan.
3. Menerima bonus jika kinerja melebihi target perusahaan.

#### 4.4.2. Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Pekerjaan itu Sendiri

Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan variabel pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari 4 pernyataan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8

#### Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Pekerjaan itu Sendiri



Item	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
4	0	0	0	0	13	39.4	17	51.5	3	9.1	3.7
5	0	0	0	0	15	45.5	12	36.4	6	18.2	3.73
6	0	0	0	0	10	30.3	19	57.6	4	12.1	3.82
7	0	0	0	0	9	27.3	10	30.3	14	42.4	4.15
<b>rata-rata item</b>											<b>3.85</b>

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari Tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa, rata-rata ítem dari skor jawaban responden atas indikator pekerjaan itu sendiri adalah 3,85 atau 77 %. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari 4 ítem (pernyataan), yaitu:

1. Tugas pekerjaan sesuai dengan pengalaman.
2. Tugas pekerjaan sesuai dengan keahlian.
3. Mendapat kebebasan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan
4. Kegiatan bekerja bervariasi

#### 4.4.3. Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Promosi Pekerjaan

Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan variabel promosi pekerjaan yang terdiri dari 3 pernyataan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9

## Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Promosi Pekerjaan

Item	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
8	0	0	0	0	5	15.2	14	42.4	14	42.4	4.27
9	0	0	0	0	12	36.4	16	48.5	5	15.2	3.79
10	0	0	0	0	15	45.5	12	36.4	6	18.2	3.73
<b>rata-rata item</b>											<b>3.93</b>

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari Tabel 4.9 di atas dapat diketahui bahwa, rata-rata item dari skor jawaban responden atas indikator promosi pekerjaan adalah 3,93 atau 78,6 %. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator promosi pekerjaan yang terdiri dari 3 item (pernyataan), yaitu:

1. Secara otomatis akan mendapatkan promosi dalam karir, jika hasil kerja memuaskan.
2. Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek yang dibuat oleh manajemen perusahaan.
3. Setiap karyawan mendapatkan keterbukaan dalam proses promosi jabatan.

#### 4.4.4. Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Kepenyeliaan

Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan variabel supervisi yang terdiri dari 3 pernyataan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10

## Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Kepenyeliaan

Item	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
11	0	0	0	0	15	45.5	8	24.2	10	30.3	3.85
12	0	0	0	0	14	42.4	16	48.5	3	9.1	3.67
13	0	0	0	0	15	45.5	16	48.5	2	6.1	3.61
<b>rata-rata item</b>											<b>3.71</b>

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari Tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa, rata-rata ítem dari skor jawaban responden atas indikator kepenyeliaan adalah 3,71 atau 74,2 %. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator kepenyeliaan yang terdiri dari 3 ítem (pernyataan), yaitu:

1. Atasan selalu melakukan pembagian pekerjaan berdasarkan kemampuan karyawan.
2. Atasan percaya pada bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.
3. Atasan mudah diajak berdiskusi tentang pekerjaan.

#### 4.4.5. Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Rekan Kerja

Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan variabel rekan kerja yang terdiri dari 4 pernyataan dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 4.11

## Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Rekan Kerja

Item	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
14	0	0	0	0	11	33.3	19	57.6	3	9.1	3.76
15	0	0	0	0	13	39.4	20	60.6	0	0	3.61
16	0	0	0	0	10	30.3	17	51.5	6	18.2	3.88
17	0	0	0	0	14	42.4	15	45.5	4	12.1	3.70
<b>rata-rata item</b>											<b>3.73</b>

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 4.11 di atas dapat diketahui bahwa, rata-rata ítem dari skor jawaban responden atas indikator rekan kerja adalah 3,73 atau 74,6 %. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator rekan kerja yang terdiri dari 4 item (pernyataan), yaitu:

1. Rekan-rekan kerja bersedia membantu jika mengalami kesulitan dalam pekerjaan.
2. Rekan-rekan kerja merupakan partner kerja yang memiliki saling mendukung.
3. Rekan-rekan kerja merupakan partner kerja yang memiliki kompetensi.
4. Terjalannya relasi kerja yang baik dengan rekan kerja di dalam maupun di luar jam kerja.

#### 4.4.6. Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Lingkungan Kerja

Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan variabel lingkungan kerja yang terdiri dari 3 pernyataan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12

Distribusi Responden atas Jawaban Indikator Lingkungan Kerja

Item	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
18	0	0	0	0	10	30.3	16	48.5	7	21.2	3.91
19	0	0	0	0	9	27.3	15	45.5	9	27.3	4
20	0	0	0	0	11	33.3	19	57.6	3	9.1	3.76
<b>rata-rata item</b>											<b>3.89</b>

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 4.12 di atas dapat diketahui bahwa, rata-rata ítem dari skor jawaban responden atas indikator lingkungan kerja adalah 3,89 atau 77,8 %. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator lingkungan kerja yang terdiri dari 3 ítem (pernyataan), yaitu:

1. Rasa nyaman dengan ruang kerja.
2. Ruangan tertata dengan baik dan bersih serta memudahkan dalam bekerja.
3. Mendapatkan fasilitas yang lengkap dan mendukung pekerjaan.

## 4.5. Uji Asumsi Klasik

### 4.5.1. Normalitas

Untuk perhitungan mengenai uji normalitas pada variabel iklim komunikasi organisasi (X) dan kepuasan kerja (Y), dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.13

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Total
N		33
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	151.42
	Std. Deviation	13.174
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.090
	Negative	-.063
Kolmogorov-Smirnov Z		.516
Asymp. Sig. (2-tailed)		.953

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel uji normalitas di atas, dapat diketahui bahwa distribusi data iklim komunikasi organisasi (X) dan kepuasan kerja (Y) berdistribusi normal. Hal tersebut dapat dilihat nilai *kolmogorov-smirnov* sebesar 0.516 dengan



signifikansi sebesar 0.953. Nilai signifikan ini  $> 0.05$  sehingga dapat dikatakan bahwa *asumsi normalitas terpenuhi* (data berdistribusi normal).

#### 4.5.2. Linearitas

Untuk perhitungan mengenai uji linearitas pada variabel iklim komunikasi organisasi (X) dan kepuasan kerja (Y), dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.14

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X	Between Groups	(Combined)	1442.227	18	80.124	2.979	.022
		Linearity	526.659	1	526.659	19.584	.001
		Deviation from Linearity	915.568	17	53.857	2.003	.098
	Within Groups		376.500	14	26.893		
	Total		1818.727	32			

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada Linearity sebesar 0,098. Karena signifikansi  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang linear.

#### 4.6. Analisis Korelasi Sederhana

Untuk perhitungan mengenai koefisien korelasi antara variabel Iklim komunikasi organisasi (X) dan variabel kepuasan kerja (Y), dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.15

**Correlations**

		X	Y
X	Pearson Correlation	1	.538**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	33	33
Y	Pearson Correlation	.538**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	33	33

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel 4.15 diatas, maka dapat diketahui bahwa besar hubungan antara variabel iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja adalah 0.538, artinya hubungan kedua variabel tersebut kuat. Korelasi positif menunjukkan bahwa hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja searah, artinya jika iklim komunikasi organisasi besar, maka kepuasan kerja akan meningkat. Hubungan antara variabel iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja signifikan jika dilihat dari angka signifikan (sig) sebesar 0.001 yang lebih kecil dari 0.05. Jika angka signifikansi <0.05 artinya ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut.

#### 4.7. Analisis Regresi Linear Sederhana

Untuk memodelkan hubungan antara variabel iklim komunikasi organisasi (X) dengan variabel kepuasan kerja (Y), maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.16

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	36.516	11.419		3.198	.003
	X	.542	.152	.538	3.555	.001

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah

$$Y = 36.516 + 0.542X$$

Karena skala yang diukur dalam penelitian ini berupa skala Likert, maka yang diinterpretasikan dari koefisien variabel independen (parameter regresi) hanya tandanya saja. Untuk variabel iklim komunikasi organisasi (X) memiliki koefisien yang bertanda positif, dengan demikian, apabila variabel iklim komunikasi organisasi (X) ditingkatkan maka akan menyebabkan peningkatan variabel kepuasan kerja (Y).

#### 4.8. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen, dapat dilihat pada tabel dibawah ini



Tabel 4.17

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538 <sup>a</sup>	.290	.267	6.456

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

Dari tabel 4.17, dapat dilihat nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.290 yang berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat kecil, hanya sebesar 29% saja dan sisanya 71% dijelaskan oleh variabel yang lain di luar model.

## 4.9. Pembahasan

### 4.9.1. Pembahasan Iklim Komunikasi Organisasi

Berdasarkan hasil pengumpulan data secara keseluruhan mengenai tanggapan responden terhadap iklim organisasi, rata-rata jawaban responden sebesar 3,85, dapat diketahui bahwa iklim organisasi di PT. Sang Hyang Seri (Persero) tinggi, artinya karyawan yang bekerja di PT. Sang Hyang Seri (Persero) sudah merasa bahwa iklim organisasi sesuai dengan yang diharapkannya. Persepsi mengenai iklim organisasi dalam penelitian ini akan diukur berdasarkan beberapa indikator, yaitu kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi.

### **Kepercayaan**

Kepercayaan mencakup atasan memberikan kepercayaan untuk mengerjakan tugas-tugas penting, kepercayaan antar rekan kerja, dan kepercayaan rekan kerja dalam mendukung pekerjaan. Tanggapan responden terhadap indikator kepercayaan memiliki rata-rata 4,11, dapat diketahui bahwa jawaban karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) atas indikator kepercayaan memiliki kriteria yang tinggi.

Hal ini dibuktikan dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa karyawan dipercaya atasan untuk mengerjakan tugas-tugas penting, karyawan saling mempercayai antar rekan kerja, dan karyawan percaya terhadap rekan-rekan kerja yang selalu mendukung dalam pekerjaan. Dengan adanya kepercayaan antara atasan, bawahan, ataupun teman sejawat, maka akan tercipta hubungan kebersamaan dan keeratan antar karyawan untuk mencapai kepentingan bersama dalam perusahaan dan memperoleh tujuan yang telah ditetapkan bersama.

### **Pembuatan keputusan bersama**

Pembuatan keputusan bersama mencakup kesempatan dalam memberikan saran, atasan meminta pertimbangan dalam pengambilan kebijakan perusahaan, kemudahan dalam berkonsultasi mengenai kebijakan perusahaan. Tanggapan responden terhadap indikator pembuatan keputusan bersama memiliki rata-rata 3,92, dapat diketahui bahwa jawaban karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) atas indikator pembuatan keputusan bersama memiliki kriteria yang tinggi.

Hal ini dibuktikan dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa karyawan memiliki kesempatan dalam memberikan saran, karyawan

diikutsertakan atasan untuk dimintai pertimbangan dalam pengambilan kebijakan perusahaan, dan karyawan mudah dalam berkonsultasi mengenai kebijakan perusahaan. Dengan adanya partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan bersama, maka karyawan dapat mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan, karyawan tidak dirugikan oleh kebijakan perusahaan, dan tentunya akan dapat menciptakan iklim komunikasi yang kondusif di perusahaan.

### **Kejujuran**

Kejujuran mencakup seluruh anggota mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mempedulikan apakah mereka berbicara dengan teman sejawat, bawahan, atau atasan. Tanggapan responden terhadap indikator kejujuran memiliki rata-rata 4,04, dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator kejujuran memiliki kriteria yang tinggi.

Hal ini dibuktikan dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa karyawan berani berterusterang pada pimpinan apabila melakukan kesalahan dalam bekerja, karyawan berpendapat jujur tanpa ada rasa takut akan di marahi oleh atasan, karyawan senang hati memberitahu seluruh pengetahuan kepada rekan kerja yang bertanya tentang penyelesaian pekerjaan. Dengan adanya, sikap jujur tanpa dimarahi oleh atasan, maka karyawan akan meminimalisir kesalahan, selain itu memberi pengetahuan yang benar terhadap rekan kerja mengenai pekerjaan, maka dapat membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dan kinerja perusahaan tidak akan terganggu.

### **Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah**



Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah mencakup anggota organisasi harus mudah memperoleh informasi secara detail yang berhubungan dengan tugas mereka dan perusahaan, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan anggota lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, serta atasan yang memberikan informasi terkait dengan kebijakan perusahaan. Tanggapan responden terhadap indikator keterbukaan dalam komunikasi kebawah memiliki rata-rata 3,70, dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator keterbukaan dalam komunikasi kebawah memiliki kriteria yang tinggi.

Hal ini dibuktikan dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa karyawan mampu untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan anggota lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan. Akan tetapi jawaban responden memiliki rata-rata sedang terhadap item memperoleh informasi pekerjaan secara detail, dan memperoleh informasi terkait dengan kebijakan perusahaan. artinya karyawan belum mendapatkan informasi mengenai pekerjaan, dan kebijakan perusahaan secara detail.

Untuk lebih meningkatkan iklim komunikasi organisasi khususnya keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, atasan harus memberikan penjelasan dan informasi secara intensif terhadap bawahan mengenai pekerjaan, dan kebijakan perusahaan secara detail, dengan cara memberikan pelatihan terhadap karyawan, senantiasa berkomunikasi mengenai pekerjaan dan kebijaksanaan perusahaan secara terbuka, agar tidak menimbulkan rasa curiga dari karyawan dan

menganggap kebijakan perusahaan merugikan karyawan. Dengan begitu, maka iklim komunikasi organisasi akan dapat ditingkatkan.

### **Mendengarkan dalam komunikasi ke atas**

Mendengarkan dalam komunikasi ke atas mencakup mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan oleh anggota yang memiliki tingkat bawahan dalam organisasi, informasi dari bawahan harus dianggap penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

Tanggapan responden terhadap indikator mendengarkan dalam komunikasi ke atas memiliki rata-rata 3,88, dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator mendengarkan dalam komunikasi ke atas memiliki kriteria yang tinggi.

Hal ini dibuktikan dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa atasan selalu mendengarkan saran yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan, atasan mendengarkan karyawan yang menyampaikan keluhan-keluhan mengenai perusahaan, atasan menanggapi keluhan karyawan dengan penanganan yang nyata, dan atasan menanggapi saran karyawan dengan penanganan secara nyata. Dengan adanya, sikap mendengarkan dalam komunikasi ke atas karyawan tidak merasa sia-sia dengan keluhan dan saran yang telah disampaikan, selain itu dapat menciptakan iklim komunikasi organisasi yang kondusif.

### **Perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi**

Perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi mencakup suatu komitmen terhadap tujuan kinerja yang tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, dan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. Tanggapan responden terhadap indikator perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi memiliki



rata-rata 3,89, dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi dalam komunikasi ke atas memiliki kriteria yang tinggi.

Hal ini dibuktikan dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan *job description* atau prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan, karyawan rela kerja lembur jika tugas perusahaan belum tuntas saat jam kerja selesai, dan karyawan selalu bekerjasama dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan bekerja sesuai dengan *job description* atau prosedur, maka kinerja perusahaan tidak terganggu, dan apabila karyawan rela kerja lembur jika tugas perusahaan belum tuntas, maka karyawan tersebut bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan ikut serta mensukseskan tujuan perusahaan, sedangkan selalu bekerjasama dengan rekan kerja, dapat menciptakan iklim komunikasi organisasi yang kondusif dan baik.

Berdasarkan hasil pengukuran variabel iklim komunikasi organisasi secara keseluruhan, beberapa unsur dalam iklim komunikasi organisasi, seperti indikator keterbukaan dalam komunikasi ke bawah perlu ditingkatkan. Hal ini berdasarkan hasil tanggapan responden yang merespon cukup atas indikator keterbukaan dalam komunikasi ke bawah khususnya perolehan informasi mengenai pekerjaan dan kebijakan perusahaan secara detail.

#### **4.9.2. Pembahasan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penghimpunan data secara keseluruhan mengenai tanggapan responden terhadap kepuasan kerja, rata-rata jawaban responden sebesar 3,92, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan di PT. Sang Hyang



Seri (Persero) tinggi, artinya karyawan merasa kebutuhan dan keinginan mereka sudah terpenuhi secara maksimal oleh perusahaan. Persepsi mengenai kepuasan kerja dalam penelitian ini akan diukur berdasarkan beberapa indikator, yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan atau kepenyeliaan, promosi, dan lingkungan kerja.

### **Gaji**

Gaji mencakup kepuasan terhadap kesesuaian gaji dengan pekerjaan, kepuasan terhadap keadilan dalam pemberian gaji dan kepuasan terhadap tingkat pemberian bonus/insentif. Tanggapan responden terhadap indikator gaji memiliki rata-rata 4,00, dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator gaji memiliki kriteria yang tinggi. Hal ini dibuktikan dari tanggapan responden menanggapi secara positif terhadap berbagai ukuran dari gaji.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009:762), "dengan upah dan gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya". Dengan demikian karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya.

### **Pekerjaan itu sendiri**

Pekerjaan itu sendiri mencakup kepuasan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, minat, bakat, dan keterampilan, kepuasan terhadap kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan, dan kepuasan terhadap variasi pekerjaan yang diberikan. Tanggapan responden terhadap indikator pekerjaan itu

sendiri memiliki rata-rata 3,85, dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator pekerjaan itu sendiri memiliki kriteria yang tinggi.

Hal ini dibuktikan dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa karyawan puas terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, minat, bakat dan keterampilan, karyawan puas terhadap kebebasan dalam bekerja, dan karyawan puas terhadap variasi pekerjaan yang diberikan. Dengan demikian karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) puas dengan pekerjaan yang ada pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) regional 3 Malang.

### **Rekan kerja**

Rekan kerja mencakup kepuasan terhadap pemberian bantuan dan kerjasama yang terjalin. Tanggapan responden terhadap indikator rekan kerja memiliki rata-rata 3,73, dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator rekan kerja memiliki kriteria yang tinggi.

Hal ini dibuktikan dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa karyawan puas terhadap pemberian bantuan, puas terhadap kerjasama, relasi, dan kompetensi yang terjadi dengan rekan kerja. Akan tetapi jawaban responden memiliki rata-rata sedang terhadap dukungan antara rekan kerja, artinya karyawan cukup puas dengan dukungan antara rekan kerja. Untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja khususnya indikator rekan kerja, pimpinan memberikan pengarahannya bahwa dukungan yang diberikan antar rekan kerja, dan kerjasama dengan rekan kerja sangat diperlukan agar dapat meningkatkan produktivitas dan memudahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

### **Atasan**

Atasan mencakup kepuasan terhadap kemampuan atasan dalam mengambil keputusan, kepuasan terhadap kepercayaan yang diberikan, dan kepuasan terhadap keterlibatan dalam pemecahan masalah. Tanggapan responden terhadap indikator atasan atau kepenyeliaan memiliki rata-rata 3,71, dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator kepenyeliaan memiliki kriteria yang tinggi.

Hal ini dibuktikan dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa karyawan puas terhadap kemampuan atasan dalam mengambil keputusan. Akan tetapi jawaban responden memiliki rata-rata sedang terhadap kepercayaan yang diberikan oleh atasan, dan terhadap keterlibatan atasan dalam pemecahan masalah. artinya karyawan cukup puas terhadap kepercayaan yang diberikan oleh atasan, dan keterlibatan atasan dalam pemecahan masalah.

Untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja khususnya indikator atasan atau kepenyeliaan, atasan harus mampu mengambil keputusan dengan baik dengan cara mendengarkan pendapat dan saran dari bawahannya agar bawahan tidak merasa kecewa dengan keputusan yang telah diambil, selain itu atasan harus memberikan kepercayaan kepada bawahannya sehingga karyawan akan merasa kemampuan mereka tidak diragukan, dan atasan harus terlibat secara langsung untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi, dengan cara sering melakukan diskusi dan konsultasi mengenai masalah ataupun tujuan yang berkaitan dengan perusahaan. Dengan begitu, maka kepuasan kerja karyawan akan dapat ditingkatkan.

### **Promosi**



Promosi mencakup kepuasan terhadap kesempatan untuk memperoleh promosi jabatan, kepuasan terhadap keadilan dalam pemberian promosi jabatan, dan kepuasan terhadap keterbukaan dalam proses promosi jabatan. Tanggapan responden terhadap indikator promosi memiliki rata-rata 3,93, dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator promosi memiliki kriteria yang tinggi.

Hal ini dibuktikan dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa karyawan puas terhadap kesempatan untuk memperoleh promosi yang diberikan, puas terhadap keadilan dalam pemberian promosi dan puas terhadap keterbukaan dalam proses promosi. Dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan mendukung semua kegiatan perusahaan secara aktif, ini berarti karyawan akan bekerja lebih produktif. Dengan demikian keinginan untuk keluar, absen atau munculnya sikap-sikap mangkir dalam bekerja akan semakin menurun.

### **Lingkungan kerja**

Lingkungan kerja mencakup kepuasan terhadap kenyamanan, kepuasan terhadap kebersihan, dan kepuasan terhadap kelengkapan sarana dan prasarana kerja. Tanggapan responden terhadap indikator lingkungan kerja memiliki rata-rata 3,89, dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator lingkungan kerja memiliki kriteria yang tinggi. Hal ini dibuktikan dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa karyawan puas terhadap kenyamanan lingkungan kerja, puas terhadap kebersihan lingkungan kerja dan puas terhadap kelengkapan sarana dan prasarana kerja di perusahaan.

Dengan demikian, PT. Sang Hyang Seri (Persero) harus tetap menjaga kondisi lingkungan kerja agar karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan,

meningkatkan lagi kebersihan lingkungan dengan melakukan larangan karyawan untuk merokok di ruang kerja, menambah petugas kebersihan dan menambah fasilitas yang dibutuhkan oleh karyawan yang dapat digunakan untuk menunjang pekerjaan.

Berdasarkan hasil pengukuran variabel kepuasan kerja secara keseluruhan, beberapa unsur dalam kepuasan kerja, seperti indikator rekan kerja, dan indikator atasan perlu ditingkatkan. Hal ini berdasarkan hasil tanggapan responden yang merespon cukup atas indikator rekan kerja khususnya dukungan antar rekan kerja, dan indikator atasan atau kepenyeliaan khususnya kepercayaan atasan pada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan melakukan diskusi pekerjaan dengan atasan.

#### **4.9.3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian hipotesis yang peneliti lakukan bertujuan untuk memperoleh suatu kesimpulan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Sang Hyang Seri (Persero) artinya tinggi atau rendahnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim organisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan data, diperoleh koefisien korelasi antara variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja sebesar 0,538 kemudian dikonsultasikan pada tabel 3.8 tentang batas-batas untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel iklim organisasi dan variabel kepuasan kerja. Setelah dikonsultasikan ternyata 0,538 terletak diantara 0,40-0,599 yang termasuk ke dalam tingkat hubungan sedang. Jadi terdapat hubungan yang sedang antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero),



artinya kenaikan iklim organisasi berpengaruh sedang terhadap kenaikan kepuasan kerja atau perubahan kepuasan kerja dipengaruhi sedang, akibat perubahan yang terjadi pada iklim organisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier sederhana diperoleh persamaan regresi linier kepuasan kerja atas iklim organisasi yaitu,  $Y = 36,516 + 0,542X$ . Hal ini berarti kepuasan kerja bernilai 36,516 jika tidak ada iklim organisasi yang baik, tetapi jika ada iklim organisasi yang baik maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,542 dengan nilai koefisien determinasi variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 29%. Jika dikaitkan dengan pernyataan beberapa teori para ahli pada Bab II sebelumnya, dapat diketahui bahwa iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan hasil perhitungan data, diperoleh koefisien determinasi sebesar 29%. Hal ini mengandung arti bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) adalah sebesar 29%, sedangkan sisanya sebesar 71% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, akan tetapi iklim komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor pendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Dengan kata lain, kepuasan kerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) tidak hanya dipengaruhi oleh faktor iklim organisasi, melainkan ada faktor lain (*epsilon*) yang juga berpengaruh, yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Oleh



karena itu, perlu penelitian lebih lanjut dengan variabel lain dan waktu yang lebih lama.



## B A B V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Iklim komunikasi organisasi di PT. Sang Hyang Seri (Persero) pada tahun 2012 berada pada kategori tinggi. Hal tersebut bisa diartikan, bahwa seluruh karyawan merasa iklim komunikasi organisasi di perusahaan sudah kondusif dan nyaman. Hal tersebut dapat terlihat dari hasil kuesioner penelitian yang disebarakan. Masing-masing ukuran dari indikator iklim komunikasi organisasi, semua karyawan menanggapi positif oleh responden. Meskipun iklim komunikasi organisasi karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) pada tahun 2012 berada pada kategori tinggi, ada beberapa item indikator yang perlu diperhatikan karena rata-rata jawabannya adalah sedang. Indikator yang perlu diperhatikan adalah keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, sedangkan itemnya mengenai perolehan informasi mengenai pekerjaan dan kebijakan perusahaan secara detail. Indikator dari iklim komunikasi organisasi tersebut antara lain adalah kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi.

2. Kepuasan kerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) pada tahun 2012 berada pada kategori tinggi. Hal tersebut bisa diartikan, bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) mengalami peningkatan yang baik, dimana pada tahun sebelumnya (2010 dan 2011) terdapat indikasi mengenai rendahnya kepuasan kerja seperti yang telah terlampir pada latarbelakang masalah. Dari hasil kuesioner penelitian yang disebarakan. Masing-masing ukuran dari indikator kepuasan kerja, semua ditanggapi positif oleh karyawan, dan karyawan merasa sudah puas bekerja, karena keinginan dan kebutuhan mereka sudah dapat terpenuhi oleh perusahaan. Meskipun kepuasan kerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) pada tahun 2012 berada pada kategori tinggi, ada beberapa item indikator yang perlu diperhatikan karena rata-rata jawabannya adalah sedang. Indikator yang perlu diperhatikan adalah supervisi, sedangkan itemnya mengenai tingkat kepuasan terhadap kepercayaan yang diberikan oleh atasan, dan Tingkat kepuasan terhadap keterlibatan atasan dalam memecahkan masalah. Selain itu, indikator rekan kerja juga perlu diperhatikan, dengan item tingkat kepuasan terhadap kerjasama yang terjalin dengan rekan kerja khususnya mengenai dukungan yang diberikan rekan kerja. Indikator dari kepuasan kerja antara lain adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan, promosi dan lingkungan kerja.
3. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sang Hyang Seri



(Persero) sebesar 29% yang berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat kecil, hanya sebesar 29% saja dan sisanya 71% adalah faktor lain (*epsilon*) yang juga berpengaruh, dan tidak dikaji dalam penelitian ini.

4. Hasil analisis menunjukkan besar hubungan antara variabel iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja adalah 0.538 atau, artinya hubungan kedua variabel tersebut cukup. Korelasi positif menunjukkan bahwa hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja searah, artinya jika iklim komunikasi organisasi besar, maka kepuasan kerja akan meningkat. Hubungan antara variabel iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja signifikan jika dilihat dari angka signifikan (*sig*) sebesar 0.001 yang lebih kecil dari 0.05. Jika angka signifikansi  $<0.05$  artinya ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut.
5. Berdasarkan hasil uji koefisien korelasi dan analisis regresi linier sederhana, dapat diketahui bahwa iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) sebesar 29%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui iklim komunikasi organisasi.
6. Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa variabel independen memiliki koefisien yang bertanda positif, artinya semakin besar tingkat variabel tersebut diikuti semakin tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan.

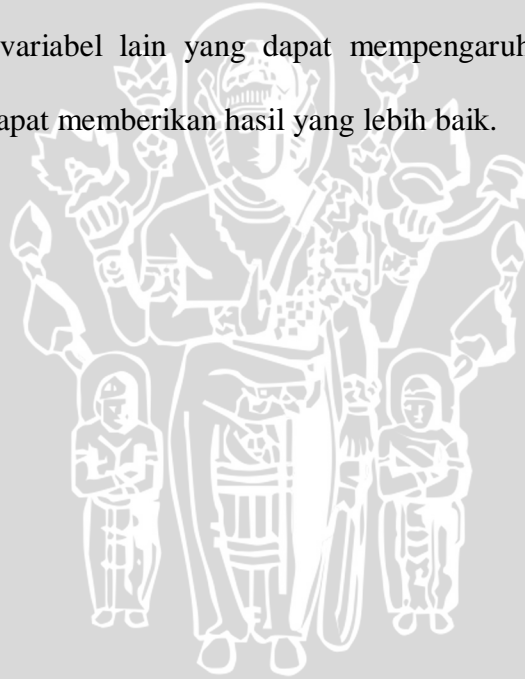
## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero), maka peneliti mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Perusahaan harus tetap memelihara dan terus mengembangkan hubungan baik antar karyawan dengan cara menanamkan sikap kebersamaan dan saling mendukung antar karyawan, serta memberikan penjelasan bahwa karyawan di perusahaan merupakan satu tim yang mempunyai tujuan tertentu untuk dicapai.
2. Atasan sebagai teladan untuk bawahannya, dan harus menunjukkan perilaku dan sikap yang baik. Atasan harus mengambil keputusan secara bijak dengan cara berdiskusi dan mendengarkan pendapat dari bawahannya. Atasan juga harus memberikan kepercayaan kepada bawahannya, karena dengan begitu bawahan akan merasa diberi tanggung jawab penuh, dan akan melaksanakannya dengan baik.
3. Atasan memberikan pengarahan bahwa dukungan yang diberikan antar rekan kerja, dan kerjasama dengan rekan kerja sangat diperlukan agar dapat meningkatkan produktivitas dan memudahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
4. Perusahaan harus memberikan pelatihan (training) untuk digunakan sebagai suatu pedoman yang sistematis bagi atasan untuk merencanakan program pelatihan yang diperlukan untuk menambah

keterampilan bawahan, agar dapat mencapai sasaran tugas yang diberikan, dan atasan senantiasa berkomunikasi kepada karyawan mengenai pekerjaan dan kebijaksanaan perusahaan secara terbuka, agar tidak menimbulkan rasa curiga dari karyawan dan menganggap kebijakan perusahaan merugikan karyawan.

5. Karena terbatasnya waktu dan variabel dalam penelitian ini, maka penelitian berikutnya diharapkan peneliti melakukan studi terhadap karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) dengan waktu yang lebih lama dan variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik.





## Daftar Pustaka

### Buku :

Azwar, Saifudin. (2002). *Sikap manusia: Teori dan pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bungin, Burhan. (2008). *Sosiologi komunikasi: Teori, paradigma, dan diskursus teknologi komunikasi di masyarakat*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Effendy, Onong Uchjana. (2006). *Teori dan Ppraktik Ilmu Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Hamidi. (2007). *Metode Penelitian dan Teori Komunikasi*. Malang: UMM Press.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2007). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Masri, Singarimbun dan Effendi, Sofyan. (1995). *Metodologi Penelitian Survey*. Jakarta: Pustaka LP3ES.

Muhammad, Arni. (2001). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.

Muijs, D, D Reynolds. (2008). *Effective Teaching: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Nisfiannoor, Muhammad. (2009). *Pendekatan Statistika Modern untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.

Pace Wayne R dan Faules F. Don. (2001). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Panggabean, Mutiara S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia.

Rivai, Veithzal dan Jauvani, Ella Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, S.P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Sembiring, R.K. (1995). *Analisis Regresi*. Bandung: ITB Press.

Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2006). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Suharsimi, Arikunto. (2001). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sukardi. (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

**Internet :**

Luky, Annas. (2011). *Kepuasan Kerja dalam Sebuah Organisasi*  
[http://annasone.blogspot.com/2011\\_10\\_01\\_archive.html](http://annasone.blogspot.com/2011_10_01_archive.html) diakses pada tanggal  
4 juni 2012 pukul 04. 20

**Skripsi:**

Kadoena, Yesrin Selfianne. (2011). *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Di CV. Graha Ilmu*. Yogyakarta: Universitas Pembangunan Veteran

Suryanti, Dian. (2010). *Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Royal Senyur Prigen*. Surabaya: Universitas Kristen Petra



### Kuesioner

Responden yang terhormat,

Sehubungan dengan pengambilan data untuk keperluan skripsi, saya mengharap kesediaan saudara-saudari untuk meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan ini.

Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi tugas akhir dan kewajiban dalam memperoleh gelar Sarjana (S1) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya Malang.

Keberhasilan saya dalam penelitian ini tidak lepas dari kerelaan dan kesediaan saudara/saudari untuk menjawab semua pertanyaan dengan lengkap. Jawaban yang saudara/saudari berikan saya jamin kerahasiaanya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademis dalam penyusunan skripsi.

Atas bantuan dan kesediaan saudara/saudari saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

**Hafidz Maulana**

**NIM. 0510023040**

#### DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN (KUESIONER)

**Data Responden**

- |                                 |  |   |
|---------------------------------|--|---|
| <b>Jenis Kelamin</b>            | : <input type="radio"/> Pria   | <input type="radio"/> Wanita  |
| <b>Umur</b>                     | : <input type="radio"/> Dibawah 20 tahun<br><input type="radio"/> 30 – 39 tahun<br><input type="radio"/> Diatas 50 tahun | <input type="radio"/> 20 – 29 tahun<br><input type="radio"/> 40 – 49 tahun                                    |
| <b>Pendidikan Terakhir</b>      | : <input type="radio"/> SMP<br><input type="radio"/> SMA<br><input type="radio"/> Akademi/Diploma                        | <input type="radio"/> Sarjana (S1)<br><input type="radio"/> Sarjana (S2)<br><input type="radio"/> Doktor (S3) |
| <b>Lama Bekerja</b>             | : <input type="radio"/> >1 Tahun<br><input type="radio"/> 1 Tahun - 3 Tahun  | <input type="radio"/> 3 Tahun - 5 Tahun<br><input type="radio"/> <5 Tahun                                     |
| <b>Jabatan</b><br>(.....)       | : <input type="radio"/> General Manager<br><input type="radio"/> Asisten Manager<br><input type="radio"/> Supervisor     | <input type="radio"/> Manager<br><input type="radio"/> Kepala Bagian<br><input type="radio"/> Lain-lain       |
| <b>Penghasilan</b><br>6.000.000 | : <input type="radio"/> >Rp.2.000.000<br><input type="radio"/> Rp.2.000.000 - Rp. 4.000.000                              | <input type="radio"/> Rp. 4.000.000 - Rp.<br><input type="radio"/> >Rp.6.000.000                              |



**KUESIONER X**

Jawablah pernyataan di bawah ini mengenai **IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI**,

yaitu tanggapan Anda mengenai iklim komunikasi organisasi di PT. Sang Hyang Seri (Persero), dengan memberi tanda silang (x) pada kolom jawaban dengan memperhatikan nilai dan arti sebagai berikut:

5 : Sangat Setuju

4 : Setuju

3 : Netral  
Tidak Setuju

2 : Tidak Setuju

1 : Sangat

No.	Pertanyaan	Penilaian				
		5	4	3	2	1
<b>Kepercayaan</b>						
1	Atasan saya memberikan kepercayaan kepada saya untuk mengerjakan tugas-tugas penting		X			
2	Saya mempercayai rekan-rekan kerja untuk mendukung pekerjaan saya	X				
3	Rekan-rekan kerja di perusahaan dapat mempercayai saya		X			
<b>Pembuatan keputusan bersama</b>						
4	Saya diberi kesempatan dalam memberikan saran untuk pembuatan kebijakan perusahaan	X				
5	Atasan meminta pertimbangan saya dalam pengambilan kebijakan perusahaan	X				
6	Saya dapat berkonsultasi dengan atasan saya mengenai kebijakan perusahaan			X		
<b>Kejujuran</b>						
7	Saya berani berterus terang pada pimpinan bila melakukan kesalahan dalam berkerja			X		
8	Saya dapat berpendapat dan bersikap jujur tanpa ada rasa takut akan di marahi oleh atasan			X		
9	Saya dengan senang hati dan senantiasa jujur memberi tahu seluruh pengetahuan saya kepada rekan kerja yang bertanya tentang penyelesaian pekerjaan		X			
<b>Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah</b>						
10	Saya dapat bekerja dengan baik dengan rekan kerja saya			X		
11	Saya dapat memperoleh informasi mengenai pekerjaan saya secara detail dari perusahaan			X		
12	Atasan selalu memberikan informasi terkait dengan kebijakan perusahaan			X		
<b>Mendengarkan dalam komunikasi ke atas</b>						
13	Atasan mendengarkan saran yang saya berikan terkait kebijakan perusahaan		X			
14	Atasan memberikan sarana bagi karyawan dalam menyampaikan keluhan-keluhan terhadap perusahaan		X			
15	Atasan menanggapi keluhan bawahan dengan penanganan riil			X		





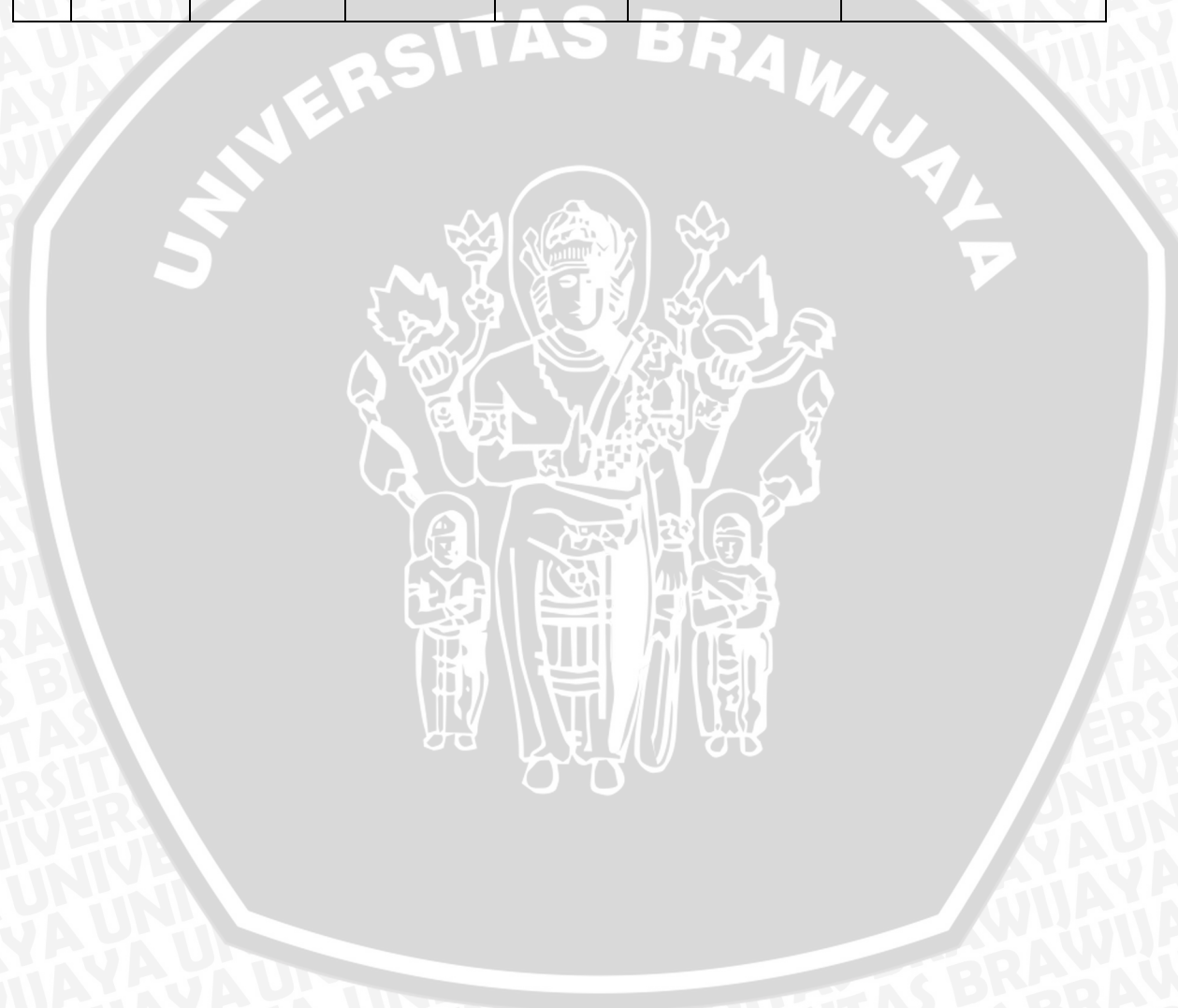
	manajemen perusahaan					
10	Setiap karyawan mendapatkan keterbukaan dalam proses promosi jabatan		X			
<b>Kepenyeliaan (Supervisi)</b>						
11	Atasan selalu melakukan pembagian pekerjaan berdasarkan kemampuan karyawan.	X				
12	Atasan saya percaya dengan saya dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.		X			
13	Atasan saya mudah diajak berdiskusi tentang pekerjaan saya		X			
<b>Rekan kerja</b>						
14	Rekan-rekan kerja bersedia membantu jika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan	X				
15	Rekan-rekan kerja saya merupakan partner kerja yang memiliki saling mendukung.			X		
16	Rekan-rekan kerja merupakan partner kerja yang memiliki kompetensi..	X				
17	Saya menjalin relasi yang baik dengan rekan kerja di dalam maupun di luar jam kerja.	X				
<b>Lingkungan kerja</b>						
18	Saya merasa sangat nyaman dengan ruang kerja saya		X			
19	Ruangan saya tertata dengan baik dan bersih serta memudahkan saya dalam bekerja			X		
20	Saya mendapatkan fasilitas yang lengkap dan mendukung pekerjaan saya	X				



### Rekapitulasi Data Responden

No	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja	Jabatan	Gaji
1	Pria	20-29 Tahun	Sarjana	1-3 Tahun	Supervisor	2.000.000-4.000.000
2	Wanita	30-39 Tahun	Sarjana	>5 Tahun	Asisten Manajer	>6.000.000
3	Pria	40-49 Tahun	Sarjana	>5 Tahun	Asisten Manajer	>6.000.000
4	Pria	30-39 Tahun	Sarjana	1-3 Tahun	Kepala Seksi	2.000.000-4.000.000
5	Pria	20-29 Tahun	Sarjana	1-3 Tahun	Supervisor	2.000.000-4.000.000
6	Wanita	30-39 Tahun	Sarjana	1-3 Tahun	Pelaksana	<2.000.000
7	Pria	40-49 Tahun	Sarjana	>5 Tahun	Asisten Manajer	4.000.000-6.000.000
8	Wanita	30-39 Tahun	Sarjana	1-3 Tahun	Kepala Bagian	4.000.000-6.000.000
9	Pria	>50 Tahun	Sarjana	>5 Tahun	Manajer	>6.000.000
10	Pria	40-49 Tahun	Sarjana	>5 Tahun	Asisten Manajer	>6.000.000
11	Pria	30-39 Tahun	Sarjana	1-3 Tahun	Pelaksana	<2.000.000
12	Wanita	30-39 Tahun	Sarjana	3-5 Tahun	Supervisor	4.000.000-6.000.000
13	Pria	20-29 Tahun	Sarjana	1-3 Tahun	Supervisor	2.000.000-4.000.000
14	Pria	30-39 Tahun	SMA	>5 Tahun	Pelaksana	2.000.000-4.000.000
15	Pria	40-49 Tahun	Sarjana	>5 Tahun	Asisten Manajer	4.000.000-6.000.000
16	Wanita	20-29 Tahun	SMA	1-3 Tahun	Pelaksana	<2.000.000
17	Pria	40-49 Tahun	Magister	>5 Tahun	Asisten Manajer	>6.000.000
18	Pria	20-29 Tahun	Sarjana	1-3 Tahun	Pelaksana	<2.000.000
19	Pria	>50 Tahun	Magister	>5 Tahun	General Manager	>6.000.000
20	Wanita	30-39 Tahun	Sarjana	1-3 Tahun	Kepala Seksi	2.000.000-4.000.000
21	Pria	20-29 Tahun	SMA	1-3 Tahun	Pelaksana	<2.000.000
22	Wanita	30-39 Tahun	Sarjana	3-5 Tahun	Kepala Bagian	2.000.000-4.000.000
23	Wanita	30-39 Tahun	Sarjana	3-5 Tahun	Supervisor	2.000.000-4.000.000
24	Pria	40-49 Tahun	Magister	>5 Tahun	Manajer	>6.000.000
25	Pria	40-49 Tahun	Sarjana	>5 Tahun	Asisten Manajer	>6.000.000
26	Pria	30-39 Tahun	Sarjana	>5 Tahun	Supervisor	4.000.000-6.000.000

27	Pria	30-39 Tahun	Sarjana	1-3 Tahun	Kepala Seksi	4.000.000-6.000.000
28	Pria	30-39 Tahun	Sarjana	3-5 Tahun	Supervisor	2.000.000-4.000.000
29	Wanita	30-39 Tahun	Sarjana	1-3 Tahun	Supervisor	2.000.000-4.000.000
30	Pria	40-49 Tahun	Sarjana	3-5 Tahun	Kepala Bagian	4.000.000-6.000.000
31	Wanita	20-29 Tahun	SMA	1-3 Tahun	Pelaksana	<2.000.000
32	Pria	40-49 Tahun	Sarjana	>5 Tahun	Manajer	>6.000.000
33	Pria	30-39 Tahun	Sarjana	1-3 Tahun	Supervisor	2.000.000-4.000.000





**Rekapitulasi Jawaban Responden**  
**Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X)**

Item																			
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	4	5	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	5	3	4	4
2	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5
3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3
4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	5	3	5	4	4	5	4	3	5	4
5	3	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
6	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
7	4	5	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
8	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5
9	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
10	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	3	5
11	3	3	3	5	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3	5	3	5	4	4
12	5	5	4	5	4	3	5	5	4	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3
13	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
14	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5
15	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
16	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
17	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
18	5	3	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4
19	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
20	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	3	5	5	4	5	3	3
21	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	3	3	5	4	5	4	3	5
22	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4
23	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
24	4	5	5	3	5	4	5	3	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5
25	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
26	3	3	5	3	4	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5

27	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
28	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
29	5	5	5	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5
30	3	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4
31	5	3	5	4	3	3	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5
32	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
33	4	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	5

### Rekapitulasi Jawaban Responden

#### Variabel Kepuasan Kerja (Y)

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	3	5
2	4	3	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	5	4
4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
6	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
7	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
8	5	5	4	3	5	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5
9	3	3	5	3	3	3	3	5	4	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4
10	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
11	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	3	5	3	4	4	5	4	5	5	4
12	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	5	5	5	3
14	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
15	5	4	5	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
16	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4
17	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4
18	5	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
19	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4

20	3	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3
21	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
22	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4
23	3	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
24	4	3	5	4	5	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
25	4	4	5	4	3	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
26	3	3	4	3	3	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
27	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4
28	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
29	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	4	4	5	3	4	4	4
30	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5
31	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4
32	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	3
33	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4





### Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden

#### Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	23	69.7	69.7	69.7
Wanita	10	30.3	30.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

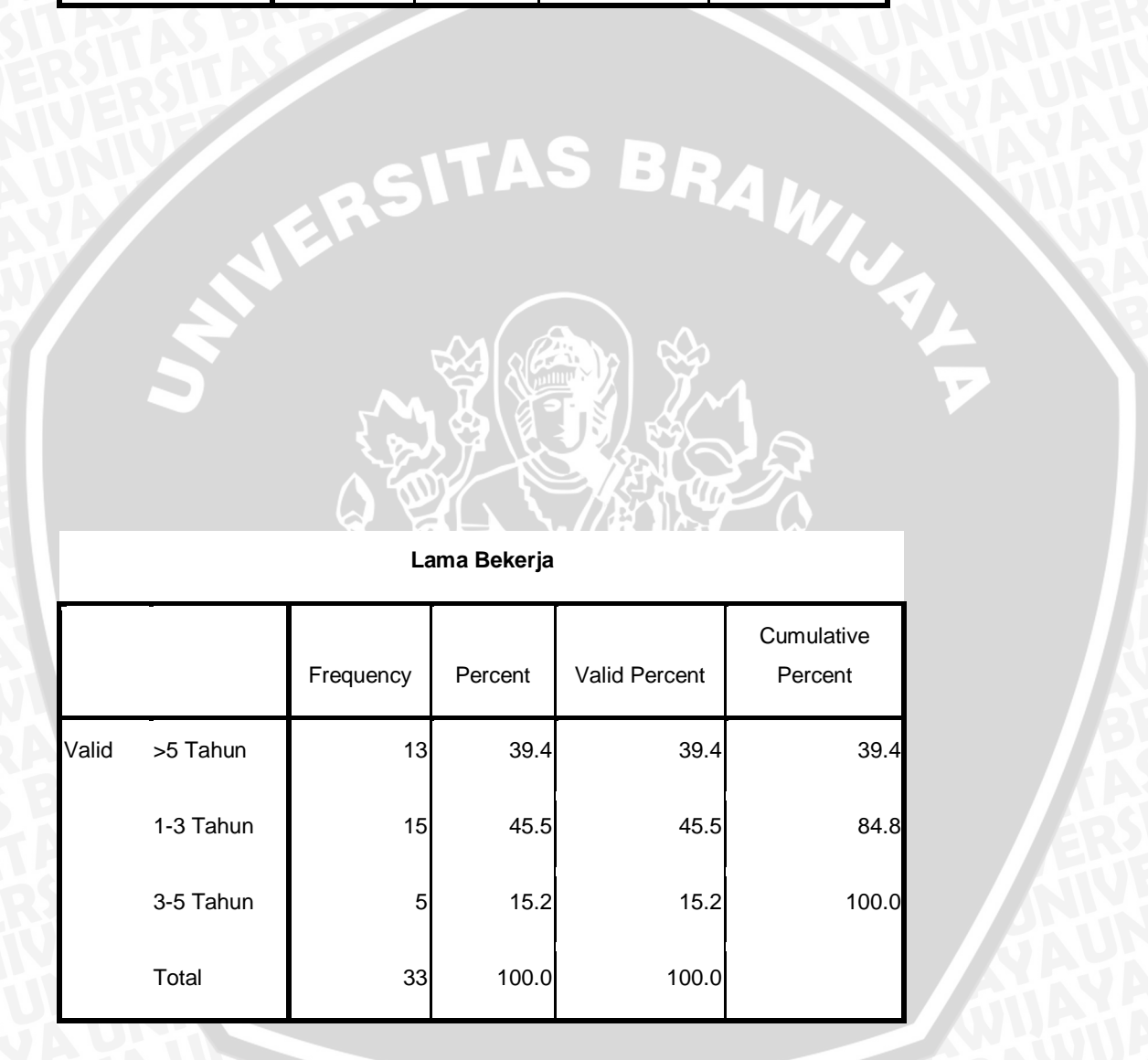
#### Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid >50 Tahun	2	6.1	6.1	6.1
20-29 Tahun	7	21.2	21.2	27.3
30-39 Tahun	15	45.5	45.5	72.7
40-49 Tahun	9	27.3	27.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

#### Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Magister	3	9.1	9.1	9.1

Sarjana	26	78.8	78.8	87.9
SMA	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	



**Lama Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>5 Tahun	13	39.4	39.4	39.4
	1-3 Tahun	15	45.5	45.5	84.8
	3-5 Tahun	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**Jabatan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



Valid	Asisten Manajer	7	21.2	21.2	21.2
	General Manager	1	3.0	3.0	24.2
	Kepala Bagian	4	12.1	12.1	36.4
	Kepala Seksi	3	9.1	9.1	45.5
	Manajer	2	6.1	6.1	51.5
	Pelaksana	7	21.2	21.2	72.7
	Supervisor	9	27.3	27.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**Gaji**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<2.000.000	6	18.2	18.2	18.2
	>6.000.000	9	27.3	27.3	45.5
	2.000.000-4.000.000	11	33.3	33.3	78.8
	4.000.000-6.000.000	7	21.2	21.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	



**Validitas Variabel Iklim Komunikasi Organisaai (X)**

	Item 1		Item 2
Item 1 Pearson Correlation	.379*	Item 2 Pearson Correlation	.370*
Sig. (2-tailed)	.030	Sig. (2-tailed)	.034
N	33	N	33

	Item 3		Item 4
Item 3 Pearson Correlation	.508**	Item 4 Pearson Correlation	.356*
Sig. (2-tailed)	.003	Sig. (2-tailed)	.042
N	33	N	33

	Item 5		Item 6
Item 5 Pearson Correlation	.526**	Item 6 Pearson Correlation	.771**
Sig. (2-tailed)	.002	Sig. (2-tailed)	.000
N	33	N	33

	Item 7
Item 7 Pearson Correlation	.404*
Sig. (2-tailed)	.020

N	33	Item 8	
		Item 8 Pearson Correlation	.367*
		Sig. (2-tailed)	.036
		N	33

	Item 9		Item 10
Item 9 Pearson Correlation	.440*	Item 10 Pearson Correlation	.791**
Sig. (2-tailed)	.010	Sig. (2-tailed)	.000
N	33	N	33

	Item 11
--	---------

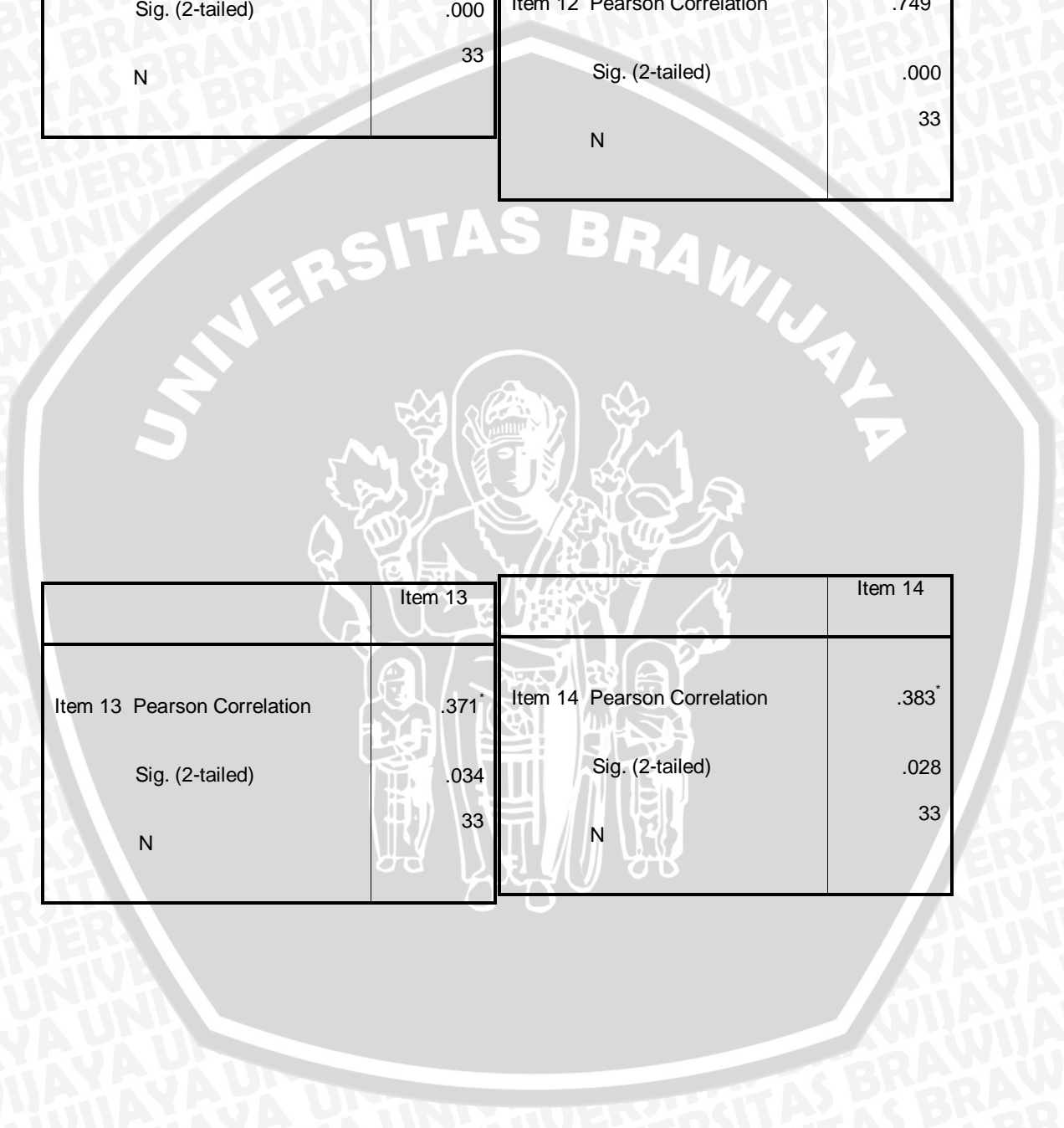


Item 11 Pearson Correlation	.723**
Sig. (2-tailed)	.000
N	33

Item 12 Pearson Correlation	.749**
Sig. (2-tailed)	.000
N	33

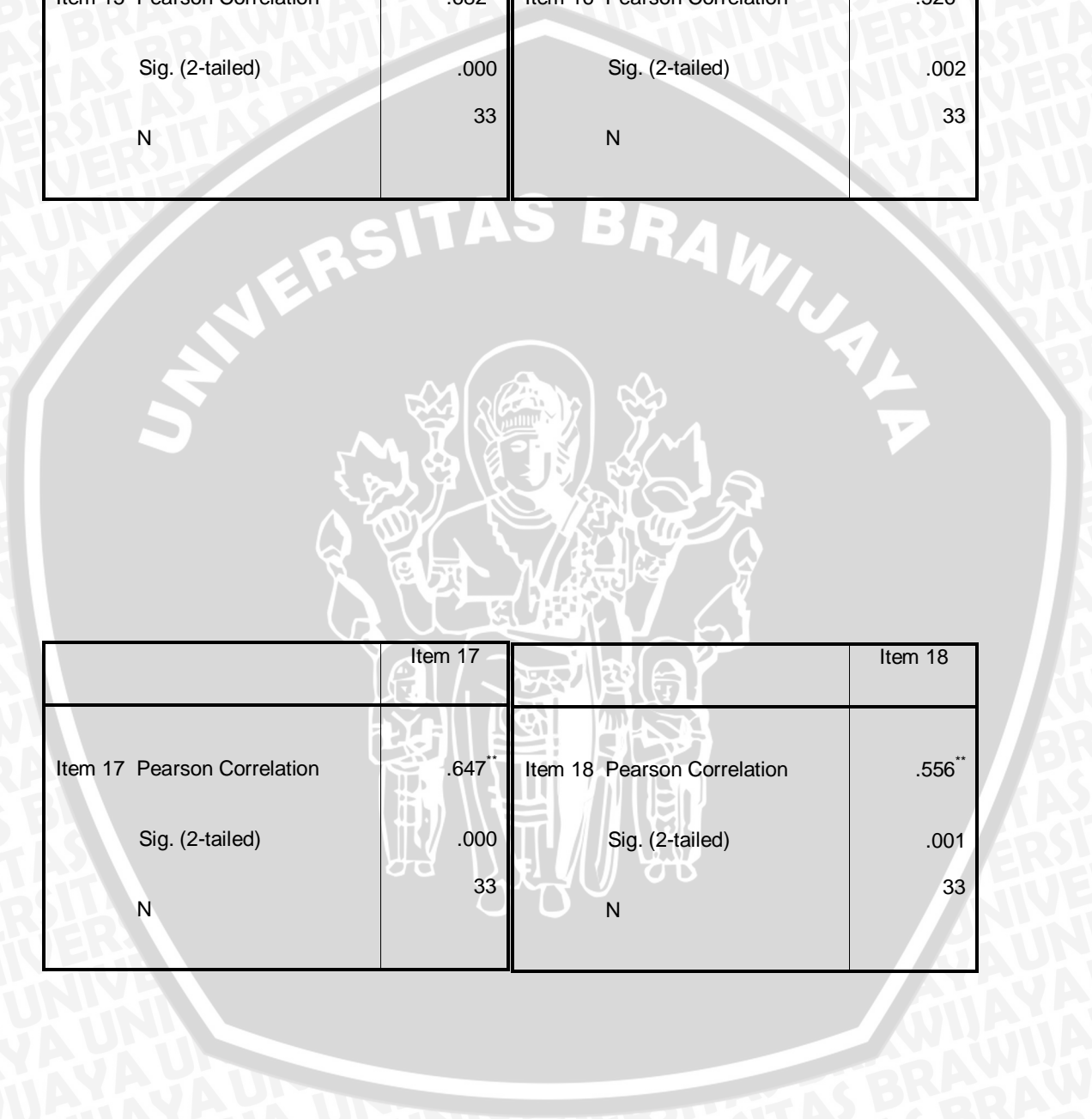
	Item 13
Item 13 Pearson Correlation	.371*
Sig. (2-tailed)	.034
N	33

	Item 14
Item 14 Pearson Correlation	.383*
Sig. (2-tailed)	.028
N	33



	Item 15		Item 16
Item 15 Pearson Correlation	.682**	Item 16 Pearson Correlation	.526**
Sig. (2-tailed)	.000	Sig. (2-tailed)	.002
N	33	N	33

	Item 17		Item 18
Item 17 Pearson Correlation	.647**	Item 18 Pearson Correlation	.556**
Sig. (2-tailed)	.000	Sig. (2-tailed)	.001
N	33	N	33



	Item 19
Item 19 Pearson Correlation	.479**
Sig. (2-tailed)	.005
N	33

**Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

	Item 1		Item 2
Item 1 Pearson Correlation	.523**	Item 2 Pearson Correlation	.637**
Sig. (2-tailed)	.002	Sig. (2-tailed)	.000
N	33	N	33





	Item 3		Item 4
Item 3 Pearson Correlation	.553**	Item 4 Pearson Correlation	.684**
Sig. (2-tailed)	.001	Sig. (2-tailed)	.000
N	33	N	33

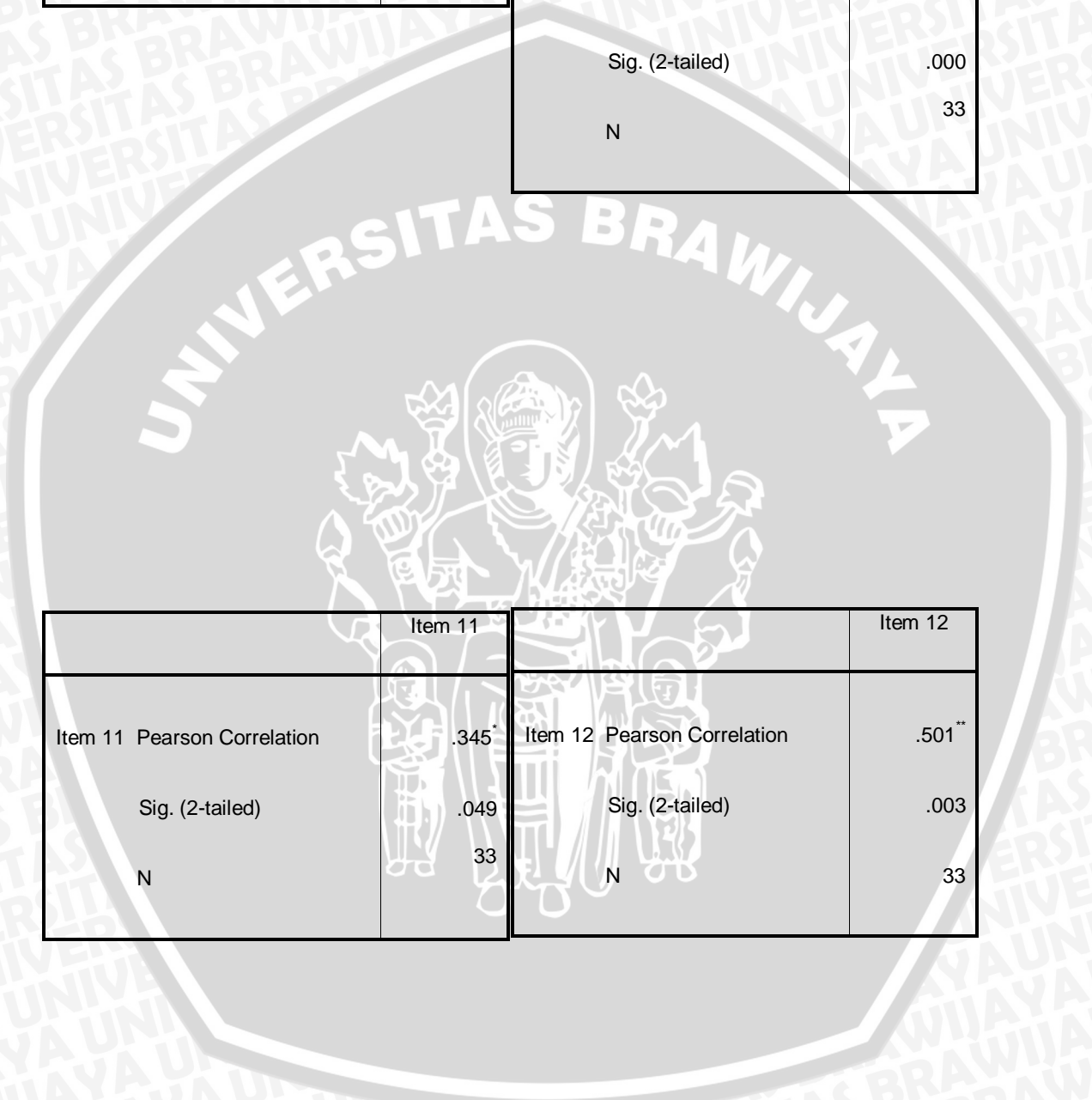
	Item 5		Item 6
Item 5 Pearson Correlation	.671**	Item 6 Pearson Correlation	.525**
Sig. (2-tailed)	.000	Sig. (2-tailed)	.002
N	33	N	33

	Item 7		Item 8
Item 7 Pearson Correlation	.410 <sup>*</sup>	Item 8 Pearson Correlation	.351 <sup>*</sup>
Sig. (2-tailed)	.018	Sig. (2-tailed)	.045
N	33	N	33

	Item 9
Item 9 Pearson Correlation	.687 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	.000

N	33	Item 10	
		Item 10 Pearson Correlation	.633**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	33

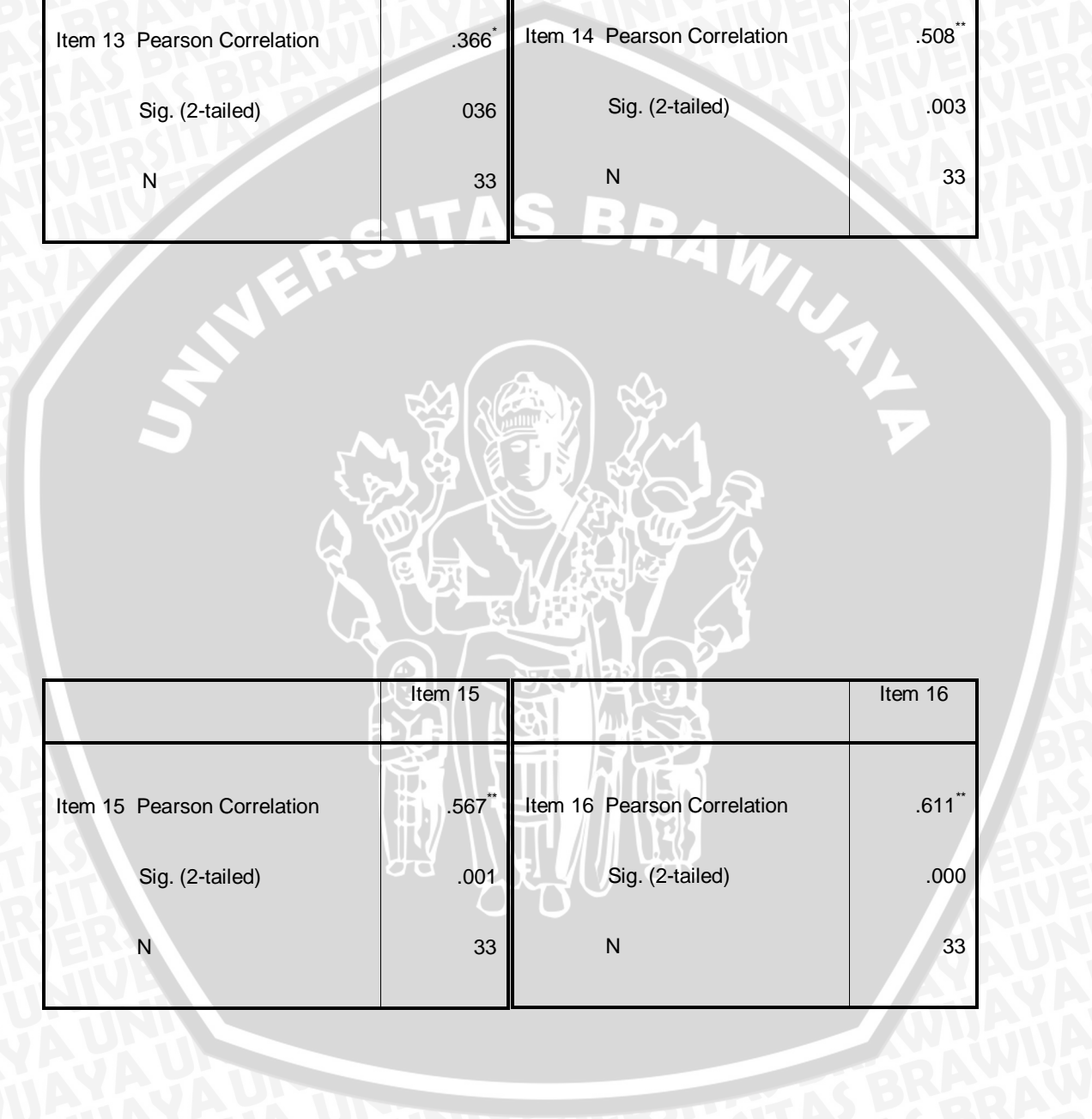
	Item 11		Item 12
Item 11 Pearson Correlation	.345	Item 12 Pearson Correlation	.501**
Sig. (2-tailed)	.049	Sig. (2-tailed)	.003
N	33	N	33





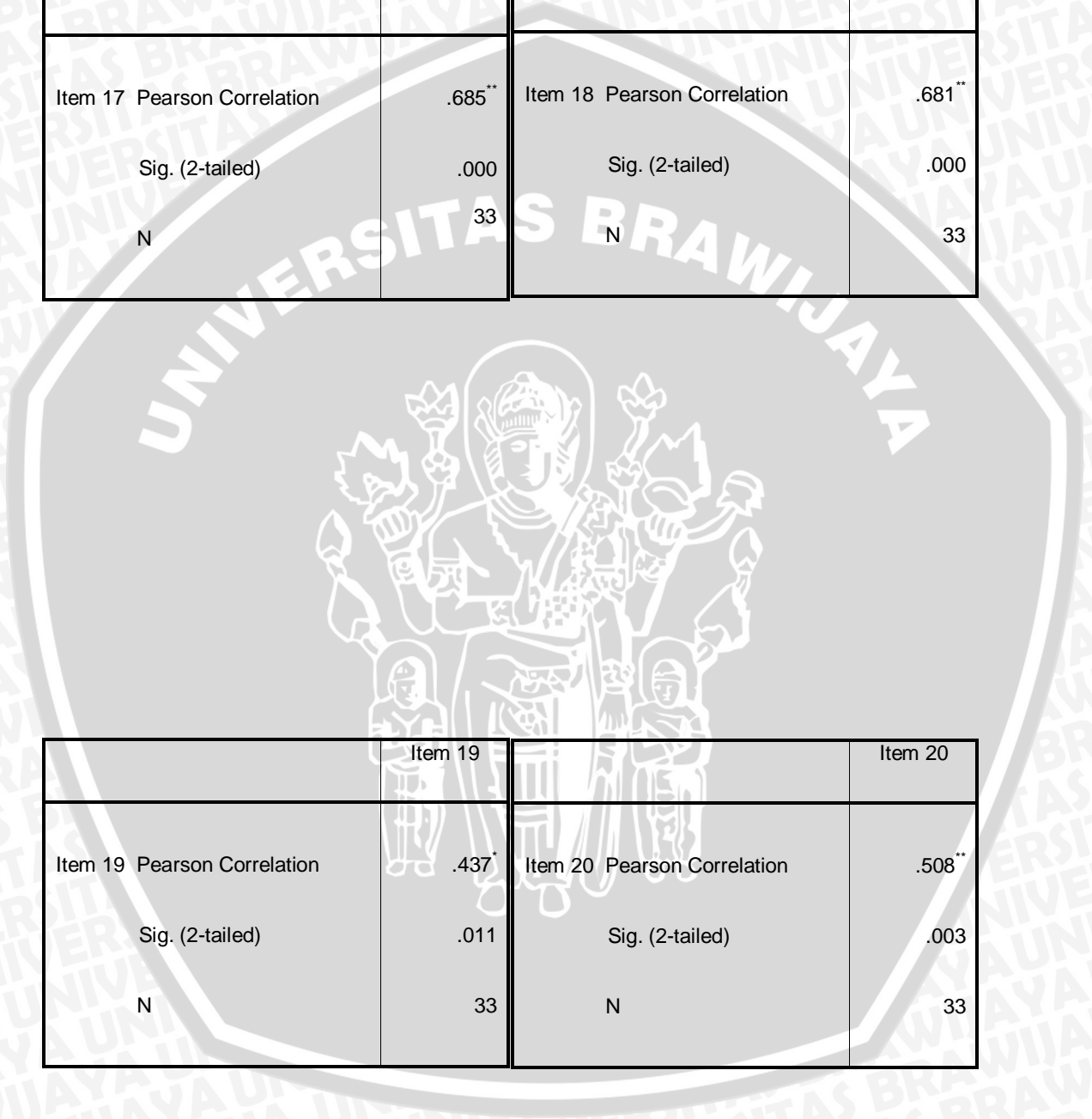
	Item 13		Item 14
Item 13 Pearson Correlation	.366 <sup>*</sup>	Item 14 Pearson Correlation	.508 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	.036	Sig. (2-tailed)	.003
N	33	N	33

	Item 15		Item 16
Item 15 Pearson Correlation	.567 <sup>**</sup>	Item 16 Pearson Correlation	.611 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	.001	Sig. (2-tailed)	.000
N	33	N	33

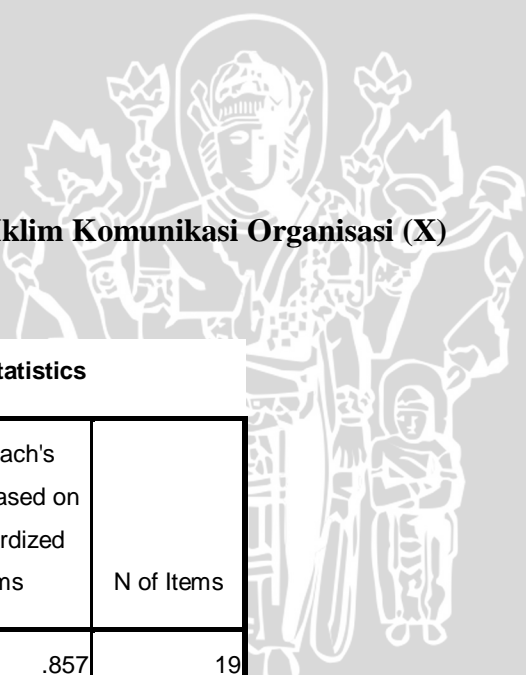


	Item 17		Item 18
Item 17 Pearson Correlation	.685**	Item 18 Pearson Correlation	.681**
Sig. (2-tailed)	.000	Sig. (2-tailed)	.000
N	33	N	33

	Item 19		Item 20
Item 19 Pearson Correlation	.437*	Item 20 Pearson Correlation	.508**
Sig. (2-tailed)	.011	Sig. (2-tailed)	.003
N	33	N	33



# UNIVERSITAS BRAWIJAYA



## Reliabilitas Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.856	.857	19

## Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (Y)

### Reliability Statistics





Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.871	.875	20

**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X)**

**Item 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	10	30.3	30.3	30.3
4	14	42.4	42.4	72.7
5	9	27.3	27.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Item 2**



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	24.2	24.2	24.2
	4	13	39.4	39.4	63.6
	5	12	36.4	36.4	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	21.2	21.2	21.2
	4	11	33.3	33.3	54.5
	5	15	45.5	45.5	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	30.3	30.3	30.3
	4	14	42.4	42.4	72.7
	5	9	27.3	27.3	100.0
Total		33	100.0	100.0	



**Item 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	30.3	30.3	30.3
	4	14	42.4	42.4	72.7
	5	9	27.3	27.3	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	39.4	39.4	39.4
	4	13	39.4	39.4	78.8
	5	7	21.2	21.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	15.2	15.2	15.2
	4	12	36.4	36.4	51.5





5	16	48.5	48.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Item 8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	11	33.3	33.3	33.3
4	14	42.4	42.4	75.8
5	8	24.2	24.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Item 9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	10	30.3	30.3	30.3
4	17	51.5	51.5	81.8
5	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Item 10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



Valid	3	14	42.4	42.4	42.4
	4	13	39.4	39.4	81.8
	5	6	18.2	18.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	45.5	45.5	45.5
	4	14	42.4	42.4	87.9
	5	4	12.1	12.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	45.5	45.5	45.5
	4	14	42.4	42.4	87.9
	5	4	12.1	12.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	30.3	30.3	30.3
	4	15	45.5	45.5	75.8
	5	8	24.2	24.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	30.3	30.3	30.3
	4	18	54.5	54.5	84.8
	5	5	15.2	15.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	42.4	42.4	42.4
	4	12	36.4	36.4	78.8
	5	7	21.2	21.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	





**Item 16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	30.3	30.3	30.3
	4	14	42.4	42.4	72.7
	5	9	27.3	27.3	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	42.4	42.4	42.4
	4	13	39.4	39.4	81.8
	5	6	18.2	18.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	42.4	42.4	42.4
	4	15	45.5	45.5	87.9

5	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Item 19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	21.2	21.2	21.2
4	12	36.4	36.4	57.6
5	14	42.4	42.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

**Item 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	13	39.4	39.4	39.4
4	14	42.4	42.4	81.8
5	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Item 2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	48.5	48.5	48.5
	4	10	30.3	30.3	78.8
	5	7	21.2	21.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.1	6.1	6.1
	4	13	39.4	39.4	45.5
	5	18	54.5	54.5	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	39.4	39.4	39.4
	4	17	51.5	51.5	90.9
	5	3	9.1	9.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	





**Item 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	45.5	45.5	45.5
	4	12	36.4	36.4	81.8
	5	6	18.2	18.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	30.3	30.3	30.3
	4	19	57.6	57.6	87.9
	5	4	12.1	12.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	27.3	27.3	27.3
	4	10	30.3	30.3	57.6
	5	14	42.4	42.4	100.0

**Item 7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	27.3	27.3	27.3
	4	10	30.3	30.3	57.6
	5	14	42.4	42.4	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	15.2	15.2	15.2
	4	14	42.4	42.4	57.6
	5	14	42.4	42.4	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	36.4	36.4	36.4
	4	16	48.5	48.5	84.8
	5	5	15.2	15.2	100.0



**Item 9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	36.4	36.4	36.4
	4	16	48.5	48.5	84.8
	5	5	15.2	15.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	45.5	45.5	45.5
	4	12	36.4	36.4	81.8
	5	6	18.2	18.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	45.5	45.5	45.5
	4	8	24.2	24.2	69.7



	5	10	30.3	30.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**Item 12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	42.4	42.4	42.4
	4	16	48.5	48.5	90.9
	5	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**Item 13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	45.5	45.5	45.5
	4	16	48.5	48.5	93.9
	5	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**Item 14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



Valid	3	11	33.3	33.3	33.3
	4	19	57.6	57.6	90.9
	5	3	9.1	9.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	39.4	39.4	39.4
	4	20	60.6	60.6	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	30.3	30.3	30.3
	4	17	51.5	51.5	81.8
	5	6	18.2	18.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	42.4	42.4	42.4
	4	15	45.5	45.5	87.9
	5	4	12.1	12.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	30.3	30.3	30.3
	4	16	48.5	48.5	78.8
	5	7	21.2	21.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Item 19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	27.3	27.3	27.3
	4	15	45.5	45.5	72.7





5	9	27.3	27.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Item 20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	11	33.3	33.3	33.3
4	19	57.6	57.6	90.9
5	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Total
N		33
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	151.42
	Std. Deviation	13.174
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.090
	Negative	-.063
Kolmogorov-Smirnov Z		.516
Asymp. Sig. (2-tailed)		.953



a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Uji Linearitas

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
Y * X	Between Groups (Combined)	1442.227	18	80.124	2.979
	Linearity	526.659	1	526.659	19.584
	Deviation from Linearity	915.568	17	53.857	2.003
	Within Groups	376.500	14	26.893	
	Total	1818.727	32		

### Hasil Analisis Korelasi Sederhana

Correlations

		X	Y
X	Pearson Correlation	1	.538**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	33	33
Y	Pearson Correlation	.538**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	

N	33	33
---	----	----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Hasil Analisis Regresi Sederhana

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538 <sup>a</sup>	.290	.267	6.456

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	36.516	11.419		3.198	.003
	X	.542	.152	.538	3.555	.001

a. Dependent Variable: Y