

# **PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL**

(STUDI PADA KARYAWAN PT PLN PERSERO AREA PASURUAN)

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Skripsi  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**NOVIEKA**  
**NIM 145030201111067**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2018**



### TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja  
dan Komitmen Organisasional (Studi pada karyawan PT PLN  
Persero Area Parusuan)

Disusun oleh : Novieka

NIM : 145030201111067

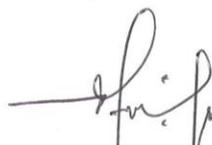
Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Program Studi : Administrasi Bisnis

Malang, 2 Juli 2017

Dosen Pembimbing



Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D  
19760209 200604 1 001

**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

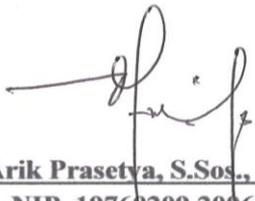
- Hari : Jumat
- Tanggal : 13 Juli 2018
- Jam : 10.00
- Skripsi atas nama: Novicka
- Judul : Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada karyawan PT PLN Persero Area Pasuruan)

dan dinyatakan

LULUS

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua



**Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D**  
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota,



**Endang Siti Astuti, Prof. Dr., M.Si**  
NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota,



**Yudha Prakasa, S.AB., M.AB**  
NIP. 19870127 201504 1 004

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, 04 Juli 2018  
Mahasiswa



Novieka

NIM. 145030201111067

## ***CURRICULUM VITAE***

### **I. Identitas Diri**

Nama : Novieka  
Alamat *e-mail* : vieka8@gmail.com  
Tempat, tanggal lahir : Pasuruan, 29 November 1996  
Warga Negara : Indonesia  
Agama : Islam  
Alamat : Jalan Raya Semambung, RT 06  
RW 04, Kec. Grati, 67184  
Pasuruan, Jawa Timur



### **II. Pendidikan Formal**

1. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang (2014-2018)
2. SMA Negeri 1 Grati (2011-2014)
3. SMP Negeri 2 Grati (2008-2011)
4. SD Negeri Sumber Agung 2 (2002-2008)

### **III. Pengalaman Magang**

1. PT PLN (Persero) Area Pasuruan (Juli 2017)

### **IV. Kemampuan**

1. Bahasa Indonesia (Bahasa Nasional)
2. Microsoft Office (Skor *Excellent Grade* TRUST Training Partners)

Demikian *Curriculum Vitae* yang saya buat dengan sebenarnya.

Malang, 04 Juli 2018

Novieka

## UCAPAN TERIMAKASIH

Dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dukungan dari berbagai pihak. Peneliti secara khusus mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dan mendoakan yaitu orang tua, teman, dan pacar peneliti. Peneliti banyak menerima bimbingan, petunjuk dan bantuan serta dorongan dari berbagai pihak baik yang bersifat moral maupun material



## RINGKASAN

Novieka, 2018. **Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada karyawan PT PLN Persero Area Pasuruan).**

Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D 164 hal + xv

---

Komunikasi merupakan hal terpenting dan tidak dapat dihindarkan dari kehidupan manusia. Komunikasi juga merupakan kunci utama dalam proses pertukaran informasi antara karyawan dalam suatu organisasi. Organisasi yang memiliki komunikasi yang baik sesama karyawan akan menciptakan peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan di dalam organisasi tersebut. Salah satu bentuk dari komitmen yang rendah adalah tingginya keterlambatan dan absensi. Pada PT PLN (Persero) Area Pasuruan masih terdapat karyawan yang melakukan keterlambatan. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pengaruh dari komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

Penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan hubungan antar variabel yaitu pengaruh antara saluran komunikasi formal terhadap kepuasan kerja karyawan, komunikasi informal terhadap kepuasan kerja karyawan, komunikasi formal terhadap komitmen organisasional karyawan, komunikasi informal terhadap komitmen organisasional karyawan, dan kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional karyawan.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian penjelasan atas *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dan sampel pada penelitian ini sebanyak 50 karyawan sesuai dengan jumlah karyawan yang ada di perusahaan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur atau *path analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa saluran komunikasi formal berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, saluran komunikasi informal berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, komunikasi formal berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan, komunikasi informal berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan.

**Kata Kunci: Saluran Komunikasi Formal, Saluran Komunikasi Informal, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional.**

## SUMMARY

Novieka, 2018. **The Influence of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment (Study on employees of PT PLN Persero Area Pasuruan)**

Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D 173 hal + xv

---

This study aims to describe the effect of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment. This research was conducted on employees of PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

This study was conducted to examine the effect of formal communication channels on employee job satisfaction, informal communication to employee job satisfaction, formal communication to employees' organizational commitment, informal communication to employees' organizational commitment, and employee job satisfaction to organizational commitment of employees. The type of research conducted is explanatory research with quantitative approach.

Population and samples in this study as many as 50 employees in accordance with the number of employees in the company. Data analysis technique used in this research is path analysis.

The result of the research shows that the formal communication channel has an effect on the employee's job satisfaction, the informal communication channel has an effect on the employee's job satisfaction, the formal communication has an effect on the employee's organizational commitment, the informal communication influences the employee's organizational commitment, and the employee's job satisfaction influences the employee's organizational commitment.

**Keyword: Formal Communication Channel, Informal Communication Channel, Job Satisfaction, Organizational Commitment**

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Shalawat beserta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarganya, para sahabatnya, hingga kepada umatnya sampai akhir zaman, Amin. Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Judul yang peneliti ajukan adalah **“PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL”** (Studi Pada Karyawan PT PLN Persero Area Pasuruan).

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, M.AB selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Ari Darmawan, Dr. SAB., MBA Selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

4. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
5. Bapak Mukhamad Kholid Mawardi, M.AB, Ph.D selaku Sekretaris Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
6. Bapak Arik Prasetya, S.Sos, M.Si., Ph.D selaku Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, dan memberikan semangat kepada peneliti dalam proses penyusunan skripsi.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi khususnya Jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan pembekalan ilmu yang sangat bermanfaat baik yang berkaitan langsung dengan penyusunan skripsi ini maupun tidak.
8. Kedua Orang Tua, kakak, adik peneliti dan Imam Bakhtiar Sufyan yang telah banyak membantu mendoakan dan memberikan semangat.
9. Sahabat sekampung halaman, Denis, Frendis dan Catur yang telah memberikan semangat dan doa.
10. Teman satu Kos MT. Haryono nomor 79, Gilda Maulina, Friska Ayu, Puji Handayani yang tidak lelah mendengarkan keluhan-keluhan peneliti.
11. Sahabat bermain peneliti, Nur Ummi Pratiwi, Rival Prayudia, Eriko Gusta Maulana, Ervan, Enggar, Rima Dwi. A, Mbak Aina, Erwin Ade Pratama, Siti Ilmiah, Sufi Arofah, Deni Bregie, Budi Prabowo, Dedi

Prakoso, Nadya Afiqma Wachda dan Titis yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada peneliti.

12. Seluruh teman-teman FIA Bisnis Angkatan 2014 yang memberikan semangat dan doa sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
13. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu atas dukungan dan bantuannya selama proses awal sampai akhir terselesaikannya skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, maka saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat bagi peneliti dan pihak pembaca.

Malang, 04 Juli 2018

Peneliti

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>MOTTO</b> .....	i
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iv
<b>RINGKASAN</b> .....	v
<b>SUMMARY</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Empiris .....	12
B. Tinjauan Teoritis.....	17
1. Komunikasi Organisasi	
a. Pengertian Komunikasi Organisasi.....	17
b. Fungsi Komunikasi.....	18
c. Proses Komunikasi .....	20
d. Saluran Komunikasi dalam Organisasi	23
2. Saluran Komunikasi Formal	
a. Komunikasi dari Atas ke Bawah .....	24
b. Komunikasi dari Bawah ke Atas .....	25
c. Komunikasi Horizontal .....	26
d. Komunikasi Diagonal .....	27
3. Saluran Komunikasi Informal	
a. Peranan Komunikasi Informal.....	27
4. Kepuasan Kerja	
a. Pengertian Kepuasan Kerja .....	29
b. Teori Kepuasan Kerja .....	30
c. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja.....	31



5. Komitmen Organisasi	
a. Pengertian Komitmen .....	32
b. Bentuk Komitmen Karyawan .....	33
C. Hubungan Antar Variabel .....	34
D. Kerangka Konseptual dan Hipotesis .....	37

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	40
B. Lokasi Penelitian.....	40
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	
1. Konsep .....	41
2. Variabel .....	42
3. Definisi Operasional .....	43
4. Skala Pengukuran .....	49
D. Populasi dan Sampel.....	51
E. Sumber Data.....	52
F. Teknik Pengumpulan Data.....	54
G. Pengujian Validitas dan Reabilitas .....	54
H. Teknik Analisis Data .....	60
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	60
2. Analisis Statistik Inferensial.....	61

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

A. Hasil Penelitian	
1. Gambaran Umum Perusahaan .....	66
2. Gambaran Umum Responden.....	75
3. Analisis Data.....	78
B. Pembahasan	
1. Analisis Deskriptif .....	113
2. Analisis Statistik Inferensial .....	116

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	124
B. Saran .....	126

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>128</b>
-----------------------------	------------

<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>132</b>
-----------------------	------------



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Proses Komunikasi.....	22
Gambar 2 Kerangka Konseptual .....	38
Gambar 3 Model Hipotesis.....	38
Gambar 4 Lambang PT PLN.....	68
Gambar 5 Struktur Organisasi .....	71
Gambar 6 Diagram Hasil Analisis Jalur .....	111



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pada era globalisasi saat ini kemajuan suatu negara dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor tersebut adalah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan handal dalam bidangnya. Pencapaian tujuan sebuah perusahaan atau organisasi perlu pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan tetapi juga memperhatikan kepentingan karyawannya. Salah satu bukti manajemen memperhatikan kepentingan karyawannya adalah dengan terjalinnya komunikasi yang baik antar keduanya di dalam organisasi.

Komunikasi merupakan aktivitas terpenting bagi manusia. Komunikasi adalah hal yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan manusia. Komunikasi berperan penting dalam menjembatani manusia dalam berinteraksi antara satu dengan yang lainnya baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan bermasyarakat. Komunikasi juga berperan besar dalam kesuksesan sebuah organisasi. Organisasi yang memiliki komunikasi yang baik akan mudah dalam mencapai tujuannya. Hubungan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, bawahan dengan atasan, dan antara bawahan dengan bawahan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh

dalam terciptanya peningkatan kepuasan kerja dan komitmen karyawan di dalam organisasi tersebut.

Komunikasi merupakan kunci utama dalam proses pertukaran informasi antar karyawan dalam suatu organisasi. Komunikasi menjadi sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan karyawan ke tujuan atau sasaran dari suatu organisasi. Hasil penelitian dari Hastuti, *et al* (2013:80) mengungkapkan bahwa komunikasi membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengkoordinasikan aktivitas organisasi dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan. Hasil penelitian Hastuti, *et al* dapat disimpulkan bahwa komunikasi berperan sangat penting dalam mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika komunikasi terjalin sangat baik dalam suatu organisasi maka organisasi tersebut akan lebih mudah dalam mencapai tujuannya.

Komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi disebut dengan komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi terdapat dua saluran yang dapat digunakan oleh karyawan, yaitu saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi informal. Menurut Rumanti (2002:100) dalam bukunya yang berjudul *Dasar-Dasar Public Relation Teori dan Praktik* menyatakan bahwa sistem komunikasi formal merupakan pengolahan pesan, sesuai dengan kewenangan yang digariskan dalam rencana organisasi untuk pencapaian tujuan dan hal semacam ini perlu keterbukaan. Artinya, siapa

diharapkan berbicara dengan siapa, secara struktural harus jelas. Komunikasi informal adalah komunikasi yang dilakukan sewaktu istirahat pendek selesai bekerja, dan tidak dilakukan secara resmi. Berdasarkan pendapat dari Rumanti tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi formal adalah komunikasi yang sesuai dengan hirarki perusahaan, sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang mengabaikan hirarki perusahaan.

Saluran komunikasi organisasi formal dan informal yang baik dapat menguntungkan suatu perusahaan. Perusahaan dituntut untuk mencapai tujuan bersama, sehingga memerlukan adanya suatu penerimaan dan pemaknaan pesan yang efektif. Perusahaan yang memiliki saluran komunikasi yang baik akan membuat karyawan bekerja dengan nyaman dan kondusif. Oleh karena itu, komunikasi organisasi formal dan informal berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan juga komitmen organisasionalnya. Hal ini diperkuat oleh penelitian Rosyid (2012) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi formal dan komunikasi organisasi informal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan komunikasi organisasi formal dan informal yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan, didukung oleh penelitian Jablin (2009) dan Sigband (2004) dan Eisenberg, *et al.*, (2003)

Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki

seseorang karyawan, dalam berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Kepuasan kerja dianggap penting dalam lingkup organisasi karena memiliki pengaruh yang besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Robbin dan Judge (2008:99) berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Menurut Martoyo (2007:142) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Karyawan yang merasa puas akan berkomitmen kepada perusahaannya. Hal tersebut didukung oleh pendapat Mathis (2006:99-100) yang menyatakan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2016) dan Nugroho (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan. Komitmen karyawan pada organisasi itu sendiri merupakan gambaran suatu proses yang berjalan, menggambarkan para karyawan dapat mengekspresikan

kepedulian mereka terhadap organisasi selain kesuksesan dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasional merupakan sifat hubungan antara individu karyawan dengan organisasi kerja, sehingga mereka mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Testa dalam Susana (2011:139) mendefinisikan komitmen organisasional *An attitude which can adopt different forms and join the individual with a relevant course of action for a particular objective* artinya suatu pemikiran yang dapat menerima perbedaan bentuk dan bergabung dengan individu untuk tujuan yang tertentu. Sedangkan menurut Mowday dkk, 1982 dalam Alimohammadi (2013) *Organizational commitment refers to accordance between the goals of the individual and the organization whereby the individual identifies with and extends attempt on representing the general goals of the organization*” artinya komitmen organisasional mengacu sesuai tujuan individu dan organisasi, sehingga individu mengenali dan mengupayakan untuk mempresentasikan tujuan suatu organisasi. Disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap kesetiaan yang ditunjukkan maupun dirasakan oleh karyawan, sehingga mereka tetap bertahan menjadi anggota dan melaksanakan tujuan perusahaan sesuai dengan tempat mereka bekerja

PT PLN (PERSERO) Area Pasuruan adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, khususnya jasa pelayanan. Perusahaan ini memiliki beberapa divisi dengan tanggung jawab yang berbeda-beda. Tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap karyawan harus dilaksanakan dengan baik. Pelaksanaan tanggung jawab yang baik merupakan cerminan dari tingginya komitmen organisasional karyawan. Hal ini akan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasinya.

Pada survei awal, permasalahan yang terjadi pada PT PLN (PERSERO) Area Pasuruan adalah berkaitan dengan komitmen karyawan. Komitmen karyawan yang tinggi ditandai dengan tingkat absensi dan keterlambatan yang rendah. Jika masih terdapat karyawan yang datang terlambat maka dapat dipertanyakan komitmennya terhadap organisasi. Berikut adalah data keterlambatan karyawan (dihitung dalam satuan kali) pada PT PLN (PERSERO) Area Pasuruan tahun 2017:

**Tabel 1.1 Data Keterlambatan Karyawan Tahun 2017**

No	Bulan	Jumlah Keterlambatan
1	Januari	2
2	Februari	2
3	Maret	38
4	April	10
5	Mei	17
6	Juni	15
7	Juli	10

**Lanjutan Tabel 1.1 Data Keterlambatan Karyawan 2017**

No	Bulan	Jumlah Keterlambatan
8	Agustus	17
9	September	6
10	Oktober	5
11	November	11
12	Desember	5
<b>Jumlah</b>		138

Sumber: PT PLN (PERSERO) Area Pasuruan

Data tersebut menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang melakukan keterlambatan. Tingginya jumlah keterlambatan menunjukkan komitmen organisasi karyawan yang rendah. Rendahnya komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang rendah. Rendahnya kepuasan karyawan dapat juga dipengaruhi oleh komunikasi organisasi yang rendah pula. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada karyawan PT PLN Persero Area Pasuruan)”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah saluran komunikasi formal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?

2. Apakah saluran komunikasi informal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah saluran komunikasi formal berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan?
4. Apakah saluran komunikasi informal berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan?

#### **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

1. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh saluran komunikasi formal terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh saluran komunikasi informal terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh saluran komunikasi formal terhadap komitmen organisasional karyawan.
4. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh saluran komunikasi informal terhadap komitmen organisasional karyawan.
5. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional karyawan.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Diharapkan hasil dari penelitian tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional dapat

memberikan kontribusi, baik kontribusi teoritis maupun kontribusi praktis, yaitu sebagai berikut :

1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini digunakan untuk memperkaya wawasan di bidang sumberdaya manusia khususnya untuk mengembangkan variabel saluran komunikasi formal, saluran komunikasi informal, kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan. Hasil pada penelitian ini sama dengan penelitian terdahulu yaitu Rosyid (2012), Hidayat (2016), Pratama (2016) dan Hugroho (2016) sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini dapat memperkuat dan mendukung penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori dari Purwanto tentang saluran komunikasi organisasi, Luthans tentang kepuasan kerja dan Utaminingsih tentang komitmen organisasional.

2. Kontribusi Praktis

Sebagai bahan masukan dan tambahan informasi bagi organisasi dan masyarakat luas lebih memahami mengenai bidang manajemen sumberdaya manusia, terutama yang berhubungan dengan komunikasi organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

#### **E. Sistematika Penelitian**

Sistematika Pembahasan yang akan digunakan dalam penelitian ini secara sistematis tersusun tersusun sebagai berikut:

## **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menggambarkan pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penelitian.

## **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Menguraikan tentang tinjauan empiris yang berisikan penelitian terdahulu. Tinjauan teoritis yang berisikan teori-teori yang mendukung penelitian serta konsep dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

## **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini akan menjabarkan mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep dan variabel, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data.

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

Bab ini menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan yang berisi gambaran umum lokasi penelitian yaitu PT PLN (Persero) Area Pasuruan. Selain itu penyajian data fokus penelitian, pembahasan dan analisis mengenai Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. Hasil pembahasan ini akan menjawab dari perumusan masalah.

## **BAB V : PENUTUP**

Pada bab ini menguraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan serta memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

##### 1. Rosyid (2012)

Judul dari penelitian ini adalah “Pengaruh Komunikasi Organisasi Formal dan Komunikasi Organisasi Informal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tetap Bagian Teknik dan Pengolahan”. Lokasi dari penelitian ini adalah PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Gudang Ajong-Gayasan Jember. Metode pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Variabel dari penelitian ini adalah komunikasi organisasi formal (X1), komunikasi organisasi informal (X2) dan kepuasan kerja (Y). Hasil dari penelitian ini adalah 1) variabel X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y, 2) dari hasil uji statistik variabel X1 memberikan pengaruh dominan terhadap variabel Y, 3) dari hasil uji statistik menunjukkan bahwa komunikasi organisasi formal dan komunikasi organisasi informal yang dilakukan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Gudang Ajong Gayasan Jember berjalan efektif dan efisien.

##### 2. Hidayat (2016)

Judul penelitian ini adalah Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi. Lokasi penelitian ini adalah Industri Perbankan. Metode pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Analisis yang

digunakan yaitu analisis deskriptif. Variabel penelitiannya adalah Kepemimpinan (X), Komunikasi (Y1), Kepuasan Kerja (Y2), Komitmen Organisasi (Y3). Hasil penelitian ini adalah 1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komunikasi organisasi, 3) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, 4) Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasi, 6) Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasi, 7) Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi komunikasi organisasional, 8) Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi kepuasan kerja, 9) Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi komunikasi organisasional dan kepuasan kerja

### **3. Pratama (2016)**

Judul dari penelitian ini adalah “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional”. Lokasi dari penelitian ini adalah KSP Sumber Dana Mandiri Gresik. Metode pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Variabel penelitiannya adalah: kompensasi karyawan

(X1), kepuasan kerja (X2) dan komitmen organisasional karyawan (Y). Hasil dari penelitian ini adalah: 1) berdasarkan analisis deskriptif variabel X1 menggambarkan pemberian kompensasi yang dilakukan KSP Sumber Dana Mandiri Gresik telah sesuai dengan harapan karyawan, 2) berdasarkan analisis deskriptif variabel X2 menggambarkan karyawan tetap KSP Sumber Dana Mandiri Gresik telah merasakan kepuasan atas perhatian dan lingkungan kerja yang ada saat ini, 3) berdasarkan analisis deskriptif variabel Y menggambarkan karyawan tetap KSP Sumber Dana Mandiri Gresik, berkomitmen untuk tetap tinggal dan berusaha memberikan kontribusi yang terbaik kepada perusahaan yang telah menaunginya, 4) berdasarkan hasil uji t variabel bebas X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Y, 5) berdasarkan pada hasil uji t variabel X1 mempunyai  $t_{hitung}$  dan koefisien regresi paling besar, sehingga variabel X1 mempunyai pengaruh paling dominan dibandingkan variabel lainnya.

#### 4. Nugroho (2016)

Penelitian dengan judul “Pengaruh *Job Burnout*, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya”. Tujuan penelitian mengetahui pengaruh *job burnout* terhadap komitmen organisasional, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh *job burnout* terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian penjelasan

(*explanatory research*) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 58 karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) variabel *job burnout* memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, 2) variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel komitmen organisasional, 3) variabel komitmen organisasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, 4) variabel *job burnout* berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dan 5) variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian beberapa penelitian terdahulu di atas, tabel 1 menunjukkan pemetaan tinjauan empiris.

**Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian/Judul	Lokasi	Variabel	Hasil
Buharudin Rosyid (2012) Pengaruh Komunikasi Organisasi Formal dan Komunikasi Organisasi Informal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tetap Bagian Teknik dan Pengolahan	PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Gudang Ajong-Gayasan Jember	Komunikasi Organisasi Formal (X1), Komunikasi Organisasi Informal (X2) dan Kepuasan Kerja (Y)	Variabel X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y, Dari hasil uji statistik variabel X1 memberikan pengaruh dominan terhadap variabel Y, Dari hasil uji statistik menunjukkan bahwa komunikasi organisasi formal dan komunikasi organisasi informal yang dilakukan PT Perkebunan Nusantara X (persero) Gudang Ajong Gayasan Jember berjalan efektif dan efisien.

Lanjutan Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian/Judul	Lokasi	Variabel	Hasil
Rachmad Hidayat (2016)  Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi	Industri Perbankan	Kepemimpinan (X), Komunikasi (Y1), Kepuasan Kerja (Y2), Komitmen Organisasi (Y3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja,</li> <li>2) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komunikasi organisasi</li> <li>3) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>4) Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasi,</li> <li>6) Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasi</li> <li>7) Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi komunikasi organisasional</li> <li>8) Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi kepuasan kerja</li> <li>9) Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi komunikasi organisasional dan kepuasan kerja</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian/Judul	Lokasi	Variabel	Hasil
Ervanda Wildam Pratama (2016)  Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	KSP Sumber Dana Mandiri, Gresik	Kompensasi karyawan (X1), Kepuasan Kerja (X2), Komitmen Organisasional (Y)	Variabel X1 menggambarkan pemberian kompensasi telah sesuai dengan harapan karyawan. Variabel X1 menggambarkan bahwa karyawan tetap telah merasakan kepuasan atas perhatian dan kondisi lingkungan kerja yang ada saat ini. Variabel Y menggambarkan karyawan tetap berkomitmen untuk tetap tinggal dan berusaha yang terbaik dalam memajukan perusahaan yang telah menaunginya. Hasil uji t variabel bebas X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y. Hasil uji t variabel X1 terdapat $t_{hitung}$ dan koefisien regresi paling besar, sehingga variabel X1 mempunyai pengaruh paling dominan dibandingkan variabel lainnya.
Hendarto Rizki Nugroho (2016)  Pengaruh <i>Job Burnout</i> , Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan	PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya	<i>Job Burnout</i> (X1), Kepuasan Kerja (X2), Komitmen Organisasional (Z), Kinerja Karyawan (Y)	Variabel X1 memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap Z, Variabel X2 berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Z Variable Z berpengaruh positif signifikan terhadap variable Y Variabel X1 berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel Y, Variabel X2 berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Y

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Komunikasi Organisasi

#### a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi.

Sebagai makhluk sosial, manusia selalu berhubungan dengan manusia

yang lainnya, bahkan ingin mengetahui lingkungan sekitarnya. Rasa ingin tahu inilah yang memaksa manusia untuk berkomunikasi. Kontz, *et. al.* (1990) dalam Bangun (2012:360) mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pegirim kepada penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informasi tersebut. Menurut Purwanto (2011:4) komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol – simbol, sinyal – sinyal, maupun perilaku atau tindakan.

#### **b. Fungsi Komunikasi**

Menurut Dewi (2007:23) apapun untuk organisasinya, komunikasi akan berfungsi:

##### 1) Informatif

Pimpinan dan anggota organisasi membutuhkan banyak sekali informasi untuk menyelesaikan tugas – tugas mereka. Informasi tersebut berkaitan dengan upaya organisasi untuk mencapainya.

##### 2) Pengendalian (*Regulator*)

Komunikasi berfungsi sebagai pengatur dan pengendali organisasi. Komunikasi dalam hal ini berupa peraturan, prosedur, perintah, dan laporan.

##### 3) Persuasif

Komunikasi berfungsi mengajak orang lain mengikuti atau menjalankan ide atau tugas.

#### 4) Intergratif

Adanya komunikasi, organisasi yang terbagi menjadi beberapa bagian akan tetap menjadi satu kesatuan yang utuh dan terpadu.

Fungsi komunikasi dalam organisasi merupakan sarana untuk memadukan tugas – tugas yang terorganisir. Sedangkan menurut Bangun (2012:361) fungsi organisasi ada empat, yaitu:

##### 1) Fungsi pengawasan

Setiap organisasi mempunyai struktur dan garis komando. Berdasarkan garis komando tersebut, bila karyawan mengkomunikasikan keluhan kepada atasan berkaitan dengan pekerjaan, sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kebijakan perusahaan, maka komunikasi tersebut sudah menjelaskan fungsi pengawasan. Selain itu, komunikasi informal juga dapat mengendalikan perilaku.

##### 2) Sebagai motivasi

Pemberian penjelasan kepada karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan, bagaimana prestasi kerja karyawan dan bagaimana cara bekerja agar dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Menyusun sasaran yang lebih spesifik mendorong karyawan agar mau melaksanakan tugasnya dengan baik akan merangsang untuk lebih giat bekerja, motivasi, dan menuntut komunikasi yang efektif.

##### 3) Pengungkapan emosi

Individu dan kelompok dalam organisasi merupakan sumber daya pertama yang berinteraksi secara sosial. Komunikasi yang terjadi dalam

organisasi merupakan mekanisme yang mendasar pada masing – masing individu atau kelompok dalam organisasi yang menunjukkan rasa kecewa dan kepuasannya. Dengan demikian, komunikasi merupakan sarana dalam melepaskan rasa emosi sebagai rasa pemenuh kebutuhan sosial.

#### 4) Informasi

Fungsi ini berkaitan dengan pengambilan keputusan. Melalui kegiatan komunikasi dapat memberikan informasi kepada idividu atau kelompok pengambil keputusan.

### c. Proses Komunikasi

Menurut Bangun (2012:362) proses komunikasi dapat ditunjukkan pada Gambar 1. Proses komunikasi terdiri dari 6 tahapan, yaitu:

#### 1) Pengirim mempunyai ide.

Langkah pertama dalam proses komunikasi adalah pengirim mempunyai ide. Langkah ini dilakukan sebelum terbentuk pesan yang akan disampaikan kepada penerima pesan. Ide yang akan disampaikan dipengaruhi oleh faktor – faktor yang kompleks pada diri pengirim, seperti suasana hati, latar belakang budaya, keadaan fisik, situasi, dan lain sebagainya. Setiap orang mempunyai cara yang berbeda menyampaikan pesan, tergantung pada bagaimana seseorang tersebut memaknai suatu ide. Seseorang dalam memakai objek berbeda – beda, sehingga berbeda pula cara menyampaikan dalam bentuk informasi kepada orang lain.

## 2) Pengkodean ide.

Tahap berikutnya dalam proses komunikasi adalah pengkodean (*encode*). Hal ini berarti mengubah ide menjadi simbol agar dapat dengan mudah dipahami oleh penerima pesan dengan jelas. Dalam tahap ini, pengirim pesan perlu dengan cermat agar pesan yang akan disampaikan tidak salah dipahami oleh penerima, agar tidak menimbulkan kesalahpahaman pemaknaan pesan (*by passing*). Oleh karena itu, komunikasi harus cermat dalam melakukan pengkodean terhadap ide.

## 3) Pencapaian pesan melalui media massa

Pesan dapat disampaikan melalui media komunikasi seperti media komunikasi elektronik maupun non elektronik. Penyampaian komunikasi secara lisan sangat baik untuk digunakan apabila pesan yang disampaikan relatif pendek. Namun, pesan yang relatif panjang sebaiknya digunakan secara tertulis.

## 4) Penerimaan ide.

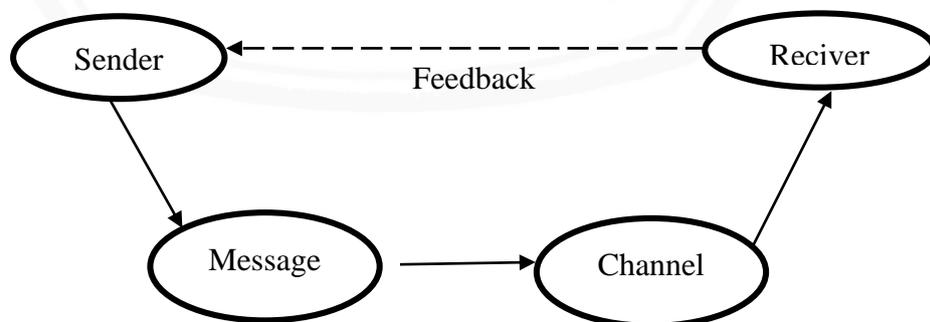
Setelah pesan dikirim melalui media komunikasi yang tepat, maka langkah yang selanjutnya pesan diterima oleh penerima pesan. Penerima pesan menerima dengan membaca atau mendengar tergantung bentuk pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Penerima pesan membaca apabila pesan yang disampaikan dalam bentuk tulisan. Demikian sebaliknya, penerima pesan mendengar apabila pesan yang disampaikan dalam bentuk lisan.

## 5) Menafsirkan pesan.

Langkah ini merupakan langkah yang sangat penting dalam proses komunikasi, karena berkaitan dengan pemahaman penerima pesan atas pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Hal yang sangat penting pada langkah ini berkaitan dengan cara dan jenis saluran yang digunakan dalam kegiatan komunikasi. Keberhasilan penyampaian pesan dalam kegiatan komunikasi apabila pesan yang disampaikan itu dapat dipahami dengan jelas oleh penerima pesan.

## 6) Umpan balik.

Tahap terakhir dalam proses komunikasi adalah umpan balik (*feedback*). Umpan balik merupakan respon penerima pesan atas pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Adanya umpan balik dalam proses komunikasi bergantung pada hasil penafsiran pesan. Pesan yang dapat dipahami dengan baik oleh penerima pesan menimbulkan adanya respon, sebaliknya pesan yang sulit dipahami tidak akan direspon oleh penerima pesan, sehingga tidak menimbulkan umpan balik atas pesan tersebut.



**Gambar 1**  
**Proses Komunikasi**

Sumber: Bangun (2012:362)

#### d. Saluran Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Purwanto (2009:49) saluran komunikasi dalam organisasi

ada dua yaitu:

##### 1) Saluran komunikasi Formal

Saluran komunikasi formal merupakan komunikasi resmi yang mengikuti rantai komando dalam struktur organisasi. Struktur organisasi dalam bentuk garis, fungsional, maupun matriks akan tampak berbagai posisi atau kedudukan masing-masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya. Ada empat bagian dalam komunikasi formal:

##### a) Komunikasi dari atas ke bawah

Secara sederhana, transformasi informasi dari manajer dalam semua level bawahan. Aliran komunikasi dari manajer ke bawahan tersebut umumnya terkait dengan tanggung jawab dan kewenangannya dalam suatu organisasi. Seorang manajer yang menggunakan jalur komunikasi ke bawah memiliki tujuan untuk menyampaikan informasi, mengarahkan, mengkoordinasi, memotivasi, memimpin, dan mengendalikan beberapa kegiatan yang ada di level bawah

##### b) Komunikasi dari bawah ke atas

Komunikasi dari bawah ke atas berarti alur pesan yang disampaikan berasal dari bawah (karyawan) menuju ke atas (manajer). Untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam suatu organisasi dan mengambil keputusan secara tepat, sudah sepantasnya apabila manajer memerhatikan aspirasi yang berasal dari bawah. Keterlibatan karyawan (bawahan) dalam proses pengambilan keputusan merupakan salah satu hal yang positif dalam upaya membantu pencapaian tujuan organisasi.

##### c) Komunikasi Horizontal

Merupakan komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar atau sederajat dalam suatu organisasi. Tujuan komunikasi horizontal antara lain untuk melakukan persuasi, mempengaruhi dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar.

##### d) Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang melibatkan komunikasi antara dua tingkat (level) dalam organisasi yang berbeda.

##### 2) Saluran Komunikasi Informal

Saluran informasi informal merupakan komunikasi yang mengabaikan hirarki organisasi

## 1. Saluran Komunikasi Formal

Menurut Purwanto (2009:49) berpendapat bahwa saluran komunikasi formal terdiri dari empat bagian yaitu

### a. Komunikasi dari Atas ke Bawah

Secara sederhana, transformasi informasi dari manajer dalam semua level ke bawahan merupakan komunikasi dari atas ke bawah (*top-down* atau *down-ward communications*). Jalur komunikasi yang berasal dari atas (manajer) ke bawah (karyawan) merupakan penyampaian pesan yang dapat berbentuk perintah, intruksi, maupun prosedur untuk dijalankan para bawahan dengan sebaik-baiknya. Untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, perlu diperhatikan penggunaan bahasa yang sama, sederhana, tidak bertele-tele, dan mudah dipahami dalam penyampaian pesan.

Komunikasi dari atas ke bawah tersebut dapat berbentuk lisan (*oral communications*) maupun tertulis (*written communications*). Komunikasi secara lisan dapat berupa percakapan biasa, wawancara formal antara supervisor dengan karyawan, atau dapat juga dalam berbentuk pertemuan/diskusi kelompok. Di samping itu, komunikasi tertulis juga dapat berbentuk memo, manual pelatihan, kotak informasi, surat tugas, surat perintah, surat keputusan, surat pem-berhentian/pemecatan, papan pengumuman, dan buku petunjuk pelaksanaan tugas bagi karyawan. Menurut Katz dan Kahn, komunikasi ke bawah mempunyai lima tujuan pokok, yaitu:

- 1) Memberikan pengarahan atau instruksi kerja tertentu,
- 2) Memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan,
- 3) Memberikan informasi tentang prosedur dan praktik organisasional,
- 4) Memberi umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan,
- 5) Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dalam membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

Salah satu kelemahan saluran komunikasi dari atas ke bawah ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan ataupun sensor informasi penting yang ditunjukkan ke para bawahannya. Pesan yang diterima para bawahan bisa jadi tidak selengkap aslinya. Ketidaklengkapan pesan yang diterima disebabkan oleh saluran komunikasi yang cukup panjang mulai dari manajer puncak hingga ke karyawannya. Oleh karena itu, dalam penyampaian pesan, perlu diperhatikan panjangnya saluran komunikasi yang digunakan dan kompleksitas pesan yang ingin disampaikan kepada para karyawannya.

#### **b. Komunikasi dari Bawah ke Atas**

Struktur organisasi, komunikasi dari bawah ke atas (*bottom-up atau upward communications*) berarti alur pesan yang disampaikan berasal dari bawah (karyawan) menuju ke atas (manajer). Pesan yang ingin disampaikan mula-mula berasal dari para karyawan yang selanjutnya disampaikan ke jalur yang lebih tinggi, yaitu ke bagian pabrik, ke manajer produksi, dan akhirnya ke manajer umum. Pencapaian keberhasilan komunikasi dari bawah ke atas, para manajer harus percaya penuh kepada

para bawahannya. Jika manajer tidak percaya maka informasi apa pun dari bawahan tidak akan bermanfaat karena yang muncul hanyalah rasa curiga dan ketidakpercayaan terhadap informasi tersebut.

Salah satu kelemahan komunikasi dari bawah ke atas adalah kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi (laporan) yang baik-baik saja, sedangkan informasi yang kemungkinan mempunyai kesan negatif atau tidak disenangi oleh manajer cenderung disimpan dan tidak disampaikan. Hal ini terjadi karena para bawahan beranggapan bahwa dengan hanya melaporkan hal yang baik-baik saja, ia dapat menjaga atau menyelamatkan posisinya, serta mendapatkan rasa aman dalam suatu organisasi tersebut.

### **c. Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal (*horizontal communications*), atau sering disebut juga dengan istilah komunikasi lateral (*lateral communications*), adalah komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar/sederajat dalam suatu organisasi. Tujuan komunikasi horizontal antara lain untuk melakukan persuasi, mempengaruhi, dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar. Komunikasi secara horizontal menjadi penting artinya apabila setiap bagian atau departemen dalam suatu organisasi memiliki tingkat saling ketergantungan yang cukup besar. Sedangkan, jika masing-masing bagian dapat bekerja secara sendiri-sendiri tanpa harus bergantung pada bagian lainnya, komunikasi horizontal tidak sering atau minim dipakai.

#### **d. Komunikasi Diagonal**

Komunikasi diagonal (*diagonal communications*) meningkatkan komunikasi antara dua tingkat (level) organisasi yang berbeda. Contohnya adalah komunikasi formal antara manajer pemasaran dengan bagian pabrik, antara manajer produksi dengan bagian promosi, antara manajer produksi dengan bagian akuntansi, dan antara manajer keuangan dengan bagian penelitian tersebut. Keuntungan komunikasi diagonal adalah penyebaran informasi bisa menjadi lebih cepat ketimbang bentuk komunikasi tradisional. Namun komunikasi diagonal ini juga memiliki kelemahan. yaitu komunikasi diagonal dapat mengganggu jalur komunikasi yang rutin dan telah berjalan normal.

### **2. Saluran Komunikasi Informal**

Keberadaan saluran komunikasi informal dalam suatu organisasi tidak dapat dielakkan. Saluran komunikasi informal dapat pula digunakan oleh manajer untuk memonitor para karyawannya dalam melakukan tugasnya. Saluran komunikasi informal adalah komunikasi yang dilakukan oleh orang-orang dalam suatu organisasi tanpa memperdulikan jenjang hirarki, pangkat dan kedudukan/jabatan. Perbincangan yang dilakukan biasanya bersifat umum, seperti membahas tentang keluarga, olahraga, musik, acara film.

#### **a. Peranan Komunikasi Informal**

Menurut Romli (2014:192) berpendapat bahwa komunikasi informal juga bagian penting dari aliran komunikasi organisasi. Bentuk dari

komunikasi informal timbul dengan berbagai maksud yang meliputi antara lain:

- 1) Pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi, seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain.
- 2) Perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton atau membosankan.
- 3) Pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.
- 4) Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal.

Ada 2 tipe komunikasi informal yaitu *grapevine* dan *Management by wandering by around* (MBWA). *Grapevine* adalah mendengar sesuatu bukan dari sumber resmi, tetapi dari desas-desus, kabar angin. Sistem komunikasi *grapevine* cenderung dianggap merusak atau merugikan karena tidak jarang terjadi penyebaran informasi yang tidak tepat dan menyimpang. Namun di lain pihak, komunikasi *grapevine* ternyata memiliki peranan fungsional sebagai alat komunikasi tambahan bagi organisasi. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa komunikasi *grapevine* lebih cepat, akurat dan lebih efektif dalam penyaluran informasi. Manajer dapat mempergunakan komunikasi ini dengan informasi yang sengaja dibocorkan. Sedangkan *Management by wandering around* adalah manajer mencari tahu kondisi yang terjadi di perusahaan dengan berbicara langsung kepada bawahannya dan bertanya mengenai beberapa hal terkait dengan perusahaan.

### 3. Kepuasan Kerja

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terjadi pada perasaan pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi. Kepuasan kerja mempengaruhi perilaku kerja karyawan seperti tingkat kehadiran atau absensi dan lain-lain. Keberhasilan suatu organisasi dapat terwujud salah satunya terlihat dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan asset terbesar dalam organisasi. Menurut Robbins (2003:91) istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Pendapat dari Robbins dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terjadi pada perasaan puas atau tidak puas setiap individu dalam bekerja terhadap pekerjaannya.

Pendapat lain mengenai kepuasan kerja dikemukakan oleh Wibowo (2012:501) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja. Hal yang sama dikemukakan oleh Sutrisno (2014:74) Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Pendapat dari Wibowo dan Sutrisno tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional senang dan tidak senang yang dirasakan oleh laryawan terkait dengan pekerjaannya.

## b. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2011:856-857) berpendapat bahwa pada dasarnya teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam, yaitu:

### 1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasan diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicintai.

### 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Setiap orang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

### 3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status.

Pendapat lain mengenai teori kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Wibowo (2012:503), yaitu

### 1) *Two Factory Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variable yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

2) *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas.

**c. Aspek–aspek Kepuasan Kerja**

Jewell dan Siegall dalam Prestawan (2010) mengemukakan beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- 2) Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, dan umur.
- 3) Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
- 4) Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, dan promosi.

Pendapat mengenai aspek – aspek kepuasan kerja juga disampaikan Luthans. Menurut Luthans (2006:243) kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa aspek, yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri. Hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- 2) Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini biasa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- 3) Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
- 4) Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Berdasarkan pendapat Luthas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki lima aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja

#### **4. Komitmen Organisasional**

##### **a. Pengertian Komitmen**

Menurut Utaminingsih (2014:140) komitmen terjadi ketika seseorang membuat suatu tawaran lain yang terkait dengan keterkaitan dari luar dengan suatu aktivitas pekerjaan yang konsisten. Utaminingsih (2014:140) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu pernyataan dimana individu menjadikan serangkaian kegiatan dan melalui kegiatan tersebut dapat digunakan untuk menumbuhkan kepercayaan bahwa aktivitas yang berkelanjutan memerlukan keterlibatannya.

Lincoln (1989) dan Bashaw 1994 dalam Sopiah (2008:156) mengemukakan bahwa Komitmen organisasional memiliki tiga indikator: kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Hunt and Margon (1994) dalam Utaminingsih (2014:144) menyatakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: 1) Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, 2) Berkeinginan untuk berusaha kearah pencapaian tujuan organisasi, dan 3) Berkeinginan yang kuat untuk bertahan menjadi anggota organisasi. Steers and Black (1994) dalam Utaminingsih (2014:144) berpendapat bahwa hampir senada dimana karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bisa dilihat dari ciri-cirinya sebagai berikut: 1)

Adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, 2) Adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi, dan 3) Keinginan kuat untuk menjadi anggota

Utaminingsih (2014:145) mengategorikan faktor komitmen menjadi 4 faktor utama : 1) Karakteristik personel, 2) Karakteristik pegawai, 3) Keahlian pegawai, dan 4) karakteristik struktur. Faktor-faktor organisasional yang mempengaruhi komitmen organisasi mencakup budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan praktek sumber daya manusia berkaitan dengan imbalan, prospek karier dan kemungkinan untuk melanjutkan tingkat pendidikan. Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat dilihat bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasional untuk mempertahankan eksistensinya di dalam organisasi tersebut.

#### **b. Bentuk Komitmen Organisasional Karyawan**

Utaminingsih (2014:147) mengidentifikasi tiga tema umum dalam konseptualisasi sikap dari komitmen organisasional yaitu:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*), pengaturan emosional pegawai, diidentifikasi dengan keterlibatan organisasi. Komitmen afektif melibatkan tiga aspek yaitu: pembentukan, pengaturan emosi terhadap organisasi, identifikasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.
- 2) Komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*), keinginan individu pada suatu pegawaiian dalam organisasi untuk waktu yang lama. Komitmen keberlanjutan merefleksikan perhitungan dari biaya untuk meninggalkan organisasi atau keuntungan bila berada dalam organisasi.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*), perasaan wajib untuk melanjutkan pekerjaan. Para pegawai dengan tingkat komitmen normatif tinggi merasa sejalan dengan organisasi

Kesimpulannya dari 3 komponen komitmen organisasional di atas digunakan sebagai indikator untuk mengukur komitmen karyawan.

### **C. Hubungan Antar Variabel**

#### **1. Pengaruh Saluran Komunikasi Formal terhadap Kepuasan Kerja**

##### **Karyawan**

Menurut Purwanto (2009:49) komunikasi formal adalah komunikasi resmi yang mengikuti rantai komando dalam struktur organisasi. Bentuk struktur organisasi garis, fungsional, maupun matriks, akan tampak berbagai macam posisi atau kedudukan masing – masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya. Komunikasi formal bertujuan untuk memberikan motivasi, pengarahan, dan instruksi dalam mengerjakan tugasnya. Pemberian motivasi, arahan dan instruksi yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman dengan perusahaan. Perasaan nyaman yang dirasakan karyawan adalah bentuk dari kepuasan kerja. Sehingga komunikasi formal yang baik akan mempengaruhi kepuasan dari karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Rosyid (2012) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi formal berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Peneliti lain juga menguatkan hal ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2013) yang menyatakan bahwa penciptaan komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan secara luas digunakan oleh karyawan untuk alasan puas terhadap pekerjaannya. Melalui komunikasi, para pemimpin dapat mengetahui kebutuhan, keinginan, dan harapan karyawan dalam bekerja.

## **2. Pengaruh Saluran Komunikasi Informal terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.**

Komunikasi informal adalah komunikasi yang mengabaikan hirarki perusahaan (Purwanto, 2009:49). Hasil penelitian dari Rosyid (2012) menyatakan bahwa komunikasi organisasi informal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Brunetto and Farr-Wharthon (2002) yang menyatakan bahwa karyawan menerima komunikasi yang jujur, langsung dan berkomunikasi secara terbuka. Hal ini pun diyakini karena komunikasi ini bersifat luwes dan fleksibel sehingga pembahasannya di luar topik pekerjaan. Komunikasi yang santai menjadikan kondisi yang positif dalam suatu organisasi. Kondisi yang positif akan membuat karyawan merasa yaman dan puas dengan organisasi. Sehingga komunikasi informal berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari karyawan.

## **3. Pengaruh Saluran Komunikasi Formal terhadap Komitmen Organisasional Karyawan**

Komunikasi Formal dalam perusahaan menunjukkan bahwa adanya hirarki dalam perusahaan. Adanya hirarki ini ditunjukkan ketika atasan memberikan perintah dan arahan kepada karyawannya. Menurut Sigband (2004) dan Eisenberg, *et al.*, (2003) menyatakan adanya proses komunikasi antara atasan dan bawahan terhadap komitmen organisasional. Karyawan akan mencapai komitmen tinggi jika karyawan memahami sesuatu yang diharapkan oleh organisasi. Diperkuat oleh penelitian Katz dan Tushman

(2003) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa atasan yang membangun komunikasi dengan baik akan menentukan komitmen karyawan dalam memutuskan untuk bekerja atau tetap dalam organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Gaetner dan Nollen (2009) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi membantu karyawan yang menghadapi masalah dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi sehingga meningkatkan komitmen. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dipengaruhi oleh komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

#### **4. Pengaruh Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasional Karyawan.**

Komunikasi informal terjadi saat interaksi yang dilakukan di dalam perusahaan tanpa memperhatikan hirarki perusahaan. Fungsi dari komunikasi informal adalah menjalin hubungan sosial, kekerabatan, dan persaudaraan dalam suatu organisasi. Karyawan yang menjalin persaudaraan dengan baik dalam suatu organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Penelitian dari Reilly dan Angelo (2010) menyatakan bahwa manusia memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja sama dan terlibat dalam pekerjaannya dengan orang lain. Salah satu fungsi dari komunikasi informal adalah untuk memungkinkan pembentukan persahabatan dan rekan kerja mendapat dukungan emosional dan psikologis. Penelitian ini juga mendukung penelitian Jablin (2009), Buchanan (2004) dan Sheldon (2001) yang menyatakan interaksi antar pekerja secara signifikan berkorelasi dengan

komitmen organisasional. Karyawan yang berinteraksi lebih banyak dengan rekan rekannya merasa komitmen organisasionalnya lebih tinggi dibandingkan dengan yang kurang atau tidak berinteraksi dengan rekan-rekannya.

## **5. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2016) dan Nugroho (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini pun diyakini bahwa karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya terbukti akan lebih berkomitmen pada organisasi. Hal tersebut didukung oleh pendapat Mathis (2006:99-100) yang menyatakan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar

## **D. Kerangka Konseptual dan Hipotesis**

### **1. Kerangka konseptual**

Permasalahan yang akan diteliti mengenai pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan, maka dapat dibuat konsep serta hubungan keduanya digambarkan sebagai berikut:

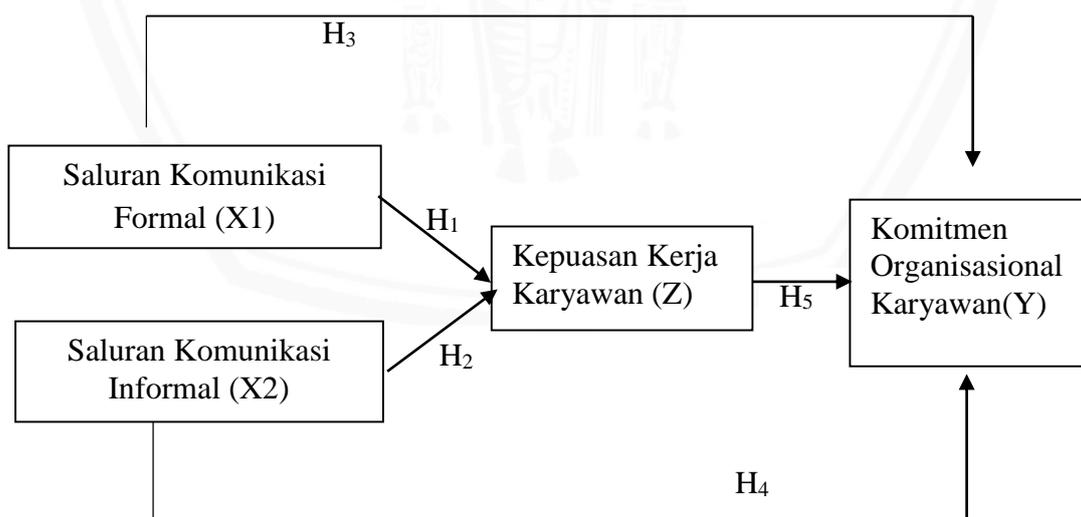


**Gambar 2**  
**Kerangka Konseptual**

**2. Kerangka Hipotesis**

Menurut Arikunto (2006:71) menyatakan bahwa hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Persyaratan yang harus dipenuhi oleh hipotesis menurut Arikunto yang mengutip dari Borg dan Gall (2006:70) adalah

- 1) Hipotesis harus di rumuskan dengan singkat dan jelas
- 2) Hipotesis harus dengan nyata menunjukkan adanya hubungan antara dua variabel atau lebih



**Gambar 3**  
**Model Hipotesis**

Keterangan:

—————→ : pengaruh langsung

Berdasarkan model hipotesis yang merupakan pengembangan dari model konsep, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. H1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Saluran Komunikasi Formal(X1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan(Z)
2. H2 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Saluran Komunikasi Informal (X2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan(Z)
3. H3 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Saluran Komunikasi Formal (X1) terhadap Komitmen Organisasional Karyawan(Y)
4. H4 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Saluran Komunikasi Informal (X2) terhadap Komitmen Organisasional Karyawan(Y)
5. H5 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z) terhadap Komitmen Organisasional Karyawan(Y)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Siregar (2014:14) berpendapat bahwa penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara suatu variabel dengan variabel yang lain. Menurut Sarosa (2012:7) pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang menggunakan epistemologi *objectivism* dengan perspektif teoritis *positivism* menggunakan metode eksperimental atau pengukuran kuantitatif untuk menguji hipotesis dengan tujuan menemukan generalisasi dengan menekankan pada pengukuran dan analisis hubungan sebab akibat diantara variabel. Peneliti akan melakukan penelitian di PT PLN (Persero) Area Pasuruan yang diharapkan dapat menjelaskan pengaruh dari komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT PLN (Persero) Area Pasuruan. PT PLN (Persero) Area Pasuruan berada di Jalan Panglima Sudirman No 69 Pasuruan. PT PLN (Persero) Area Pasuruan adalah salah satu bagian dari PT PLN yang merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang

ketenagalistrikan dan sebagai penyedia tenaga listrik secara nasional.

Alasan peneliti memilih lokasi penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh dari komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT PLN (Persero) Area Pasuruan
2. Alasan kedua memilih perusahaan ini karena data yang dibutuhkan peneliti tersedia dan dapat digunakan sebagai penunjang dalam penelitian ini.
3. Penentuan lokasi dipilih karena belum pernah adanya penelitian yang dilakukan di perusahaan PT PLN (Persero) Area Pasuruan dengan judul yang sama yaitu Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional.

### **C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukurannya**

#### **1. Konsep**

Siregar (2014:17) berpendapat bahwa konsep adalah istilah yang terdiri dari satu kata atau lebih, yang menggambarkan suatu generalisasi terhadap gejala umum yatau abstraksi mengenai suatu fenomena, yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik, kejadian, keadaan, kelompok, atau individu tertentu. Dilihat dari judul penelitian ini dapat diketahui bahwa ada tiga konsep yang terkandung di dalamnya, yaitu:

- a. Komunikasi Organisasi

Komunikasi adalah sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima informasi melalui saluran komunikasi (formal dan informal) dan dapat dipahami dengan jelas oleh penerima informasi tersebut.

b. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang membuat karyawan merasa bahagia yang timbul karena beberapa faktor. Faktor yang mempengaruhi perasaan bahagia tersebut adalah pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan material dan kebutuhan psikologisnya.

c. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional adalah sebuah ikatan antara karyawan dengan organisasi. Karyawan mempertahankan eksistensinya agar terus berada di dalam organisasi tersebut

## 2. Variabel

Sarwono (2006:51) berpendapat bahwa definisi pertama menyatakan bahwa variabel adalah sesuatu yang berbeda atau bervariasi, penekanan kata sesuatu diperjelas dalam definisi kedua yaitu simbol atau konsep yang diasumsikan sebagai perangkat nilai-nilai. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Sarwono (2006:54) berpendapat bahwa variabel bebas adalah variabel stimulus atau variabel yang mempengaruhi variabel lain.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Saluran Komunikasi Formal ( $X_1$ ) dan Saluran Komunikasi Informal ( $X_2$ ).

b. Variabel *Intervening* (Variabel Mediasi)

“Variabel *intervening* adalah variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen” (Sugiyono, 2014:66). Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan ( $Z$ )

c. Variabel Terikat (Variabel Dependen)

Sarwono (2006:54) berpendapat bahwa variabel terikat adalah variabel yang memberi reaksi/respon jika dihubungkan dengan variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional karyawan ( $Y$ )

### 3. Definisi Operasional

Sarwono (2006:27) berpendapat bahwa definisi operasional adalah definisi yang menjadikan variabel-variabel yang sedang diteliti menjadi bersifat operasional dalam kaitannya dengan proses pengukuran variabel-variabel. Berikut variabel yang terdapat pada penelitian ini:

a. Variabel Bebas

Pada penelitian ini ada 2 variabel bebas yaitu Saluran Komunikasi Formal ( $X_1$ ) dan Saluran Komunikasi Informal ( $X_2$ ),

yang dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) Saluran Komunikasi Formal adalah komunikasi resmi yang mengikuti rantai komando dalam struktur organisasi. Struktur organisasi dalam bentuk garis, fungsional, maupun matriks akan tampak berbagai posisi atau kedudukan masing-masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya. Indikatornya terdiri dari:
  - a) Komunikasi dari atas ke bawah
  - b) Komunikasi dari bawah ke atas
  - c) Komunikasi Horizontal
  - d) Komunikasi Diagonal
- 2) Saluran komunikasi informal adalah komunikasi yang mengabaikan hirarki organisasi. Indikatornya adalah:
  - a) *Grapevine*
  - b) *Management by wandering around*

b. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Kepuasan kerja karyawan (Z) Kepuasan Kerja adalah suatu perasaan yang membuat karyawan merasa bahagia yang timbul karena beberapa faktor. Faktor yang mempengaruhi perasaan bahagia tersebut adalah pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yang dapat

memenuhi kebutuhan material dan kebutuhan psikologisnya.

Indikatornya adalah

- a) Gaji
- b) Promosi
- c) Rekan kerja
- d) Pekerjaan itu sendiri
- e) Supervisi

c. Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional Karyawan (Y). Komitmen organisasional karyawan adalah sebuah ikatan antara karyawan dengan organisasi. Karyawan mempertahankan eksistensinya agar terus berada di dalam organisasi tersebut. Indikatornya adalah

- a) Komitmen afektif
- b) Komitmen keberlanjutan
- c) Komitmen normatif

**Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator dan Item dalam penelitian**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Komunikasi Organisasi (X)	Saluran Komunikasi Formal (X <sub>1</sub> )	Komunikasi dari atas ke bawah (X <sub>1.1</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Manajer memberikan arahan kepada karyawan (X<sub>1.1.1</sub>)</li> <li>b) Manajer memberikan informasi tentang prosedur organisasional kepada karyawan (X<sub>1.1.2</sub>)</li> <li>c) Manajer memberikan intruksi atau perintah kepada karyawan (X<sub>1.1.3</sub>)</li> </ul>

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator dan Item dalam penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		Komunikasi dari bawah ke atas (X <sub>1.2</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Karyawan menyampaikan informasi kepada Manajer (X<sub>1.2.1</sub>)</li> <li>b) Karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan (X<sub>1.2.2</sub>)</li> <li>c) Karyawan menyampaikan aspirasi kepada manajer (X<sub>1.2.3</sub>)</li> </ul>
		Komunikasi Horizontal (X <sub>1.3</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Karyawan berkomunikasi dengan karyawan lain yang memiliki kedudukan sejajar (X<sub>1.3.1</sub>)</li> <li>b) Karyawan menyampaikan informasi kepada bagian atau departemen lain yang memiliki posisi sejajar (X<sub>1.3.2</sub>)</li> </ul>
		Komunikasi Diagonal (X <sub>1.4</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Atasan dari suatu departemen berinteraksi dengan karyawan dari departemen yang berbeda (X<sub>1.4.1</sub>)</li> <li>b) Atasan dari suatu departemen memberikan informasi kepada karyawan dari departemen yang berbeda (X<sub>1.4.2</sub>)</li> </ul>
	Saluran Komunikasi Informal (X <sub>2</sub> )	<i>Grapevine</i> (X <sub>2.1</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Karyawan mendapatkan informasi bukan dari sumber resmi atau desas desus (X<sub>2.1.1</sub>)</li> <li>b) Karyawan lebih percaya <i>grapevine</i> (X<sub>2.1.2</sub>)</li> <li>c) <i>Grapevine</i> lebih efektif dibandingkan komunikasi formal (X<sub>2.1.3</sub>)</li> </ul>

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator dan Item dalam Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		<i>Management by wandering around</i> (X <sub>2.2</sub> )	a) Atasan menanyakan kabar karyawannya (X <sub>2.2.1</sub> ) b) Atasan berbincang-bincang dengan karyawan (X <sub>2.2.2</sub> ) c) Atasan mencari informasi kepada karyawan (X <sub>2.2.3</sub> )
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	Gaji (Z <sub>1.1</sub> )	a) Gaji yang memadai untuk memenuhi tingkat kebutuhan hidup (Z <sub>1.1.1</sub> ) b) Gaji yang layak sesuai dengan tanggung jawab perusahaan (Z <sub>1.1.2</sub> ) c) Tunjangan yang diberikan pihak perusahaan (Z <sub>1.1.3</sub> )
		Promosi (Z <sub>1.2</sub> )	a) Promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja (Z <sub>1.2.1</sub> ) b) Promosi yang dilakukan secara adil (Z <sub>1.2.2</sub> ) c) Kebijakan promosi yang dilakukan perusahaan (Z <sub>1.2.3</sub> )
		Rekan Kerja (Z <sub>1.3</sub> )	a) Dukungan dari rekan kerja (Z <sub>1.3.1</sub> ) b) Kepercayaan terhadap rekan kerja (Z <sub>1.3.2</sub> ) c) Rekan kerja yang bertanggung jawab (Z <sub>1.3.3</sub> )
		Pekerjaan itu sendiri (Z <sub>1.4</sub> )	a) Senang dengan pekerjaan yang dilakukan (Z <sub>1.4.1</sub> ) b) Beban kerja yang ditanggung (Z <sub>1.4.2</sub> ) c) Puas dengan pekerjaan yang dilakukan (Z <sub>1.4.3</sub> )

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator dan Item dalam Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		Supervisi (Z <sub>1.5</sub> )	a) Dukungan dari atasan (Z <sub>1.5.1</sub> ) b) Keyakinan atas kemampuan atasan (Z <sub>1.5.2</sub> ) c) Perlakukan adil dari pihak manajemen perusahaan (Z <sub>1.5.3</sub> )
Komitmen Organisasional (Y)	Komitmen Organisasional Karyawan (Y)	Komitmen Afektif (Y <sub>1.1</sub> )	a) Karyawan merasa senang dan nyaman bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan (Y <sub>1.1.1</sub> ) b) Karyawan merasa senang dapat menghabiskan kariernya di PT PLN (Persero) Area Pasuruan (Y <sub>1.1.2</sub> ) c) Karyawan merasa bangga dan terikat secara emosional terhadap PT PLN (Persero) Area Pasuruan (Y <sub>1.1.3</sub> )
		Komitmen Keberlanjutan (Y <sub>1.2</sub> )	a) Karyawan merasa terbebani jika meninggalkan Perusahaan (Y <sub>1.2.1</sub> ) b) Karyawan merasa merugikan dirinya jika meninggalkan Perusahaan (Y <sub>1.2.2</sub> ) c) Karyawan memilih tetap bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan sesuai dengan keinginannya sendiri (Y <sub>1.2.3</sub> )

**Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator dan Item dalam Penelitian**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		Komitmen Normatif (Y <sub>1.3</sub> )	a) Karyawan merasa memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan (Y <sub>1.3.1</sub> ) b) Karyawan tetap bertahan di perusahaan karena memiliki kewajiban pada PT PLN (Persero) Area Pasuruan (Y <sub>1.3.2</sub> ) c) Karyawan merasa memiliki kewajiban untuk memajukan organisasi (Y <sub>1.3.3</sub> ) d) Karyawan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan sekalipun itu menguntungkan (Y <sub>1.3.4</sub> )

#### 4. Skala Pengukuran

Menurut Mantra (2008:76) menjelaskan bahwa keputusan mengenai alat pengambilan data yang akan digunakan ditentukan berdasarkan variabel yang akan diamati dan data yang akan diambil. Selain jenis alat yang digunakan, disesuaikan pula dengan metode yang digunakan. Penelitian ini dalam skala yang pengukuran yang digunakan yaitu skala Likert. Sarwono (2006:96) berpendapat bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dalam suatu penelitian. Sikap menurut Thurstone adalah: (1) pengaruh atau penolakan, (2) penilaian, (3) suka atau tidak suka, (4) kepositifan atau kenegatifan terhadap suatu objek psikologis.

Variabel-variabel yang ada di dalam penelitian akan diukur menggunakan skala Likert. Hasil dari penelitian ini akan digunakan

sebagai tolak ukur untuk menyusun instrumen berupa pertanyaan atau pernyataan yang hasilnya akan dijawab oleh responden. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka setiap jawaban dari pertanyaan atau pernyataan diberi skor pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.2 Alternatif Jawaban dan Tingkatan Skor**

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu / N	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Sumber: (Sarwono, 2006)

Dari tabel skala Likert di atas, maka diperoleh nilai interval kelas dengan rumus (Supranto, 2006:64)

$$C = \frac{X_n - X_1}{K}$$

Keterangan:

C : Perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)

K : Banyaknya kelas

X<sub>n</sub> : Nilai observasi terbesar

X<sub>1</sub> : Nilai observasi terkecil

$$C = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rumus diatas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas pada skala Likert sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden**

No	Interval Rata-Rata	Pernyataan
1	≥ 4,2-5	Sangat Setuju
2	≥ 3,4-4,2	Setuju

**Lanjutan Tabel 3.3 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden**

No	Interval Rata-Rata	Pernyataan
3	$\geq 2,6-3,4$	Ragu-Ragu / N
4	$\geq 1,8-2,6$	Tidak Setuju
5	1-1,8	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Supranto (2006:64)

#### D. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016:80) menyatakan bahwa pengertian populasi adalah wilayah tergeneralisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan di PT PLN (Persero) Area Pasuruan dengan total pegawai 50 orang. Populasi tersebut terdiri dari manajer 1 orang, Fungsional ahli 5 orang, Pelayanan dan Administrasi 11 orang, Jaringan (Distribusi) 8 orang, Transaksi Energi Listrik 8 orang, Perencanaan 9 orang, Konstruksi 8 orang.

**Tabel 3.4 Karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan**

No	Divisi	Jumlah Populasi
1	Manajer Area	1
2	Fungsional Ahli	5
3	Pelayanan dan Administrasi	11
4	Jaringan	8
5	Transaksi Energi Listrik	8
6	Perencanaan	9

**Lanjutan Tabel 3.4 Karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan**

No	Divisi	Jumlah Populasi
7	Konstruksi	8
JUMLAH		<b>50</b>

Sumber: PT PLN (Persero) Area Pasuruan

## 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016:81) mengatakan bahwa Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi.

Menurut Ruslan (2010:139) mengenai definisi, sampel merupakan meneliti sebagian dari elemen-elemen tertentu suatu populasi. Populasi yang digunakan sebagai sampel yaitu keseluruhan karyawan yang berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh menurut Sugiyono (2009:85) adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

## E. Sumber Data

Menurut Sarwono (2006:123) menyatakan bahwa koleksi data merupakan tahapan dalam proses penelitian yang penting, karena hanya dengan mendapatkan data yang tepat maka proses penelitian akan berlangsung sampai peneliti menemukan jawaban dari perumusan masalah

yang telah ditetapkan. Terdapat dua koleksi data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder.

### **1. Data Primer**

Sarwono (2006:129) berpendapat bahwa data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk *file*. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau orang yang kita jadikan sarana mendapatkan informasi atau data. Data primer dalam penelitian ini dapat diperoleh dari penyebaran kuisisioner mengenai pengaruh Komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan di PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

### **2. Data Sekunder**

Menurut Sarwono (2006:17) menyatakan bahwa data sekunder merupakan data yang bukan diperoleh dari responden melainkan data yang diperoleh melalui studi kepustakaan dan yang biasa digunakan oleh para peneliti yang menganut paham pendekatan kualitatif. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari literatur, arsip perusahaan atau dokumen perusahaan, jumlah karyawan, serta berbagai macam data yang berkaitan dengan penelitian ini yang didapatkan melalui *database* PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

### **1. Kuesioner**

Menurut Nasution (2012:128) menjelaskan bahwa kuesioner adalah daftar pertanyaan yang didistribusikan melalui pos untuk diisi dan dikembalikan atau dapat juga dijawab di bawah pengawasan peneliti. Respon ditentukan berdasarkan teknik sampling. Kuesioner akan dibagikan kepada karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan. sebanyak 50 orang sesuai dengan sampel yang telah ditetapkan.

### **2. Dokumentasi**

Data dokumentasi merupakan teknik pengumpulan yang didapatkan melalui dokumen-dokumen yang sudah tersedia di tempat penelitian. Metode ini dilakukan dengan melakukan pencatatan ulang data-data yang dibutuhkan oleh peneliti untuk membantu proses penelitian seperti: data jumlah karyawan, struktur organisasi, aktivitas organisasi, dan data lainnya.

## **G. Pengujian Validitas dan Reabilitas**

### **1. Pengujian Validitas**

Sarwono (2006:99) berpendapat bahwa suatu skala dikatakan valid apabila dalam skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Skala nominal yang bersifat non-parametrik digunakan untuk mengukur variabel nominal bukan untuk mengukur

variabel interval yang bersifat parametik. Validitas atau kesahihan menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Hal ini diperkuat dengan pendapat Siregar (2014:75) yang menyatakan bahwa dalam suatu penelitian baik yang bersifat deskriptif maupun eksplanatif yang melibatkan variabel/konsep yang tidak bisa diukur secara langsung, masalah validitas tidak sederhana, di dalamnya juga menyangkut penjabaran konsep dari tingkat teoritis sampai empiris (indikator), namun dengan cara suatu instrumen penelitian harus valid agar hasilnya dapat dipercaya.

Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung nilai korelasi antara data masing-masing pertanyaan skor total. Peneliti dalam mengetahui kevaliditasan penelitiannya, peneliti menggunakan program *SPSS versi 21.00 for windows*. Jenis validitas yang digunakan adalah validitas konstruk (*Construct Validity*) karena menurut Siregar (2014:77) validitas konstruk merupakan validitas yang berkaitan dengan kesanggupan alat ukur dalam mengukur pengertian suatu konsep yang diukurnya. Rumus yang bisa digunakan untuk uji validitas konstruk dengan teknik korelasi *product moment*, yaitu:

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- n : Jumlah responden
- X : Skor variabel (jawaban responden)
- Y : Skor total dari variabel untuk responden ke-n

Menurut Siregar (2014:77) suatu instrumen penelitian dikatakan valid apabila:

- a. Koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,3 (Azwar,1992;Soegiyono, 1999).
- b. Koefisien korelasi *product moment* > r-tabel ( $\alpha$  ; n – 2) n= jumlah sampel.
- c. Nilai  $sig \leq \alpha$

Langkah selanjutnya jika nilai r telah diperoleh yaitu dengan membandingkan antara probabilitas r dengan alpha yang ditetapkan (0,05). Pengujian item masing-masing variabel pada penelitian ini menggunakan program *SPSS versi 21.00 for windows*.

## 2. Pengujian Reliabilitas

Siregar (2014:87) berpendapat bahwa reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Uji reliabilitas digunakan sebagai alat mengukur secara eksternal maupun internal. Secara eksternal, pengujian dapat dilakukan *test retest*, *equivalent*, dan gabungan keduanya. Secara internal, reliabilitas alat ukur dapat diuji dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu. Siregar (2014:90) juga berpendapat bahwa teknik *alpha cronbach* digunakan untuk menentukan apakah intrsumen

penelitian reabel atau tidak, apabila jawaban yang diberikan responden berpantik skala seperti 1-5 atau jawaban responden yang menginterpensikan penilaian sikap. Rumus yang digunakan untuk mencari uji reabilitas adalah adalah dengan menggunakan teknik *alpha cronbach*, yaitu:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

- $r_{11}$  : Koefisien reabilitas instrumen
- $k$  : Jumlah butir pertanyaan
- $\sigma_t^2$  : Varian total
- $\sum \sigma_b^2$  : Jumlah varian butir

### 3. Hasil Uji Validitas

Validitas instrumen adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevaliditan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tingkat validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Valid atau tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks *Pearson Correlation* dengan  $r_{tabel}$ . Jika nilai *Pearson Correlation*  $> r_{tabel}$  maka instrumen dinyatakan valid. Adapun hasil uji validitas untuk masing-masing item variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 3.5 sebagai berikut:

**Tabel 3.5 Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Item	Pearson Correlation	R tabel	Keterangan
SALURAN KOMUNIKASI FORMAL (X1)	X1.1.1	0.793	0.279	Valid
	X1.1.2	0.709	0.279	Valid
	X1.1.3	0.750	0.279	Valid
	X1.2.1	0.796	0.279	Valid
	X1.2.2	0.716	0.279	Valid
	X1.2.3	0.763	0.279	Valid
	X1.3.1	0.647	0.279	Valid
	X1.3.1	0.608	0.279	Valid
	X1.4.1	0.671	0.279	Valid
	X1.4.2	0.677	0.279	Valid
SALURAN KOMUNIKASI INFORMAL (X2)	X2.1.1	0.753	0.279	Valid
	X2.1.2	0.878	0.279	Valid
	X2.1.3	0.844	0.279	Valid
	X2.2.1	0.658	0.279	Valid
	X2.2.2	0.616	0.279	Valid
	X2.2.3	0.663	0.279	Valid
KEPUASAN KERJA (Z)	Z1.1.1	0.666	0.279	Valid
	Z1.1.2	0.506	0.279	Valid
	Z1.1.3	0.619	0.279	Valid
	Z1.2.1	0.701	0.279	Valid
	Z1.2.2	0.780	0.279	Valid
	Z1.2.3	0.814	0.279	Valid
	Z1.3.1	0.739	0.279	Valid
	Z1.3.2	0.750	0.279	Valid
	Z1.3.3	0.754	0.279	Valid
	Z1.4.1	0.679	0.279	Valid
	Z1.4.2	0.695	0.279	Valid
	Z1.4.3	0.599	0.279	Valid
	Z1.5.1	0.667	0.279	Valid
	Z1.5.2	0.631	0.279	Valid
Z1.5.3	0.607	0.279	Valid	
KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y)	Y1.1.1	0.569	0.279	Valid
	Y1.1.2	0.584	0.279	Valid
	Y1.1.3	0.784	0.279	Valid
	Y1.2.1	0.792	0.279	Valid
	Y1.2.2	0.750	0.279	Valid

**Lanjutan Tabel 3.5 Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Item	Pearson Correlation	R tabel	Keterangan
	<b>Y1.2.3</b>	0.745	0.279	Valid
	<b>Y1.3.1</b>	0.829	0.279	Valid
	<b>Y1.3.2</b>	0.714	0.279	Valid
	<b>Y1.3.3</b>	0.680	0.279	Valid
	<b>Y1.3.4</b>	0.469	0.279	Valid

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh instrumen penelitian untuk variabel pengaruh Saluran Komunikasi Formal (X1), Saluran Komunikasi Informal (X2), Kepuasan Kerja (Z) dan Komitmen Organisasional (Y) sudah valid karena memiliki nilai *Pearson Correlation* >  $r_{\text{tabel}(0,05;50)} = 0,279$  sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### 4. Hasil Uji Realibilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Instrumen ini dapat dikatakan handal atau reliabel jika memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih. Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Cronbach's Alpha*. Hasil pengujian reliabilitas terhadap pengaruh Saluran Komunikasi Formal (X1), Saluran Komunikasi Informal (X2), Kepuasan Kerja (Z) dan Komitmen Organisasional (Y) ditunjukkan pada Tabel 3.6 sebagai berikut:

**Tabel 3.6 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Saluran komunikasi formal	0.890	Reliabel
2	Saluran komunikasi informal	0.833	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0.917	Reliabel
4	Komitmen Organisasional	0.881	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel di atas (Tabel 2) dapat diketahui bahwa semua variabel baik pengaruh Saluran Komunikasi Formal (X1), Saluran Komunikasi Informal (X2), Kepuasan Kerja (Z) dan Komitmen Organisasional (Y) memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan untuk keempat variabel tersebut sudah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data digunakan untuk menemukan jawaban dalam penelitian. Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif dan teknik analisis statistik. Penelitian ini dalam melakukan analisis statistik dibantu dengan menggunakan *software SPSS versi 21.00 for windows*. Teknik analisis statistik yang diteapkan adalah sebagai berikut:

### 1) Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui gambaran umum hasil yang diperoleh dari penelitian dengan mengembangkan variabel-variabelnya, sehingga data yang diperoleh

dapat dideskripsikan misalnya berapa nilai mean, nilai maksimal, nilai minimal dan sebagainya.

## 2) Analisis Statistik Inferensial

Menurut Sugiyono (2011:148) berpendapat bahwa analisis data inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi, Analisis inferensial berhubungan dengan pendugaan populasi dan pengujian hipotesis pada suatu data atau keadaan. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis jalur (*path*)

### a. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis ini digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan. Menurut Rutherford dalam Sarwono (2007:1) analisis jalur adalah suatu teknik menganalisis dengan hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel secara langsung maupun tidak langsung, Sarwono (2007-2) Penggunaan analisis path didasarkan pada beberapa asumsi sebagai berikut:

- 1) Adanya linearitas (*Linearity*), hubungan antar variabel bersifat linear.
- 2) Adanya aditivitas (*Additivity*), tidak ada efek-efek interaksi
- 3) Data berskala interval. Semua variabel yang diobservasi mempunyai data berskala interval (*Scaled Values*). Jika data belum dalam bentuk skala interval, sebaiknya data diubah dengan menggunakan metode suksesif interval (MSI) terlebih dahulu.

- 4) Semua variabel residual (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu variabel-variabel dalam modal
- 5) Istilah gangguan (*disturbance terms*) atau variabel residual tidak boleh berkorelasi dengan sama variabel endogenous dalam model. Jika dilanggar, maka akan berakibat hasil regresi menjadi tidak tepat untuk mengestimasi parameter – parameter jalur.
- 6) Sebaiknya hanya terdapat multikolinearitas yang rendah. Multikolinearitas maksudnya dua variabel bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka kita akan mendapatkan standar error yang besar dari koefisien beta ( $\beta$ ) yang digunakan untuk menghilangkan varians biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
- 7) Adanya reskursivitas. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*looping*).
- 8) Spesifikasi model benar diperlukan untuk menginterpretasi koefisien jalur akan merefleksikan kovarians bersama dengan semua variabel yang tidak diukur dan tidak akan dapat diinterpretasikan secara tepat dalam kaitannya dengan akibat langsung dan tidak langsung.
- 9) Terdapat masukan korelasi yang sesuai. Artinya jika kita menggunakan matriks korelasi sebagai masukan, maka korelasi Pearson digunakan untuk dua variabel berskala interval; korelasi polychromic untuk dua variabel berskala ordinal; tetrachromic

untuk dua variabel dikotomi (berskala nominal); polyserial untuk satu variabel interval dan lainnya ordinal; dan biserial untuk satu variabel berskala interval dan lainnya nominal.

- 10) Terdapat ukuran sampel yang memadai. Sebaiknya untuk riset digunakan sampai minimal 100 untuk memperoleh hasil analisis yang signifikan dan lebih akurat.
- 11) Sampel sama dibutuhkan untuk penghitungan regresi dalam model jalur.

Adapun pendapat senada mengenai asumsi dasar penggunaan analisis jalur menurut Ridwan dan Kuncoro (2008:2-3), yaitu:

- 1) Pada model *path analysis*, hubungan antar variabel adalah bersifat linier, adaptif dan bersifat normal.
- 2) Hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang terbaik
- 3) Variabel terkait (endogen) minimal dalam skala ukur interval dan ratio
- 4) Menggunakan sampel untuk memberikan peluang kepada seluruh anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel
- 5) *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliable) artinya variabel yang diteliti dapat diobservasikan secara langsung.

b. Langkah-langkah Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dalam menentukan analisis jalur (*path analysis*) diperlukan langkah-langkah sebagai berikut (Solimun, 2002:48):

- 1) Merancang model yang didasarkan pada konsep dan teori.
- 2) Pemeriksaan terhadap asumsi yang dijadikan landasan. Asumsi yang menjadi landasan analisis jalur (*path analysis*) adalah :
  - a) Dalam model analisis jalur hubungan antar variabel adalah linier dan aditif.
  - b) Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu sistem aliran kausal ke satu arah.
  - c) Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
  - d) *Observed variabel* diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran valid dan reliabel)
  - e) Model analisis di spesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep yang relevan
- 3) Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien Koefisien diambil dari *Standardize Coeficients Beta* dalam hal ini belaku sebagai berikut:

$$Zy_i = \frac{y_i - \bar{y}}{S_y}$$

$$Zx_1 = \frac{x_{i1} - \bar{x}_1}{S_{x1}}$$

- 4) Pemeriksaan validitas model, dalam hal ini menggunakan koefisien determinasi total dan *Theory Trimming*.

a) Koefisien determinasi total

Total keragaman data data dijelaskan dengan model ukur sebagai berikut:

$$R_m^2 = 1 - P_{e1^2} P_{e2^2} \dots P_{ep^2}$$

b) Teori *Trimming*

Uji validasi koefisien jalur untuk pengaruh langsung sama dengan regresi, menggunakan nilai p dan uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial.

5) Langkah terakhir adalah melakukan interpretasi hasil analisis.

- a) Memperhatikan hasil dari validalitas model.
- b) Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang memiliki pengaruh kausal ke variabel endogen. Pada penelitian ini perhitungan analisis data menggunakan program SPSS.
- c) Mencari pengaruh secara langsung dan tidak langsung

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Perkembangan PT PLN (Persero).

Berawal di akhir abad 19, bidang pabrik gula dan pabrik ketenagalistrikan di Indonesia mulai ditingkatkan saat beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit tenaga listrik untuk keperluan sendiri. Antara tahun 1942-1945 terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang, setelah Belanda menyerah kepada pasukan tentara Jepang di awal Perang Dunia II

Proses peralihan kekuasaan kembali terjadi di akhir Perang Dunia II pada Agustus 1945, saat Jepang menyerah kepada Sekutu. Kesempatan ini dimanfaatkan oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi Buruh/Pegawai Listrik dan Gas yang bersama-sama dengan Pemimpin KNI Pusat berinisiatif menghadap Presiden Soekarno untuk menyerahkan perusahaan-perusahaan tersebut kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 MW.

Pada tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Bada Pemimpin Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas yang dibubarkan pada tanggal 1 Januari 1965. Pada saat yang

sama, 2 (dua) perusahaan negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai pengelola tenaga listrik milik negara dan Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai pengelola gas diresmikan.

Pada tahun 1972, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 17, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak tahun 1994 status PLN beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang.

## **2. Motto, VISI dan MISI, dan yel-yel PT PLN (Persero) Area Pasuruan.**

### **a. Motto :**

KAWAH BROMO

(memberikan pelayanan berkualitas mudah Bersih Optimal dan profesional)

### **b. Visi :**

Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

### **c. Misi :**

- Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.

- Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

**d. Yel-yel :**

Semangat Pagi .....Kerja Kerja Kerja

PLN .....Bersih Bersih Bersih

Area Pasuruan.....Exelent

K3.....Safety Safety Safety

Zero Accident .....Yes

**3. Makna Logo Perusahaan**

**a. Asal Mula Lambang PLN**

Lampiran Surat Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara No. : 031/DIR/76 Tanggal : 1 Juni 1976, mengenai Pembakuan Lambang Perusahaan Umum Listrik Negara tercantum mengenai bentuk, warna dan makna yang terkandung pada lambang perusahaan.



**Gambar 4 Lambang PT PLN**

(Sumber: PT PLN (Persero) Area Pasuruan, 2018)



## **b. Elemen-elemen Lambang PLN**

### **1) Bidang Persegi Panjang Vertikal**

Merupakan bidang dasar bagi elemen-elemen lambang lainnya, yang menggambarkan bahwa PT PLN (Persero) merupakan wadah atau organisasi yang terorganisir dengan sempurna. Warna kuning menggambarkan pencerahan yang mampu menciptakan pencerahan bagi kehidupan masyarakat. Warna kuning juga melambangkan semangat yang menyala-nyala yang harus dimiliki setiap insan yang berkarya di perusahaan ini.

### **2) Petir atau Kilat**

Petir atau Kilat melambangkan tenaga listrik yang terkandung di dalamnya yang merupakan produk jasa utama yang dihasilkan oleh perusahaan ini. Selain itu juga mengartikan kerja cepat dan tepat para insan PT PLN (Persero) dalam memberikan solusi terbaik bagi para pelanggannya. Warnanya yang merah melambangkan kedewasaan PLN sebagai perusahaan listrik pertama di Indonesia dan kedinamisan gerak laju perusahaan beserta tiap insan perusahaan serta keberanian dalam menghadapi tantangan perkembangan jaman.

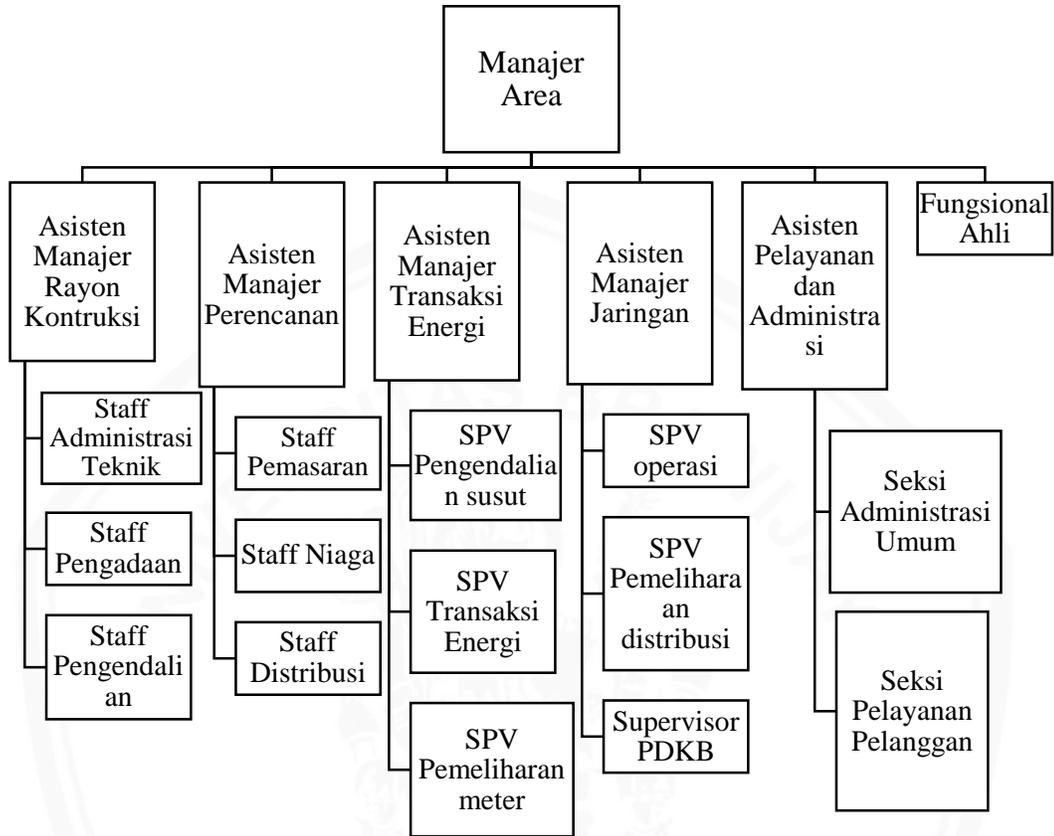
### **3) Tiga Gelombang**

Tiga gelombang berarti gaya rambat energi listrik yang dialirkan oleh tiga bidang usaha utama yang digeluti perusahaan yaitu pembangkitan, penyaluran dan distribusi yang seiring sejalan dengan kerja keras para insan PT PLN (Persero) guna memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya. Warna biru untuk menampilkan kesan konstan (sesuatu yang tetap) seperti halnya listrik yang tetap

diperlukan dalam kehidupan manusia. Biru juga melambangkan keandalan yang dimiliki insan-insan perusahaan dalam memberikan layanan terbaik bagi para pelanggannya.

#### **4. Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Area Pasuruan.**

Menurut Hasibuan (2010:128), struktur organisasi yaitu menggambarkan tipe organisasi, pendeparteman organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggungjawab, tentang kendali dan sistem pimpinan organisasi. Definisi yang telah dijelaskan tersebut dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan sebuah gambaran atau bentuk dari bagian dan hubungan antara bagian yang ada dalam suatu perusahaan serta menjelaskan mengenai wewenang dan tanggungjawab setiap bagian. Pada umumnya di setiap organisasi memiliki struktur organisasi yang memiliki fungsinya masing-masing untuk mendukung pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Struktur organisasi PT PLN (Persero) Area Pasuruan dapat dilihat pada Gambar 5



**Gambar 5 Struktur Organisasi pada PT PLN( Persero ) Area Pasuruan**  
 Sumber : PT PLN ( Persero ) Area Pasuruan, 2018

**a. Manajer Area**

Adapun tugas-tugas dari manajer area sebagai berikut:

- 1) Bertanggung jawab atas segala operasional kerja di perusahaan
- 2) Bertanggung jawab langsung kepada Kantor Distribusi Jawa Timur.
- 3) Merekomendasikan rencana strategi jangka panjang di unit kerjanya.
- 4) Merekomendasikan rencana anggaran perusahaan tahunan.



- 5) Merekomendasikan sasaran, strategi, dan kebijakan terkait kegiatan produksi kepada atasan.
- 6) Menyusun, mereview dan mengembangkan prosedur di lingkup tugasnya.
- 7) Menyusun, mengembangkan dan mengevaluasi strategi produksi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas pabrik.
- 8) Memastikan sarana, prasarana, dan peralatan pabrik agar seluruh jalur siap beroperasi sesuai dengan perencanaan.
- 9) Mengelola aktivitas fungsi SDM di pabrik produk beton meliputi perencanaan kebutuhan, administrasi pegawai, penghargaan, pengembangan serta hubungan industrial.
- 10) Memastikan terlaksananya kebijakan operasi perusahaan secara konsisten.
- 11) Menyelenggarakan kegiatan perizinan, kontrak, serta pemeliharaan dokumen hukum di perusahaan.
- 12) Mengendalikan penerapan sistem manajemen perusahaan di pabrik.

#### **b. Asman Perencanaan Dan Evaluasi**

Adapun tugas-tugas dari Asman Perencanaan Dan Evaluasi sebagai berikut:

- 1) Menyusun Rencana Kerja Anggaran (RKA) proyek induk tahunan.
- 2) Melaksanakan evaluasi kinerja serta sosialisasi penerapannya kepada organisasi proyek.
- 3) Merencanakan dan mengelola kegiatan pembebasan tanah dan mengelola kegiatan soil investigation.
- 4) Menyiapkan AMDAL, UPL, dan RKL serta perijinan.

- 5) Mengolah dan membina sistem manajemen mutu.
- 6) Merumuskan standar produk/materi, serta membina penerapannya.
- 7) Melaksanakan perencanaan proyek yang sinergi dengan koordinasi bersama jasa manajemen konstruksi.
- 8) Menetapkan laporan proyek induk.

#### **c. Asman Kontruksi**

Adapun tugas-tugas dari Asman Kontruksi sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana kerja staf operasi sesuai rencana kerja proyek induk.
- 2) Merumuskan dan mengevaluasi kinerja bidang serta sosialisasi penerapannya.
- 3) Mengkoordinasi kegiatan pelaksanaan administrasi teknik meliputi administrasi, tenaga asing, kontrak-kontrak dan berita pembayaran.
- 4) Mengkoordinasi kegiatan pengadaan dan pengendalian sarana kerja.

#### **d. Asman Jaringan**

Adapun tugas-tugas dari Asman Jaringan sebagai berikut:

- 1) Koordinasi pengawasan dan pengendalian teknik dan administrasi dengan unit jasa manajemen konstruksi.
- 2) Melaksanakan kegiatan proyek dengan fungsi sebagai pendelegasian wakil pemilik, (owner) dari proyek induk.
- 3) Menyusun basic communication dengan pihak pengguna jasa dan setiap pihak terkait.

- 4) Mengevaluasi rekomendasi penyempurnaan pekerjaan proyek dari pihak jasa manajemen konstruksi untuk proses amandemen dengan pihak konstruksi.

**e. Asman Transaksi Energi**

Adapun tugas-tugas dari Asman Transaksi Energi sebagai berikut:

- 1) Koordinasi pengawasan dan pengendalian teknik dan administrasi dengan unit jasa manajemen konstruksi.
- 2) Menyusun Basic Communication dengan pihak pengguna jasa dan setiap pihak terkait.
- 3) Mengevaluasi rekomendasi penyempurnaan pekerjaan proyek dari pihak jasa manajemen konstruksi untuk proses amandemen dari pihak konstruksi.
- 4) Menugaskan pengawasan mutu, tertib biaya dan ketetapan waktu pelaksanaan proyek terhadap setiap pihak pelaksanaan konstruksi dan pihak jasa manajemen konstruksi.

**f. Asman Pelayanan dan Administrasi**

Adapun tugas-tugas dari Asman Pelayanan dan Administrasi sebagai berikut:

- 1) Mengevaluasi kebutuhan & penyerapan anggaran fungsi Pelayanan dan Administrasi sesuai RKAP.
- 2) Mensupervisi dan memastikan Proses bisnis Pelayanan sesuai ketentuan.
- 3) Menyusun strategi pengembangan pelayanan pelanggan dan peningkatan pendapatan.
- 4) Memonitor pemeliharaan data arsip Induk langganan / AIL.

- 5) Mengevaluasi Surat Perjanjian Jual Beli Tenaga Listrik (SPJBTL) sesuai ketentuan yang berlaku.
- 6) Mengevaluasi proses administrasi pelanggan.
- 7) Mengevaluasi dan mengendalikan piutang pelanggan.
- 8) Mengevaluasi data pendapatan.
- 9) Mengevaluasi data piutang pelanggan (DPP) yang akurat dan up to date.
- 10) Mengevaluasi proses pemutusan sementara, bongkar rampung, piutang ragu-ragu dan usulan penghapusan piutang.

**g. Fungsional Ahli**

Bertanggung jawab atas evaluasi pencapaian target kinerja dan memberikan masukan pada manajemen untuk meningkatkan hasil kinerja. Rincian tugas pokok Fungsional Ahli adalah sebagai berikutL

- 1) Mengevaluasi data perusahaan yang berhubungan dengan target kerja
- 2) Merancang langkah-langkah strategis untuk mencapai target kerja
- 3) Mengawasi baca meter
- 4) Mengawasi penjualan rekening

**B. Gambaran Umum Responden**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat 50 orang responden melalui penyebaran kuisioner kepada karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

## 1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-laki	35	70,00%
2	Perempuan	15	30,00%
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 didapatkan responden sebanyak 35 orang (70,00%) yang memiliki jenis kelamin laki-laki. Sedangkan responden yang memiliki jenis kelamin perempuan berjumlah 15 orang (30,00%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden laki-laki lebih mayoritas dalam penelitian ini.

## 2. Profil Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	21 – 30 tahun	41	82,00%
2	31 – 40 tahun	3	6,00%
3	41 – 50 tahun	4	8,00%
4	lebih dari 50 tahun	2	4,00%
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui dari 50 orang responden mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu berusia 21 – 30 tahun sebanyak 41 orang (82,00%). Sebanyak

3 orang (6,00%) berusia di 31 – 40 tahun. Selanjutnya, responden yang berusia 41 – 50 tahun sebanyak 4 orang (8,00%), dan sisanya berumur lebih dari 50 tahun sebanyak 2 orang (4,00%).

### 3. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Gambaran responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan**

No.	Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	SMA	22	44,00%
2	Diploma	9	18,00%
3	Sarjana	18	36,00%
4	Magister	1	2,00%
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data Primer diolah., 2018

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui dari 50 orang responden mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu memiliki latar belakang pendidikan SMA sebanyak 22 orang (44,00%). Sebanyak 9 orang (18,00%) memiliki latar belakang pendidikan diploma. Selanjutnya, responden yang memiliki latar belakang sarjana sebanyak 18 orang (36,00%), dan sisanya yang memiliki latar belakang pendidikan magister sebanyak 1 orang (2,00%).

### 4. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	≤ 10 tahun	42	84,00%
2	> 10 tahun	8	16,00%
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 didapatkan responden sebanyak 42 orang (84,00%) yang memiliki masa kerja ≤ 10 tahun. Sedangkan responden yang memiliki masa kerja > 10 tahun berjumlah 8 orang (16,00%).

### C. Analisis Data

#### 1. Analisa Data Deskriptif Variabel Penelitian.

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran karakteristik data, menyusun dan menyajikan data penelitian dalam bentuk tabel distribusi frekuensi yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner. Melalui tabel distribusi diketahui frekuensi dan persentase skor jawaban reponden untuk masing-masing indikator yang diperoleh dari butir-butir pernyataan dalam kuisioner tersebut. Responden yang terdapat dalam penelitian berjumlah 50 orang responden, sedangkan variabel yang dipakai dalam penelitian ini adalah 4 variabel dan masing-masing variabel memiliki indikator beserta item. Besarnya kelas interval dari skor skala likert dihitung dengan rumus menurut Supranto (2006:64).

Besarnya Interval =  $\frac{\text{Observasi terbesar} - \text{observasi terkecil}}$

Banyaknya kelas

Besarnya Interval =  $\frac{5-1}{5}$

$$5 \\ = 0,8$$

Setelah diketahui besarnya interval maka dapat disimpulkan beberapa pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Nilai Rata-Rata**

No	Nilai Rata-Rata	Keterangan
1	1 – 1,8	Sangat tidak baik
2	> 1,8 - 2,6	Tidak baik
3	> 2,6 – 3,4	Sedang
4	> 3,4 – 4,2	Baik
5	> 4,2 – 5	Sangat baik

Didukung dari perhitungan penentuan klasifikasi nilai *mean*, maka uraian tentang hasil penelitian adalah sebagai berikut:

**1. Distribusi Jawaban Responden Variabel Saluran Komunikasi Formal**

Distribusi jawaban responden variabel Saluran Komunikasi Formal dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4.6 Penilaian Responden Variabel Saluran Komunikasi Formal**

Indikator	Item	SEBARAN SKOR										MEAN	
		1		2		3		4		5			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X1.1	Komunikasi dari atas ke bawah	X1.1.1	0	0.00	0	0.00	2	4.00	33	66.00	15	30.00	4.26
		X1.1.2	0	0.00	0	0.00	3	6.00	32	64.00	15	30.00	4.24
		X1.1.3	0	0.00	0	0.00	4	8.00	32	64.00	14	28.00	4.20
	<b>Rata-Rata Indikator X1.1</b>											<b>4.23</b>	
X1.2	Komunikasi dari bawah ke atas	X1.2.1	0	0.00	0	0.00	8	16.00	26	52.00	16	32.00	4.16
		X1.2.2	0	0.00	0	0.00	9	18.00	22	44.00	19	38.00	4.20
		X1.2.3	0	0.00	0	0.00	7	14.00	25	50.00	18	36.00	4.22
	<b>Rata-Rata Indikator X1.2</b>											<b>4.19</b>	



**Lanjutan Tabel 4.6 Penilaian Responden Variabel Saluran Komunikasi Formal**

Indikator	Item	SEBARAN SKOR										MEAN	
		1		2		3		4		5			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X1.3	Komunikasi Horizontal	X1.3.1	0	0.00	0	0.00	7	14.00	24	48.00	19	38.00	4.24
		X1.3.2	0	0.00	0	0.00	4	8.00	25	50.00	21	24.00	4.34
	<b>Rata-Rata Indikator X1.3</b>											<b>4.29</b>	
X1.4	Komunikasi Diagonal	X1.4.1	0	0.00	0	0.00	1	2.00	25	50.00	24	48.00	4.46
		X1.4.2	0	0.00	0	0.00	2	4.00	24	48.00	24	48.00	4.44
	<b>Rata-Rata Indikator X1.4</b>											<b>4.45</b>	
<b>Grand Mean</b>												<b>2.28</b>	

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Keterangan:

- X1.1.1 : Pemberian arahan kepada karyawan mengenai prosedur organisasi
- X1.1.2 : Pemberian informasi kepada karyawan tentang pekerjaan
- X1.1.3 : Pemberian intruksi atau perintah kepada karyawan dalam suatu pekerjaan
- X1.2.1 : Menyampaikan informasi kepada Manajer
- X1.2.2 : Terlibat dalam proses pengambilan keputusan
- X1.2.3 : Menyampaikan aspirasi kepada Manajer
- X1.3.1 : Melakukan komunikasi dengan karyawan yang memiliki kedudukan sejajar
- X1.3.2 : Menyampaikan informasi kepada karyawan departemen lainnya yang memiliki posisi sejajar
- X1.4.1 : Atasan dari suatu departemen melakukan interaksi dengan karyawan dari departemen yang berbeda
- X1.4.2 : Atasan dari suatu departemen memberikan informasi kepada karyawan dari departemen yang berbeda

### 1) Indikator Komunikasi dari Atas ke Bawah

Indikator pertama dalam variabel saluran komunikasi formal adalah komunikasi dari atas kebawah. Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa rata-rata indikator pertama (X<sub>1.1</sub>) sebesar 4,23. Adapun indikator komunikasi dari atas ke bawah terdiri dari 3 item. Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui hasil tanggapan dari 50 responden

terhadap setiap item penelitian mengenai variabel Saluran Komunikasi Formal (X1). Item pertama ( $X_{1.1.1}$ ) berisi pernyataan “pemberian arahan kepada karyawan mengenai prosedur organisasi”. Hasil tanggapan item  $X_{1.1.1}$  yaitu 15 responden atau 30,00% menyatakan sangat setuju, selanjutnya yang menjawab setuju 33 responden atau 66,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 2 karyawan dengan persentase sebesar 4,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Item  $X_{1.1.1}$  memiliki mean jawaban responden sebesar 4,26 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa Manajer PT PLN (Persero) Area Pasuruan memberikan arahan kepada karyawannya mengenai prosedur organisasi dengan sangat baik.

Item kedua ( $X_{1.1.2}$ ) berisi pernyataan “Pemberian informasi kepada karyawan tentang pekerjaan”. Hasil tanggapan item  $X_{1.1.2}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 15 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 30,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 32 karyawan dengan persentase sebesar 64,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 3 karyawan dengan persentase sebesar 6,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $X_{1.1.2}$  ini sebesar 4,24 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa Manajer PT PLN (Persero) Area Pasuruan memberikan informasi kepada karyawannya ,mengenai suatu pekerjaan dengan sangat baik.

Item ketiga ( $X_{1.1.3}$ ) berisi pernyataan “pemberian intruksi atau perintah kepada karyawan dalam suatu pekerjaan”. Hasil tanggapan pada item  $X_{1.1.3}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 14 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar

28,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 32 karyawan dengan persentase sebesar 64,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 4 karyawan dengan persentase sebesar 8,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $X_{1.1.3}$  ini sebesar 4,20 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan bahwa Manajer PT PLN (Persero) Area Pasuruan memberikan intruksi atau perintah kepada karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik.

## 2) Indikator Komunikasi dari Bawah ke Atas

Indikator kedua adalah komunikasi dari bawah ke atas. Berdasarkan tabel 4.6 rata-rata indikator kedua ( $X_{1.2}$ ) sebesar 4,19. Indikator kedua terdiri dari 3 item. Item pertama ( $X_{1.2.1}$ ) berisi pernyataan “Menyampaikan informasi kepada Manajer”. Hasil tanggapan pada item  $X_{1.2.1}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 16 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 32,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 26 karyawan dengan persentase sebesar 52,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 8 karyawan dengan persentase sebesar 16,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $X_{1.2.1}$  ini sebesar 4,16 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan dalam menyampaikan informasinya kepada Manajer dilakukan dengan baik.

Item kedua ( $X_{1.2.2}$ ) berisi pernyataan “Terlibat dalam proses pengambilan keputusan”. Hasil tanggapan pada item  $X_{1.2.2}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 19 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 38,00%, selanjutnya

yang menjawab setuju sebanyak 22 karyawan dengan persentase sebesar 44,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 9 karyawan dengan persentase sebesar 18,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $X_{1.2.2}$  ini sebesar 4,20 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan melakukan tugasnya dalam proses pengambilan keputusan dengan baik.

Item ketiga ( $X_{1.2.3}$ ) berisi pernyataan “Menyampaikan aspirasi kepada Manajer”. Hasil tanggapan pada item  $X_{1.2.3}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 18 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 36,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 25 karyawan dengan persentase sebesar 50,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 7 karyawan dengan persentase sebesar 14,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $X_{1.2.3}$  ini sebesar 4,22 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan dalam menyampaikan aspirasinya kepada Manajer dilakukan dengan baik.

### **3) Indikator Komunikasi Horizontal**

Indikator ketiga adalah komunikasi horizontal. Berdasarkan tabel 4.6 rata-rata indikator ketiga ( $X_{1.3}$ ) dalam variabel saluran komunikasi formal sebesar 4,29. Indikator ketiga terdiri dari 2 item. Item pertama ( $X_{1.3.1}$ ) berisi pernyataan “Melakukan komunikasi dengan karyawan yang memiliki kedudukan sejajar”. Hasil tanggapan pada item  $X_{1.3.1}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 19 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 38,00%, selanjutnya yang

menjawab setuju sebanyak 24 karyawan dengan persentase sebesar 48,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 7 karyawan dengan persentase sebesar 14,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $X_{1.3.1}$  ini sebesar 4,24 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan selalu melakukan komunikasi antar karyawan yang memiliki kedudukan sejajar dengan sangat baik.

Item kedua ( $X_{1.3.2}$ ) berisi pernyataan “Menyampaikan informasi kepada karyawan departemen lainnya yang memiliki posisi sejajar”. Hasil tanggapan pada item  $X_{1.3.2}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 21 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 42,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 25 karyawan dengan persentase sebesar 50,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 4 karyawan dengan persentase sebesar 8,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $X_{1.3.2}$  ini sebesar 4,34 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan selalu melakukan menyampaikan informasi antar karyawan yang memiliki kedudukan sejajar dengan sangat baik.

#### **4) Indikator Komunikasi Diagonal**

Indikator keempat adalah komunikasi diagonal. Berdasarkan tabel 4.6 rata-rata indikator keempat ( $X_{1.4}$ ) dalam variabel saluran komunikasi formal sebesar 4,45. Indikator keempat terdiri dari 2 item. Item pertama ( $X_{1.4.1}$ ) berisi pernyataan “Atasan dari suatu departemen melakukan interaksi dengan karyawan dari departemen yang berbeda”. Hasil tanggapan pada item  $X_{1.4.1}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 24

karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 48,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 25 karyawan dengan persentase sebesar 50,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 1 karyawan dengan persentase sebesar 2,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $X_{1.4.1}$  ini sebesar 4,46 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa atasan (supervisor) pada suatu departemen di PT PLN (Persero) Area Pasuruan selalu melakukan interaksi dengan karyawan dari departemen yang berbeda dengan sangat baik.

Item kedua ( $X_{1.4.2}$ ) berisi pernyataan “Atasan dari suatu departemen memberikan informasi kepada karyawan dari departemen yang berbeda”. Hasil tanggapan pada item  $X_{1.4.2}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 24 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 48,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 24 karyawan dengan persentase sebesar 48,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 2 karyawan dengan persentase sebesar 4,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $X_{1.4.1}$  ini sebesar 4,44 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa atasan (supervisor) pada suatu departemen di PT PLN (Persero) Area Pasuruan memberikan informasi kepada karyawan dari departemen yang berbeda dengan sangat baik. Berdasarkan tabel 4.6 diketahui bahwa hasil *grand mean* pada variabel saluran komunikasi formal sebesar 4,28. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel Saluran Komunikasi Formal berada di dalam kategori sangat baik. Hal ini berarti terjadi saluran komunikasi formal yang baik di dalam perusahaan.

## 2. Distribusi Jawaban Responden Variabel Saluran Komunikasi Informal

Distribusi jawaban responden variabel Saluran Komunikasi Informal dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut:

**Tabel 4.7 Penilaian Responden Variabel Saluran Komunikasi Informal**

Indikator		Item	SEBARAN SKOR										MEAN
			1		2		3		4		5		
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	<i>Grapevine</i>	X2.1.1	0	0.00	5	10.00	12	24.00	27	54.00	6	12.00	3.68
		X2.1.2	0	0.00	3	6.00	17	34.00	19	38.00	11	22.00	3.76
		X2.1.3	0	0.00	2	4.00	18	36.00	22	44.00	8	16.00	3.72
		<b>Rata-rata Indikator X2.1</b>											<b>3.72</b>
X2.2	<i>Management by wandering around</i>	X2.2.1	0	0.00	1	2.00	4	8.00	34	68.00	11	22.00	4.10
		X2.2.2	0	0.00	0	0.00	2	4.00	38	76.00	10	20.00	4.16
		X2.2.3	0	0.00	0	0.00	5	10.00	31	62.00	14	28.00	4.18
		<b>Rata-Rata Indikator X2.2</b>											<b>4.14</b>
<b>Grand Mean</b>												<b>3.39</b>	

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Keterangan:

X2.1.1 : Karyawan mendapatkan informasi bukan dari sumber resmi

X2.1.2 : Karyawan lebih percaya *grapevine*

X2.1.3 : *Grapevine* lebih efektif dibandingkan komunikasi formal

X2.2.1 : Manajer menanyakan kabar karyawan

X2.2.2 : Manajer berbincang-bincang dengan karyawan mengenai topik di luar perusahaan

X2.2.3 : Manajer mencari informasi kepada karyawan mengenai topik di luar perusahaan

### 1) Indikator *Grapevine*

Indikator pertama dalam variabel saluran komunikasi informal adalah *grapevine*.

Hasil tabel 4.7 dapat diketahui bahwa rata-rata indikator pertama (X2.1) sebesar 3,72.

Adapun indikator pertama terdiri dari 3 item. Item pertama (X2.1.1) berisi pernyataan

“karyawan mendapatkan informasi bukan dari sumber resmi”. Hasil tanggapan dari item X<sub>2.1.1</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 6 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 12,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 27 karyawan dengan persentase sebesar 54,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 12 karyawan dengan persentase sebesar 24,00%, selanjutnya 5 karyawan yang menjawab tidak setuju dengan persentase 10,00% dan 0 karyawan menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item X<sub>2.1.1</sub> ini sebesar 3,68 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan pernah mendapatkan informasi yang bukan dari sumber resmi (desas-desus).

Item kedua (X<sub>2.1.2</sub>) berisi pernyataan “Karyawan lebih percaya *grapevine*”. Hasil tanggapan dari item X<sub>2.1.2</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 11 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 22,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 19 karyawan dengan persentase sebesar 38,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 17 karyawan dengan persentase sebesar 34,00%, selanjutnya 3 karyawan yang menjawab tidak setuju dengan persentase 6,00% dan 0 karyawan menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item X<sub>2.1.2</sub> ini sebesar 3,76 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan percaya dengan adanya *grapevine* (desas-desus).

Item ketiga (X<sub>2.1.3</sub>) berisi pernyataan “*Grapevine* lebih efektif dibandingkan komunikasi formal”. Hasil tanggapan dari item X<sub>2.1.3</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 8 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 16,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 22 karyawan dengan persentase sebesar

44,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 18 karyawan dengan persentase sebesar 36,00%, selanjutnya 2 karyawan yang menjawab tidak setuju dengan persentase 4,00% dan 0 karyawan menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item X<sub>2.1.3</sub> ini sebesar 3,72 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan menganggap bahwa *grapevine* (desas-desus) lebih cepat dalam menyebarkan informasi dibandingkan dengan komunikasi formal karena terlalu terstruktur.

## 2) Indikator *Management by Wandering Around*

Indikator kedua adalah *management by wandering around*. Rata-rata indikator kedua (X<sub>2.2</sub>) sebesar 4,14. Indikator kedua terdiri 3 item. Item pertama (X<sub>2.2.1</sub>) berisi pernyataan “Manajer menanyakan kabar karyawan”. Hasil tanggapan dari item X<sub>2.2.1</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 11 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 22,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 34 karyawan dengan persentase sebesar 68,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 4 karyawan dengan persentase sebesar 8,00%, selanjutnya 1 karyawan yang menjawab tidak setuju dengan persentase 2,00% dan 0 karyawan menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item X<sub>2.2.1</sub> ini sebesar 4,10 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan Manajer PT PLN (Persero) Area Pasuruan selalu menanyakan kabar dari karyawannya.

Item kedua (X<sub>2.2.2</sub>) berisi pernyataan “Manajer berbincang dengan karyawan mengenai topik di luar perusahaan”. Hasil tanggapan pada item X<sub>2.2.2</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 10 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar

20,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 38 karyawan dengan persentase sebesar 76,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 2 karyawan dengan persentase sebesar 4,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $X_{2.2.2}$  ini sebesar 4,16 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa Manajer dari PT PLN (Persero) Area Pasuruan selalu menyempatkan waktu untuk berbincang-bincang dengan karyawannya mengenai topik di luar perusahaan di waktu istirahat.

Item ketiga ( $X_{2.2.3}$ ) berisi pernyataan “Manajer mencari informasi kepada karyawan mengenai topik di luar perusahaan”. Hasil tanggapan pada item  $X_{2.2.3}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 14 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 28,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 31 karyawan dengan persentase sebesar 62,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 5 karyawan dengan persentase sebesar 10,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $X_{2.2.3}$  ini sebesar 4,18 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan bahwa Manajer PT PLN (Persero) Area Pasuruan menanyakan informasi kepada karyawan mengenai topik di luar perusahaan. Berdasarkan tabel 4.7 hasil *grand mean* sebesar 3,93. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel Saluran Komunikasi Informal berada dalam kategori baik. Hal ini berarti terjadi saluran komunikasi informal yang baik dalam perusahaan.

### **3. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja**

Distribusi jawaban responden variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut:

**Tabel 4.8 Penilaian Responden Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator		Item	SEBARAN SKOR										MEAN
			1		2		3		4		5		
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z1.1	Gaji	Z1.1.1	0	0.00	0	0.00	2	4.00	37	74.00	11	22.00	4.18
		Z1.1.2	0	0.00	0	0.00	1	2.00	34	68.00	15	30.00	4.28
		Z1.1.3	0	0.00	0	0.00	3	6.00	29	58.00	18	36.00	4.30
		<b>Rata-rata Indikator Z1.1</b>											<b>4.25</b>
Z1.2	Promosi	Z1.2.1	0	0.00	1	2.00	5	10.00	28	56.00	16	32.00	4.18
		Z1.2.2	0	0.00	1	2.00	6	12.00	22	44.00	21	42.00	4.26
		Z1.2.3	0	0.00	1	2.00	4	8.00	27	54.00	18	36.00	4.24
		<b>Rata-Rata Indikator Z1.2</b>											<b>4.23</b>
Z1.3	Rekan Kerja	Z1.3.1	0	0.00	0	0.00	1	2.00	26	52.00	23	46.00	4.44
		Z1.3.2	0	0.00	0	0.00	0	0.00	24	48.00	26	52.00	4.52
		Z1.3.3	0	0.00	0	0.00	1	2.00	23	46.00	26	52.00	4.50
		<b>Rata-rata Indikator Z1.3</b>											<b>4.48</b>
Z1.4	Pekerjaan itu sendiri	Z1.4.1	0	0.00	0	0.00	2	4.00	26	52.00	22	44.00	4.40
		Z1.4.2	0	0.00	0	0.00	3	6.00	29	58.00	18	36.00	4.30
		Z1.4.3	0	0.00	0	0.00	1	2.00	29	58.00	20	40.00	4.38
		<b>Rata-Rata Indikator Z1.4</b>											<b>4.36</b>
Z1.5	Supervisi	Z1.5.1	0	0.00	0	0.00	2	4.00	25	50.00	23	46.00	4.42
		Z1.5.2	0	0.00	0	0.00	3	6.00	20	40.00	27	54.00	4.48
		Z1.5.3	0	0.00	0	0.00	3	6.00	23	46.00	24	48.00	4.42
		<b>Rata-Rata Indikator Z1.5</b>											<b>4.44</b>
<b>Grand Mean</b>												<b>4.35</b>	

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Keterangan :

Z1.1.1 : Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan

Z1.1.2 : Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan tepat waktu

Z1.1.3 : Saya merasa puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan

Z1.2.1 : Saya merasa puas dengan promosi yang dilakukan secara adil

Z1.2.2 : Saya merasa puas dengan promosi berdasarkan prestasi kerja

Z1.2.3 : Saya merasa puas dengan kebijakan promosi yang dilakukan oleh perusahaan

Z1.3.1 : Saya merasa puas dengan dukungan dari rekan kerja

Z1.3.2 : Saya merasa puas dengan kepercayaan yang diberikan oleh rekan kerja

**Z<sub>1.3.3</sub>** : Saya merasa puas dengan rekan kerja yang bertanggung jawab

**Z<sub>1.4.1</sub>**: Saya merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukannya

**Z<sub>1.4.2</sub>** : Saya merasa puas dengan beban kerja yang diterima sesuai dengan kemampuan yang dimiliki

**Z<sub>1.4.3</sub>** : Saya merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan karena mendapatkan kesempatan untuk belajar

**Z<sub>1.5.1</sub>** : Saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh atasan

**Z<sub>1.5.2</sub>** : Saya merasa puas dengan kemampuan yang dimiliki atasan

**Z<sub>1.5.3</sub>** : Saya merasa puas dengan perlakuan adil yang dilakukan oleh pihak perusahaan

### 1) Indikator Gaji

Indikator pertama dalam variabel kepuasan kerja karyawan adalah gaji. Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa rata-rata indikator pertama ( $Z_{1.1}$ ) sebesar 4,25. Adapun indikator pertama terdiri dari 3 item. Item pertama ( $Z_{1.1.1}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.1.1}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 11 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 22,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 37 karyawan dengan persentase sebesar 74,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 2 karyawan dengan persentase sebesar 4,00%, selanjutnya tidak ada karyawan menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Z_{1.1.1}$  ini sebesar 4,18 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan gaji yang sudah diberikan oleh perusahaan.

Item kedua ( $Z_{1.1.2}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan tepat waktu”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.1.2}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 15 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 30,00%, selanjutnya

yang menjawab setuju sebanyak 34 karyawan dengan persentase sebesar 68,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 1 karyawan dengan persentase sebesar 2,00%, selanjutnya tidak ada karyawan menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Z_{1.1.2}$  ini sebesar 4,28 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan gaji yang sudah diberikan oleh perusahaan secara tepat waktu.

Item ketiga ( $Z_{1.1.3}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.1.3}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 18 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 36,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 29 karyawan dengan persentase sebesar 58,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 3 karyawan dengan persentase sebesar 6,00%, selanjutnya tidak ada karyawan menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Z_{1.1.3}$  ini sebesar 4,30 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan tunjangan yang sudah diberikan oleh perusahaan.

## 2) Indikator Promosi

Indikator kedua adalah promosi. Rata-rata indikator kedua ( $Z_{1.2}$ ) sebesar 4,23. Indikator kedua terdiri dari 3 item. Item pertama ( $Z_{1.2.1}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan promosi yang dilakukan secara adil”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.2.1}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 16 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 32,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 28 karyawan dengan persentase sebesar 56,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 5 karyawan

dengan persentase sebesar 10,00%, selanjutnya 1 karyawan menjawab tidak setuju dengan persentase sebesar 2,00% dan 0 karyawan menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item Z<sub>1.2.1</sub> ini sebesar 4,18 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan promosi yang telah dilakukan oleh perusahaan secara adil.

Item kedua (Z<sub>1.2.2</sub>) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan promosi berdasarkan prestasi kerja”. Hasil tanggapan dari item Z<sub>1.2.2</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 21 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 42,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 22 karyawan dengan persentase sebesar 44,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 6 karyawan dengan persentase sebesar 12,00%, selanjutnya 1 karyawan menjawab tidak setuju dengan persentase sebesar 2,00% dan 0 karyawan menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item Z<sub>1.2.2</sub> ini sebesar 4,26 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan promosi yang telah dilakukan oleh perusahaan berdasarkan prestasi kerja.

Item ketiga (Z<sub>1.2.3</sub>) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan kebijakan promosi yang dilakukan oleh perusahaan”. Hasil tanggapan dari item Z<sub>1.2.3</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 18 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 36,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 27 karyawan dengan persentase sebesar 54,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 4 karyawan dengan persentase sebesar 8,00%, selanjutnya 1 karyawan menjawab tidak setuju dengan persentase sebesar 2,00% dan 0 karyawan menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item

$Z_{1.2.3}$  ini sebesar 4,24 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan kebijakan promosi yang telah diterapkan oleh perusahaan.

### 3) Indikator Rekan Kerja

Indikator ketiga adalah rekan kerja. Rata-rata indikator ketiga ( $Z_{1.3}$ ) sebesar 4,48. Indikator ketiga terdiri dari 3 item. Item pertama ( $Z_{1.3.1}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan dukungan dari rekan kerja”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.3.1}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 23 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 46,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 26 karyawan dengan persentase sebesar 52,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 1 karyawan dengan persentase sebesar 2,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Z_{1.3.1}$  ini sebesar 4,44 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

Item kedua ( $Z_{1.3.2}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan kepercayaan yang diberikan oleh rekan kerja”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.3.2}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 26 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 52,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 24 karyawan dengan persentase sebesar 48,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Z_{1.3.2}$  ini sebesar 4,52 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan kepercayaan yang diberikan oleh rekan kerjanya.

Item ketiga ( $Z_{1.3.3}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan rekan kerja yang bertanggung jawab”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.3.3}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 26 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 52,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 23 karyawan dengan persentase sebesar 46,00%, selanjutnya 1 karyawan yang menjawab netral dengan persentasi 2,00%, dan tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Z_{1.3.3}$  ini sebesar 4,50 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan rekan kerjanya yang bertanggung jawab.

#### **4) Indikator Pekerjaan Itu Sendiri**

Indikator keempat adalah pekerjaan itu sendiri. Rata-rata indikator keempat ( $Z_{1.4}$ ) sebesar 4,36. Indikator keempat terdiri dari 3 item. Item pertama ( $Z_{1.4.1}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukannya”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.4.1}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 22 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 44,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 26 karyawan dengan persentase sebesar 52,00%, selanjutnya 2 karyawan yang menjawab netral dengan persentasi 4,00%, dan tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Z_{1.4.1}$  ini sebesar 4,40 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Item kedua ( $Z_{1.4.2}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan beban kerja yang diterima sesuai dengan kemampuan yang dimiliki”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.4.2}$

yaitu diperoleh hasil sebanyak 18 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 36,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 29 karyawan dengan persentase sebesar 58,00%, selanjutnya 3 karyawan yang menjawab netral dengan persentasi 6,00%, dan tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Z_{1.4.2}$  ini sebesar 4,30 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan beban kerja yang diterima sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Item ketiga ( $Z_{1.4.3}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan karena mendapatkan kesempatan untuk belajar”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.4.3}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 20 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 40,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 29 karyawan dengan persentase sebesar 58,00%, selanjutnya 1 karyawan yang menjawab netral dengan persentasi 2,00%, dan tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Z_{1.4.3}$  ini sebesar 4,38 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan karena mendapatkan kesempatan untuk belajar.

##### **5) Indikator Supervisi**

Indikator kelima adalah supervise. Rata-rata indikator dari supervisi sebesar 4,44. Adapun indikator kelima terdiri dari 3 item, Item pertama ( $Z_{1.5.1}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh atasan”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.5.1}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 23 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 46,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 25

karyawan dengan persentase sebesar 50,00%, selanjutnya 2 karyawan yang menjawab netral dengan persentasi 4,00%, dan tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Z_{1.5.1}$  ini sebesar 4,42 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan dukungan yang telah diberikan oleh atasan.

Item kedua ( $Z_{1.5.2}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan kemampuan yang dimiliki atasan”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.5.2}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 27 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 54,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 20 karyawan dengan persentase sebesar 40,00%, selanjutnya 3 karyawan yang menjawab netral dengan persentasi 6,00%, dan tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Z_{1.5.1}$  ini sebesar 4,48 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan kemampuan yang dimiliki oleh atasan.

Item ketiga ( $Z_{1.5.3}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa puas dengan perlakuan adil yang dilakukan oleh pihak perusahaan”. Hasil tanggapan dari item  $Z_{1.5.3}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 24 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 48,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 23 karyawan dengan persentase sebesar 46,00%, selanjutnya 3 karyawan yang menjawab netral dengan persentasi 6,00%, dan tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Z_{1.5.3}$  ini sebesar 4,42 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan

bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan merasa puas dengan perlakuan adil yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Berdasarkan tabel 4.8 hasil *grand mean* sebesar 4,35. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berada di dalam kategori sangat baik. Hal ini berarti karyawan merasa puas dan nyaman bekerja di PT PLN (Persero) Area Pssuruan.

#### 4. Distribusi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasional

Distribusi jawaban responden variabel Komitmen Organisasional dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9 Penilaian Responden Variabel Komitmen Organisasional**

Indikator		Item	SEBARAN SKOR										MEAN
			1		2		3		4		5		
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.1	Komitmen Afektif	Y1.1.1	0	0.00	0	0.00	1	2.00	28	56.00	21	42.00	4.40
		Y1.1.2	0	0.00	1	2.00	6	12.00	28	56.00	15	30.00	4.14
		Y1.1.3	0	0.00	0	0.00	8	16.00	21	42.00	21	42.00	4.26
		<b>Rata-rata Indikator Z1.1</b>											<b>4.27</b>
Y1.2	Komitmen Keberlanjutan	Y1.2.1	0	0.00	0	0.00	8	16.00	26	52.00	16	32.00	4.16
		Y1.2.2	0	0.00	0	0.00	6	12.00	26	52.00	18	36.00	4.24
		Y1.2.3	0	0.00	1	2.00	4	8.00	26	52.00	18	36.00	4.16
		<b>Rata-Rata Indikator Z1.2</b>											<b>4.18</b>
Y1.3	Komitmen Normatif	Y1.3.1	0	0.00	0	0.00	4	8.00	25	50.00	21	42.00	4.44
		Y1.3.2	0	0.00	0	0.00	2	4.00	29	58.00	19	38.00	4.52
		Y1.3.3	0	0.00	0	0.00	1	2.00	25	50.00	24	48.00	4.50
		Y1.3.4	0	0.00	0	0.00	0	0.00	29	58.00	21	42.00	4.42
		<b>Rata-rata Indikator Z1.3</b>											<b>4.39</b>
<b>Grand Mean</b>												<b>4.29</b>	

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Keterangan:

Y1.1.1 : Saya merasa senang bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan

- Y<sub>1.1.2</sub> : Saya merasa senang dapat menghabiskan karirnya di PT PLN (Persero) Area Pasuruan
- Y<sub>1.1.3</sub> : Saya merasa bangga dan terikat secara emosional dengan PT PLN (Persero) Area Pasuruan
- Y<sub>1.2.1</sub> : Saya merasa terbebani jika meninggalkan perusahaan
- Y<sub>1.2.2</sub> : Saya merasa merugikan dirinya sendiri jika keluar dari perusahaan
- Y<sub>1.2.3</sub> : Saya memilih tetap bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan
- Y<sub>1.3.1</sub> : Saya merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan
- Y<sub>1.3.2</sub> : Saya tetap bertahan pada perusahaan karena memiliki kewajiban pada PT PLN (Persero) Area Pasuruan
- Y<sub>1.3.3</sub> : Saya tetap bertahan pada perusahaan karena memiliki kewajiban pada PT PLN (Persero) Area Pasuruan
- Y<sub>1.3.4</sub> : Saya tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan PT PLN (Persero) Area Pasuruan

### 1) Indikator Komitmen Afektif

Indikator pertama dalam variabel komitmen organisasional karyawan adalah komitmen afektif. Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa rata-rata indikator pertama (Y<sub>1.1</sub>) 4,27. Adapun indikator pertama terdiri dari 3 item. Item pertama (Y<sub>1.1.1</sub>) berisi pernyataan “Saya merasa senang bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan”. Hasil tanggapan dari item Y<sub>1.1.1</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 21 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 42,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 28 karyawan dengan persentase sebesar 56,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 1 karyawan dengan persentase sebesar 2,00%, selanjutnya tidak ada karyawan menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item Y<sub>1.1.1</sub> ini sebesar 4,40 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan merasa senang bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

Item kedua ( $Y_{1.1.2}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa senang dapat menghabiskan karirnya di PT PLN (Persero) Area Pasuruan”. Hasil tanggapan dari item  $Y_{1.1.2}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 15 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 30,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 28 karyawan dengan persentase sebesar 56,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 6 karyawan dengan persentase sebesar 12,00%, selanjutnya 1 karyawan menjawab tidak setuju dengan persentase sebesar 2,00%, dan 0 karyawan menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Y_{1.1.2}$  ini sebesar 4,14 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan merasa senang dapat menghabiskan karirnya di PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

Item ketiga ( $Y_{1.1.3}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa bangga dan terikat secara emosional dengan PT PLN (Persero) Area Pasuruan”. Hasil tanggapan dari item  $Y_{1.1.3}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 21 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 42,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 21 karyawan dengan persentase sebesar 42,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 8 karyawan dengan persentase sebesar 26,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Y_{1.1.3}$  ini sebesar 4,26 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan merasa bangga dan terikat secara emosional dengan PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

## 2) Indikator Komitmen Keberlanjutan

Indikator kedua adalah komitmen keberlanjutan. Rata-rata indikator kedua ( $Y_{1.2}$ ) sebesar 4,18. Indikator kedua terdiri dari 3 item. Item pertama ( $Y_{1.2.1}$ ) berisi

pernyataan “Saya merasa terbebani jika meninggalkan perusahaan”. Hasil tanggapan dari item Y<sub>1.2.1</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 16 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 32,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 26 karyawan dengan persentase sebesar 52,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 8 karyawan dengan persentase sebesar 16,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item Y<sub>1.2.1</sub> ini sebesar 4,16 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan merasa terbebani jika meninggalkan PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

Item kedua (Y<sub>1.2.2</sub>) berisi pernyataan “Saya merasa merugikan dirinya sendiri jika keluar dari perusahaan”. Hasil tanggapan dari item Y<sub>1.2.2</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 18 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 32,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 26 karyawan dengan persentase sebesar 52,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 6 karyawan dengan persentase sebesar 12,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item Y<sub>1.2.2</sub> ini sebesar 4,24 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan merasa merugikan dirinya sendiri jika keluar dari PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

Item ketiga (Y<sub>1.2.3</sub>) berisi pernyataan “Saya memilih tetap bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan”. Hasil tanggapan dari item Y<sub>1.2.3</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 18 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 30,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 26 karyawan dengan persentase sebesar 56,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 4 karyawan dengan

persentase sebesar 12,00%, selanjutnya 1 karyawan menjawab tidak setuju dengan persentase sebesar 2,00%, dan 0 karyawan menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item k Y<sub>1.2.3</sub> ini sebesar 4,16 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan ingin tetap bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

### 3) Indikator Komitmen Normatif

Indikator ketiga adalah Komitmen Normatif. Rata-rata indikator ketiga (Y<sub>1.3</sub>) sebesar 4,39. Indikator ketiga terdiri dari 4 item. Item pertama (Y<sub>1.3.1</sub>) berisi pernyataan “Saya merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan”. Hasil tanggapan dari item Y<sub>1.3.1</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 21 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 42,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 25 karyawan dengan persentase sebesar 50,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 4 karyawan dengan persentase sebesar 8,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item Y<sub>1.3.1</sub> ini sebesar 4,34 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan merasa bertanggung jawab untuk tetap kerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

Item kedua (Y<sub>1.3.2</sub>) berisi pernyataan “Saya tetap bertahan pada perusahaan karena memiliki kewajiban pada PT PLN (Persero) Area Pasuruan”. Hasil tanggapan dari item Y<sub>1.3.2</sub> yaitu diperoleh hasil sebanyak 29 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 58,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 19 karyawan dengan persentase sebesar 38,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 2 karyawan dengan persentase sebesar 4,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang

menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Y_{1.3.2}$  ini sebesar 4,34 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan merasa senang dapat menghabiskan karirnya di PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

Item ketiga ( $Y_{1.3.3}$ ) berisi pernyataan “Saya merasa memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan”. Hasil tanggapan dari item  $Y_{1.3.3}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 24 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 48,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 25 karyawan dengan persentase sebesar 50,00%, selanjutnya yang menjawab netral sebanyak 1 karyawan dengan persentase sebesar 2,00%, selanjutnya tidak ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Y_{1.3.3}$  ini sebesar 4,46 yang berarti sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan merasa memiliki kewajiban untuk memajukan PT PLN (Persero) Area Pasuruan.

Item keempat ( $Y_{1.3.4}$ ) berisi pernyataan “Saya tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan PT PLN (Persero) Area Pasuruan”. Hasil tanggapan dari item  $Y_{1.3.4}$  yaitu diperoleh hasil sebanyak 21 karyawan yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 42,00%, selanjutnya yang menjawab setuju sebanyak 29 karyawan dengan persentase sebesar 58,00%, selanjutnya 0 karyawan menjawab netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item  $Y_{1.3.4}$  ini sebesar 4,42 yang berarti baik, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan merasa tidak ingin meninggalkan PT PLN (Persero) Area Pasuruan. Berdasarkan tabel 4.9 hasil *grand mean* sebesar 4,29. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel Komunikasi Organisasional berada di dalam kategori

sangat baik. Hal ini ditandai dengan karyawan yang bertahan dan tidak ingin meninggalkan perusahaan.

## 1. Analisis Statistik Inferensial

### a. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

#### 1) Koefisien Jalur Saluran Komunikasi Formal terhadap Kepuasan Kerja

Koefisien jalur pertama dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh Saluran Komunikasi Formal terhadap Kepuasan Kerja. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.10. Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

$H_1$  : Saluran Komunikasi Formal berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

**Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Jalur Saluran Komunikasi Formal terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Standardized Coefficients	$t_{hitung}$	p-value	Ket
Saluran Komunikasi Formal	Kepuasan Kerja	0,363	2,785	0,008	Signifikan
N = 50					

Tabel 4.10 menunjukkan koefisien Beta sebesar 0,363 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,785 dan probabilitas sebesar 0,008 ( $p < 0,05$ ). Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan Saluran Komunikasi Formal berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika

variabel Saluran Komunikasi Formal semakin baik maka variabel Kepuasan Kerja juga akan semakin meningkat.

## 2) Koefisien Jalur Saluran Komunikasi Informal terhadap Kepuasan Kerja

Koefisien jalur kedua dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh Saluran Komunikasi Informal terhadap Kepuasan Kerja. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.11. Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

$H_2$  : Saluran Komunikasi Informal berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

**Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien Jalur Saluran Komunikasi Informal terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Standardized Coefficients	$t_{hitung}$	p-value	Ket
Saluran Komunikasi Informal	Kepuasan Kerja	0,271	2,081	0,043	Signifikan
N = 50					

Tabel 4.11 menunjukkan koefisien Beta sebesar 0,271 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,081 dan probabilitas sebesar 0,043 ( $p < 0,05$ ). Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan Saluran Komunikasi Informal berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel Saluran Komunikasi

Informal semakin baik maka variabel Kepuasan Kerja juga akan semakin meningkat.

**3) Koefisien Jalur Saluran Komunikasi Formal terhadap Komitmen Organisasional**

Koefisien jalur ketiga dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh Saluran Komunikasi Formal terhadap Komitmen Organisasional. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.12. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub> : Saluran Komunikasi Formal berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional

**Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Jalur Saluran Komunikasi Formal terhadap Komitmen Organisasional**

<b>Variabel Independen</b>	<b>Variabel Dependen</b>	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t<sub>hitung</sub></i>	<i>p-value</i>	<b>Ket</b>
Saluran Komunikasi Formal	Komitmen Organisasional	0,341	2,997	0,004	Signifikan
N = 50					

Tabel 4.12 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,341 menunjukkan bahwa pengaruh Saluran Komunikasi Formal terhadap Komitmen Organisasional, dengan *t<sub>hitung</sub>* sebesar 2,997 dan probabilitas sebesar 0,004 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan Saluran Komunikasi



Formal berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional diterima.

#### 4) Koefisien Jalur Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasional

Koefisien jalur keempat dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasional. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.13. Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

$H_4$  : Saluran Komunikasi Informal berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional

**Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Jalur Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasional**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Standardized Coefficients	$t_{hitung}$	p-value	Ket
Saluran Komunikasi Informal	Komitmen Organisasional	0,240	2,180	0,034	Signifikan
N = 50					

Tabel 4.13 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,240 menunjukkan bahwa pengaruh Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasional, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,180 dan probabilitas sebesar 0,034 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan Saluran Komunikasi

Informal berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional diterima.

**5) Koefisien Jalur Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil pengujian pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dapat dilihat pada Tabel 4.14 Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H<sub>5</sub>: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

**Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

<b>Variabel Independen</b>	<b>Variabel Dependen</b>	<b>Standardized Coefficients</b>	<b>t<sub>hitung</sub></b>	<b>p-value</b>	<b>Ket</b>
Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	0,406	3,433	0,001	Signifikan
N = 50					

Tabel 4.14 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,406 menunjukkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional, dengan t<sub>hitung</sub> sebesar 3,433 dan probabilitas sebesar 0,001 (p < 0,05). Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional diterima.



**6) Koefisien Jalur Saluran Komunikasi Formal dan Saluran Komunikasi Informal Terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja**

$$\text{Direct Effect (DE)} = \text{PZX}_1$$

$$= 0,363$$

$$= \text{PZX}_2$$

$$= 0,271$$

$$= \text{PYX}_1$$

$$= 0,341$$

$$= \text{PYX}_2$$

$$= 0,240$$

$$= \text{PYZ}$$

$$= 0,406$$

$$\text{Indirect Effect (IE)} = \text{PZX}_1 \times \text{PYZ}$$

$$= 0,363 \times 0,406$$

$$= 0,147$$

$$= \text{PZX}_2 \times \text{PYZ}$$

$$= 0,271 \times 0,406$$

$$= 0,110$$

$$\text{Total Effect (TE)} = \text{PYX}_1 + (\text{PZX}_1 \times \text{PYZ})$$

$$= 0,341 + 0,147$$

$$= 0,488$$

$$= PYX_2 + (PZX_2 \times PYZ)$$

$$= 0,240 + 0,110$$

$$= 0,350$$

**Tabel 4.15 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh**

Variabel Independen	Variabel Mediasi	Variabel Dependen	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
Saluran Komunikasi Formal (X1)	Kepuasan Kerja Karyawan (Z)		0,363	-	0,363
Saluran Komunikasi Informal (X2)	Kepuasan Kerja Karyawan (Z)		0,271	-	0,271
Saluran Komunikasi Formal (X1)		Komitmen Organisasional Karyawan (Y)	0,341	0,147	0,488
Saluran Komunikasi Informal (X2)		Komitmen Organisasional Karyawan (Y)	0,240	0,110	0,350
	Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	Komitmen Organisasional Karyawan (Y)	0,406		0,406

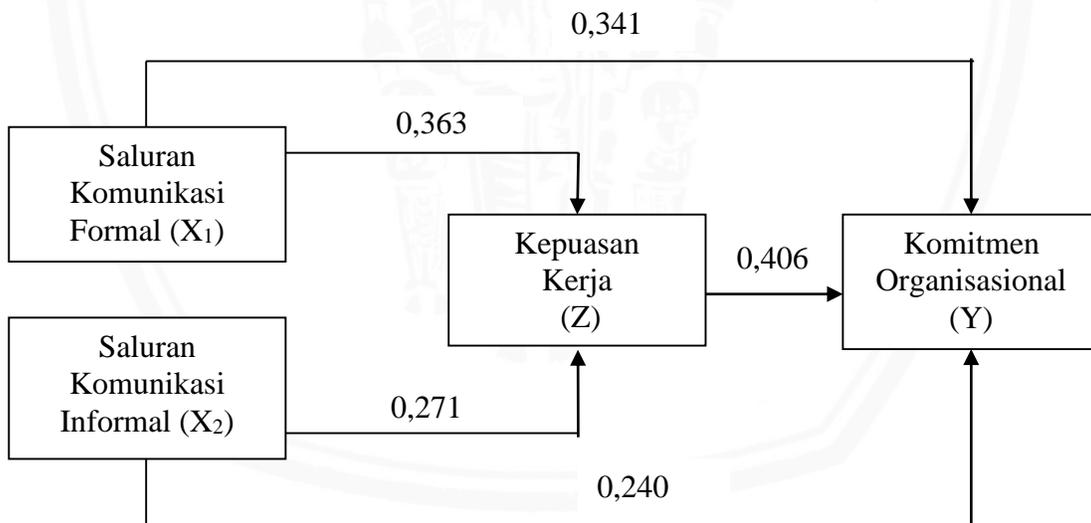
Berdasarkan hasil perhitungan di atas didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) Saluran Komunikasi Formal terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,147,



sehingga total pengaruh Saluran Komunikasi Formal terhadap Komitmen Organisasional dengan rumus  $(DE + IE)$  sebesar 0,488. Selain itu pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,110, sehingga total pengaruh Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasional dengan rumus  $(DE + IE)$  sebesar 0,350.

**7) Hubungan Antar Jalur**

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel.



**Gambar 6 Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Saluran Komunikasi Formal dan Saluran Komunikasi Informal Terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel yang dijelaskan pada Gambar 1. Koefisien variabel Saluran Komunikasi Formal terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,363. Koefisien variabel Saluran Komunikasi Informal terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,271. Koefisien variabel Saluran Komunikasi Formal terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,341. Koefisien variabel Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,240. Sedangkan Koefisien variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,406.

Diagram hasil analisis jalur pada Gambar 1 mempunyai persamaan sebagai berikut:

a. Sub Struktur I :  $Z = 0,363 X_1 + 0,271 X_2$

b. Sub Struktur II :  $Y = 0,341 X_1 + 0,240 X_2 + 0,406 Z$

### 8) Ketetapan Model

Ketetapan model hipotesis dari data penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada kedua persamaan. Hasil model sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,203) (1 - 0,488) \\
 &= 1 - (0,797) (0,512) \\
 &= 1 - 0,408 \\
 &= 0,592 \text{ atau } 59,2\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketetapan model sebesar 0,592 atau 59,2% yang artinya menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 59,2%. Sedangkan sisanya sebesar 40,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

## **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Analisis Deskriptif**

#### **a. Variabel Saluran Komunikasi Formal**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi, variabel Saluran Komunikasi Formal (X1) memiliki *grand mean* sebesar 4,28. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan terjadi saluran komunikasi formal dengan sangat baik. Menurut jawaban responden, indikator saluran komunikasi formal yaitu komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal sesuai dengan yang dirasakan responden. Hal ini dapat dikatakan Saluran Komunikasi Formal di PT PLN (Persero) Area Pasuruan tinggi. Rata-rata tertinggi untuk variabel Saluran Komunikasi Formal adalah pada item X1.4.1 sebesar 4,46 mengenai interaksi yang dilakukan atasan (supervisor) pada suatu departemen terhadap karyawan pada departemen yang berbeda. Sedangkan rata-rata terendah untuk variabel Saluran Komunikasi

Formal terdapat pada item X1.2.1 yaitu sebesar 4,16 mengenai penyampaian informasi kepada Manajer.

**b. Variabel Saluran Komunikasi Informal**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi, variabel Saluran Komunikasi Informal (X2) memiliki *grand mean* sebesar 3,39. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan terjadi saluran komunikasi informal secara baik. Menurut jawaban responden, indikator saluran komunikasi informal yaitu *grapevine* dan *management by wandering* sesuai dengan yang dirasakan responden. Hal ini dapat dikatakan Saluran Komunikasi Informal di PT PLN (Persero) Area Pasuruan baik. Rata-rata tertinggi untuk variabel Saluran Komunikasi Informal adalah pada item X2.2.3 sebesar 4,18 mengenai Manajer mencari informasi kepada karyawan tentang topik di luar pekerjaan.. Sedangkan rata-rata terendah untuk variabel Saluran Komunikasi Informal terdapat pada item X2.1.1 yaitu sebesar 3,68 mengenai informasi yang didapatkan karyawan bukan dari sumber resmi (desas-desus).

**c. Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi, variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z) memiliki *grand mean* sebesar 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan memiliki kepuasan kerja yang sangat baik. Menurut jawaban responden, indikator Kepuasan Kerja Karyawan yaitu kepuasan terhadap gaji, kepuasan

terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, dan kepuasan terhadap supervisi sesuai dengan yang dirasakan responden. Hal ini dapat dikatakan Kepuasan Kerja Karyawan di PT PLN (Persero) Area Pasuruan tinggi. Rata-rata tertinggi untuk variabel Kepuasan Kerja Karyawan adalah pada item Z1.3.2 sebesar 4,52 mengenai kepercayaan yang diberikan oleh rekan kerja. Sedangkan rata-rata terendah untuk variabel Kepuasan Kerja terdapat pada item Z1.1.1 dan Z1.2.1 yaitu sebesar 4,18 mengenai gaji dan promosi.

#### **d. Komitmen Organisasional Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi, variabel Komitmen Organisasional Karyawan (Y) memiliki *grand mean* sebesar 4,29. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan memiliki komitmen organisasional yang sangat baik. Menurut jawaban responden, indikator komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen keberlanjutan dan komitmen normative sesuai dengan yang dirasakan responden. Hal ini dapat dikatakan Komitmen Organisasional Karyawan di PT PLN (Persero) Area Pasuruan tinggi. Rata-rata tertinggi untuk variabel Komitmen Organisasional Karyawan adalah pada item Y1.3.3 sebesar 4,46 mengenai karyawan memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan. Sedangkan rata-rata terendah untuk variabel Komitmen Organisasional terdapat pada item Y1.1.2 yaitu sebesar 4,14 mengenai menghabiskan karirnya di PT PLN (Persero) Area Pasuruan. Hal ini diperkuat dengan hasil dari rata-rata

indikator tertinggi dari variabel komitmen organisasional yaitu komitmen normatif sebesar 4,39. Pada tabel distribusi frekuensi responden diketahui bahwa jumlah karyawan lulusan SMA paling banyak. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa, apabila karyawan lulusan SMA keluar dari perusahaan mereka akan merasa rugi. Oleh karena itu karyawan tetap bertahan kepada perusahaan.

## **2. Pembahasan Hasil Analisis Statistik Inferensial**

### **a. Pengaruh Saluran Komunikasi Formal terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil uji analisis Jalur menunjukkan bahwa nilai Beta untuk pengaruh Saluran Komunikasi Formal (X1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z) adalah 0,363 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,785 dan probabilitas sebesar 0,008 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Saluran Komunikasi Formal (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z). Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa, apabila terjadi peningkatan Saluran Komunikasi Formal maka Kepuasan Kerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan. Hal ini diperkuat dengan hasil dari rata-rata indikator tertinggi dari variabel saluran komunikasi formal yaitu komunikasi diagonal sebesar 4.45. Komunikasi diagonal yang baik di dalam organisasi akan memberikan perasaan puas bagi karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rosyid (2012) bahwa Saluran Komunikasi Formal berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Peneliti lain juga menguatkan hal ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2013) yang

menyatakan bahwa penciptaan komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan secara luas digunakan oleh karyawan untuk alasan puas terhadap pekejaannya. Melalui komunikasi, para pemimpin dapat mengetahui kebutuhan, keinginan, dan harapan karyawan dalam bekerja. Hal ini dapat dikarenakan komunikasi formal dilakukan dalam lingkup lembaga resmi, melalui garis perintah, berdasarkan struktur lembaga, oleh pelaku yang berkomunikasi sebagai petugas lembaga dengan status masing-masing dengan tujuan untuk menyampaikan pesan yang berkaitan dengan kepentingan perusahaan (Hardjana, 2003)

#### **b. Pengaruh Saluran Komunikasi Informal terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil uji analisis Jalur menunjukkan bahwa nilai Beta untuk pengaruh Saluran Komunikasi Informal (X2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z) adalah 0,271 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,081 dan probabilitas sebesar 0,043 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Saluran Komunikasi Informal (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z). Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa, apabila terjadi peningkatan Saluran Komunikasi Informal maka Kepuasan Kerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan. Hal ini diperkuat dengan hasil dari rata-rata indikator tertinggi dari variabel saluran komunikasi informal yaitu *management by wandering around* sebesar 4.14. Atasan yang selalu menanyakan kabar karyawannya akan menjadikan karyawan tersebut merasa nyaman karena merasa diperhatikan.

Kenyamanan dari seorang karyawan merupakan bentuk dari kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rosyid (2012) bahwa Saluran Komunikasi Informal berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Brunetto and Farr-Wharthon (2002) yang menyatakan bahwa karyawan menerima komunikasi yang jujur, langsung dan berkomunikasi secara terbuka. Hal ini dikarenakan saluran komunikasi informal bersifat fleksibel dan orang-orang yang ada dalam suatu organisasi melakukan komunikasi tanpa melihat jenjang hirarki, pangkat dan kedudukan/jabatan serta dapat berkomunikasi secara luas (Purwanto, 2006)

### **c. Pengaruh Saluran Komunikasi Formal terhadap Komitmen Organisasi Karyawan**

Hasil uji analisis Jalur menunjukkan bahwa nilai Beta untuk pengaruh Saluran Komunikasi Formal (X1) terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Y) adalah 0,341 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,997 dan probabilitas sebesar 0,004 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Saluran Komunikasi Formal (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Y). Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa, apabila terjadi peningkatan Saluran Komunikasi Formal maka Komitmen Organisasi Karyawan juga akan mengalami peningkatan. Hal ini diperkuat dengan hasil dari rata-rata indikator tertinggi dari variabel saluran komunikasi formal yaitu komunikasi diagonal sebesar 4.45. Komunikasi diagonal yang baik dapat meningkatkan komitmen

organisasional karyawan. Menurut Sigband (2004) dan Eisenberg, *et al.*, (2003) menyatakan adanya proses komunikasi antara atasan dan bawahan terhadap komitmen organisasi. Karyawan akan mencapai komitmen tinggi jika karyawan memahami sesuatu yang diharapkan oleh organisasi. Diperkuat oleh penelitian Katz dan Tushman (2003) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa atasan yang membangun komunikasi dengan baik akan menentukan komitmen karyawan dalam memutuskan untuk bekerja atau tetap dalam organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Gaetner dan Nollen (2009) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi membantu karyawan yang menghadapi masalah dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi sehingga meningkatkan komitmen. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi dipengaruhi oleh komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Purwanto (2009) adanya hirarki ditunjukkan dengan atasan memberikan sebuah perintah, arahan dan memotivasi karyawannya.

#### **d. Pengaruh Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasi Karyawan**

Hasil uji analisis Jalur menunjukkan bahwa nilai Beta untuk pengaruh Saluran Komunikasi Informal (X2) terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Y) adalah 0,240 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,180 dan probabilitas sebesar 0,034 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Saluran Komunikasi Informal (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Y). Arah

hubungan yang positif menunjukkan bahwa, apabila terjadi peningkatan Saluran Komunikasi Informal maka Komitmen Organisasi Karyawan juga akan mengalami peningkatan. Hal ini diperkuat dengan hasil dari rata-rata indikator tertinggi dari variabel saluran komunikasi informal yaitu *management by wandering around* sebesar 4.14 Karyawan yang menjalin persaudaraan dengan baik dalam suatu organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Penelitian dari Reilly dan Angelo (2010) menyatakan bahwa manusia memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja sama dan terlibat dalam pekerjaannya dengan orang lain. Salah satu fungsi dari komunikasi informal adalah untuk memungkinkan pembentukan persahabatan dan rekan kerja mendapat dukungan emosional dan psikologis. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Jablin (2009), Buchanan (2004) dan Sheldon (2001) yang menyatakan interaksi antar pekerja secara signifikan berkorelasi dengan komitmen organisasi. Karyawan yang berinteraksi lebih banyak dengan rekan rekannya merasa komitmen organisasinya lebih tinggi dibandingkan dengan yang kurang atau tidak berinteraksi dengan rekan-rekannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Romli (2011) yang menyatakan bahwa bentuk komunikasi informal timbul dengan maksud antara lain memuaskan kebutuhan-kebutuhan manusia seperti, berhubungan dengan orang lain.

**e. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan**

Hasil uji analisis Jalur menunjukkan bahwa nilai Beta untuk pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan (Z) terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Y) adalah 0,401 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 3,433 dan probabilitas sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Y). Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa, apabila terjadi peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan maka Komitmen Organisasi Karyawan juga akan mengalami peningkatan. Hal ini diperkuat dengan hasil dari rata-rata indikator tertinggi dari variabel kepuasan kerja karyawan yaitu supervisi sebesar 4.44. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pratama (2016) dan Nugroho (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dikarenakan keadaan emosional karyawan yang terjadi merupakan titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan terhadap organisasi (Martoyo, 2007)

**f. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Saluran Komunikasi Formal (X1) terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Z)**

Saluran Komunikasi Formal secara langsung berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Saluran Komunikasi Formal terhadap

Komitmen Organisasi Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan adalah 0,147 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung Saluran Komunikasi Formal terhadap Komitmen Organisasi Karyawan sebesar 0,341. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan kurang memberikan kontribusi atas pengaruh tidak langsung variabel Saluran Komunikasi Formal terhadap variabel Komitmen Organisasi Karyawan. Hal ini berarti variabel Saluran Komunikasi Formal lebih mempengaruhi Komitmen Organisasi Karyawan secara langsung tanpa melalui Kepuasan Kerja Karyawan, karena saluran komunikasi formal yang sangat baik akan mempengaruhi peningkatan rasa komitmen organisasi karyawan. Apabila saluran komunikasi formal terpenuhi, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga akan berdampak pula pada meningkatnya komitmen organisasi karyawan.

**g. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Saluran Komunikasi Informal (X2) terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Z)**

Saluran Komunikasi Informal secara langsung berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasi Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan adalah 0,110 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasi Karyawan sebesar 0,240. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan kurang

memberikan kontribusi atas pengaruh tidak langsung variabel Saluran Komunikasi Informal terhadap variabel Komitmen Organisasi Karyawan. Hal ini berarti variabel Saluran Komunikasi Formal lebih mempengaruhi Komitmen Organisasi Karyawan secara langsung tanpa melalui Kepuasan Kerja Karyawan, karena saluran komunikasi informal yang sangat baik akan mempengaruhi peningkatan rasa komitmen organisasi karyawan. Apabila saluran komunikasi informal terpenuhi, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga akan berdampak pula pada meningkatnya komitmen organisasi karyawan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya tentang Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. Studi pada karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan, maka hasil dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Saluran Komunikasi Formal berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan apabila terjadi peningkatan Saluran Komunikasi Formal, maka Kepuasan Kerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.
2. Saluran Komunikasi Informal berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan apabila terjadi peningkatan Saluran Komunikasi Informal, maka Kepuasan Kerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.
3. Pengaruh langsung Saluran Komunikasi Formal berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa jika variabel Saluran

Komunikasi Formal meningkat maka variabel Komitmen Organisasional Karyawan juga akan meningkat. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Saluran Komunikasi Formal terhadap Komitmen Organisasional Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung Saluran Komunikasi Formal terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. Hal ini berarti variabel variabel Saluran Komunikasi Formal lebih mempengaruhi Komitmen Organisasional Karyawan secara langsung tanpa melalui Kepuasan Kerja Karyawan, karena saluran komunikasi formal yang sangat baik akan mempengaruhi peningkatan rasa komitmen organisasi karyawan.

4. Pengaruh langsung Saluran Komunikasi Informal berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa jika variabel Saluran Komunikasi Informal meningkat maka variabel Komitmen Organisasional Karyawan juga akan meningkat. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasional Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung Saluran Komunikasi Informal terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. Hal ini berarti variabel variabel Saluran Komunikasi Informal lebih mempengaruhi

Komitmen Organisasional Karyawan secara langsung tanpa melalui Kepuasan Kerja Karyawan, karena saluran komunikasi informal yang sangat baik akan mempengaruhi peningkatan rasa komitmen organisasional karyawan.

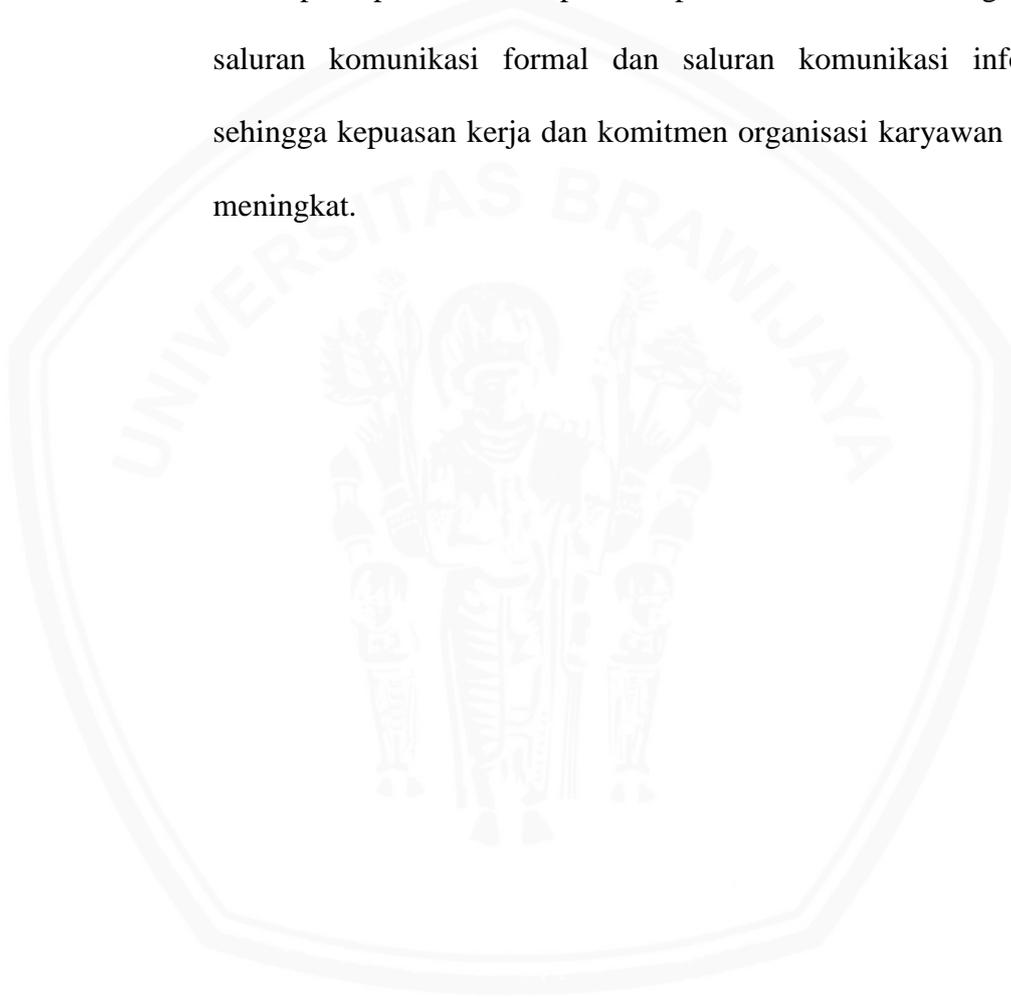
5. Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa apabila variabel Kepuasan Kerja Karyawan meningkat maka variabel Komitmen Organisasional Karyawan akan meningkat pula.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, adapun beberapa saran yang diberikan yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan, yaitu :

1. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi komitmen organisasi, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain seperti Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi.
2. Pada variabel saluran komunikasi formal, indikator komunikasi dari bawah ke atas mendapatkan rata-rata indikator terendah. Oleh karena itu, diharapkan atasan lebih sering berinteraksi dan menanyakan kabar karyawan agar karyawan merasa lebih diperhatikan.

3. Pada variabel Kepuasan Kerja, item mengenai promosi mendapatkan rata-rata terendah. Oleh karena itu, diharapkan agar perusahaan lebih baik dan lebih adil lagi dalam melakukan kebijakan promosi.
4. Diharapkan perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi informal sehingga kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan dapat meningkat.



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Bangun, Wilson. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dewi, Sutrisna. 2007. *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hasibuan. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Komsahrial, Romli. 2011. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: PT Grasindo
- Komsahrial, Romli. 2014. *Komunikasi Organisasi Lengkap (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT Grasindo
- Luthans, Fed. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Andi
- Mantra, Ida Bagoes. 2008. *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bpfe Yogyakarta.
- Mathis, Robeth L. Jacson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi I & II*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution. 2012. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Purwanto, Djoko. 2011. *Komunikasi Bisnis Edisi Keempat*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ridwan, Kuncoro, dan Achmadi. 2008. *Tata Cara Memakai Analisis Jalur Path (Path Analysis), Cetakan Dua*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi: Organizational Behaviour. Edisi 12*. Dialihbahasakan Oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, Dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.

- Rumanti, Maria Assumpta. 2002. *Dasar-Dasar Public Relations: Teori dan Praktik*. Jakarta: Gramedia
- Ruslan, Rosady. 2010. *Metodologi Penelitian dan Publik Realitions dan Komunikasi*. Jakarta: PT Intimedia Ciptanusantara.
- Sarora, Sumiaji. 2012. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*. Jakarta: Indeks.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Siregar, Syofian. 2014. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang: Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Albeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Albeta.
- Supranto, J. 2006. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Keenam. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. *Perilaku Organisasi*. Malang: UB Press.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

**JURNAL**

- Alimohammadi, Meysam. Neyshabor, Ali Jamali. 2013. Work Motivation And Organizational Commitment Among Iranian Employees. *International Journal Of Research In Organizational Behaviour And Human Resource Management*. 1(03) 1-12.
- Buchanan, B. (2004). Building organizational commitment: The Socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533, 546
- Brunetto, Y., & Wharton, F. (2002). *The impact of supervisor communication on the job satisfaction of early career police officers IFSAM*. 2002. Conference Gold Coast. Queensland
- Eisenberg, E.M., Miller, K.I. & Monge, P.R. 2003. Involvement in Communication Network as a Predictor of Organizational Commitment. *Human Communication Research*. 10 (2), 179-201.
- Gaetner, K.N. & Nollen, S.D. (2009). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Hastuti, Sri, Sularsono, dan Komariyah. 2013. Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Probolinggo. *Pascasarjana Fakultas Ekonomi. Universitas Jember*. 12 (1): 80-103.
- Hidayat, Rachmad. 2016. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Teknik Industri. Universitas Trunojoyo*
- Jablin, F.M. 2009. Superior-subordinate Communication, Job Involvement, and Research. *Psychological Bulletin*. 81 (12), 1096-1112.
- Katz, R. & Tushman, M.L. (2003). A longitudinal study of the effects of boundary spanning supervision on turnover and promotion in research and development. *Academy of Management Journal*. 26(3), 437-456.
- Nugroho, Hendarto Rizki. 2016. Pengaruh *Job Burnout*, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. *Skripsi Universitas Brawijaya*.

- Pratama, Erwanda Wildam. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Skripsi Universitas Brawijaya.
- Prestawa, Anang. 2010. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Surakarta. Skripsi. Universitas Brawijaya.
- Reilly, B.J. & DiAngelo, J.A. Jr. (2010). Communication: A cultural system of meaning and value. *Human Relations*. 43(2), 129-140.
- Rosyid, Baharudin. 2012. Pengaruh Komunikasi Organisasi Formal dan Komunikasi Informal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tetap Bagian Teknik dan Pengolahan Pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Gudang Ajong Gayasan Jember. *Jurnal Administrasi Niaga*: Universitas Jember.
- Sheldon, M.E. (2001). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Sigband N.B. 2004. What's Happened to Employee Commitment. *Personnel Journal*. 2. 131-135.
- Susana, de Juana-Epinosa. 2011. Human Resource Management in The Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information.

## Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian

### KUISISIONER PENELITIAN

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Saudara/i

Karyawan PT PLN (Persero) Area Pasuruan

Di Tempat

Sehubungan dengan penelitian guna memenuhi tugas akhir program S1, saya:

Nama : Novieka  
 Fakultas : Ilmu Administrasi  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Universitas : Brawijaya

Dengan judul penelitian “Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi” memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu untuk menjadi responden dengan cara mengisi daftar pernyataan ini. Data ini dipergunakan untuk keperluan akademis dan dijamin kerahasiaannya.

Sebelumnya saya mengucapkan terimakasih atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi daftar pernyataan ini.

Hormat saya,  
 Novieka

#### Identitas Responden

1. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan\*)
2. Usia (**Wajib diisi**) : .....tahun
3. Unit Kerja (**Wajib diisi**) : .....
4. Tingkat Pendidikan Terakhir : SD/SMP/SMA/Diploma/S1/S2/S3\*)
5. Masa Kerja : .....tahun

**Keterangan : \*) Lingkari yang sesuai**

### Petunjuk Pengisian

Mohon Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuisioner berikut dengan memberi tanda “√” (cek) berdasarkan kesesuaian pertanyaan dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i. Mohon diisi dengan sejujur-jujurnya.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

### Saluran Komunikasi Formal (X1)

No.	Pernyataan		Jawaban					
			SS	S	N	TS	STS	
<b>A.</b>	<b>Komunikasi dari Atas ke Bawah</b>		<b>X1.1</b>					
1.	Manajer memberikan arahan kepada saya mengenai prosedur organisasi	<b>X1.1.1</b>						
2.	Manajer memberikan informasi kepada saya tentang pekerjaan	<b>X1.1.2</b>						
3.	Manajer memberikan intruksi atau perintah kepada saya untuk melakukan suatu pekerjaan	<b>X1.1.3</b>						
<b>B.</b>	<b>Komunikasi dari Bawah ke Atas</b>		<b>X1.2</b>					
1.	Saya menyampaikan informasi kepada Manajer	<b>X1.2.1</b>						
2.	Saya terlibat dalam proses pengambilan keputusan	<b>X1.2.2</b>						
3.	Saya menyampaikan aspirasi kepada Manajer	<b>X1.2.3</b>						
<b>C.</b>	<b>Komunikasi Horizontal</b>		<b>X1.3</b>					
1.	Saya melakukan komunikasi dengan karyawan lainnya yang memiliki kedudukan sejajar	<b>X1.3.1</b>						
2.	Saya menyampaikan informasi kepada karyawan departemen lainnya yang memiliki posisi sejajar	<b>X1.3.2</b>						

<b>D.</b>	<b>Komunikasi Diagonal</b>	<b>X1.4</b>					
1.	Atasan dari suatu departemen melakukan interaksi dengan karyawan dari departemen yang berbeda	<b>X1.4.1</b>					
2.	Atasan dari suatu departemen memberikan informasi kepada karyawan dari departemen yang berbeda	<b>X1.4.2</b>					

### Saluran Komunikasi Informal (X2)

No	Pernyataan		Jawaban				
			SS	S	N	TS	STS
<b>A.</b>	<b><i>Grapevine</i></b>	<b>X2.1</b>					
1.	Saya mendapatkan informasi bukan dari sumber resmi (desas-desus)	<b>X2.1.1</b>					
2.	Saya lebih percaya <i>grapevine</i>	<b>X2.1.2</b>					
3.	Saya merasa bahwa <i>grapevine</i> lebih efektif dibandingkan komunikasi formal.	<b>X2.1.3</b>					
<b>B.</b>	<b><i>Management by wandering around</i></b>	<b>X2.2</b>					
1.	Manajer menanyakan kabar mengenai saya	<b>X2.2.1</b>					
2.	Manajer berbincang-bincang dengan saya mengenai topik di luar pekerjaan	<b>X2.2.2</b>					
3.	Manajer mencari informasi kepada saya mengenai topik di luar pekerjaan	<b>X2.2.3</b>					

### Faktor Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan		Jawaban				
			SS	S	N	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Gaji</b>	<b>Z1.1</b>					
1.	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan	<b>Z1.1.1</b>					
2.	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan tepat waktu	<b>Z1.1.2</b>					
3.	Saya merasa puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan	<b>Z1.1.3</b>					
<b>B.</b>	<b>Promosi</b>	<b>Z1.2</b>					
1.	Saya merasa puas dengan promosi yang dilakukan secara adil	<b>Z1.2.1</b>					

2.	Saya merasa puas dengan promosi berdasarkan prestasi kerja	Z <sub>1..2.2</sub>					
3.	Saya merasa puas dengan kebijakan promosi yang dilakukan oleh perusahaan	Z <sub>1..2.3</sub>					
<b>C.</b>	<b>Rekan Kerja</b>	Z <sub>1..3</sub>					
1.	Saya merasa puas dengan dukungan dari rekan kerja	Z <sub>1..3.1</sub>					
2.	Saya merasa puas dengan kepercayaan yang diberikan oleh rekan kerja	Z <sub>1..3.2</sub>					
3.	Saya merasa puas dengan rekan kerja yang bertanggung jawab	Z <sub>1..3.3</sub>					
<b>D.</b>	<b>Pekerjaan itu sendiri</b>	Z <sub>1..4</sub>					
1.	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukannya	Z <sub>1..4.1</sub>					
2.	Saya merasa puas dengan beban kerja yang diterima sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	Z <sub>1..4.2</sub>					
3.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan karena mendapatkan kesempatan untuk belajar	Z <sub>1..4.3</sub>					
<b>E.</b>	<b>Supervisi</b>	Z <sub>1..5</sub>					
1.	Saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh atasan	Z <sub>1..5.1</sub>					
2.	Saya merasa puas dengan kemampuan yang dimiliki atasan	Z <sub>1..5.2</sub>					
3.	Saya merasa puas dengan perlakuan adil yang dilakukan oleh pihak perusahaan	Z <sub>1..5.3</sub>					

#### Faktor Komitmen Organisasi (Y)

No.	Pernyataan		Jawaban				
			SS	S	N	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Komitmen Afektif</b>	Y <sub>1..1</sub>					
1.	Saya merasa senang bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan	Y <sub>1..1.1</sub>					
2.	Saya merasa senang dapat menghabiskan karirnya di PT PLN (Persero) Area Pasuruan	Y <sub>1..1.2</sub>					

3.	Saya merasa bangga dan terikat secara emosional dengan PT PLN (Persero) Area Pasuruan	Y1..1.3					
<b>B.</b>	<b>Komitmen Keberlanjutan</b>	Y1..2					
1.	Saya merasa terbebani jika meninggalkan perusahaan	Y1..2.1					
2.	Saya merasa merugikan dirinya sendiri jika keluar dari perusahaan	Y1..2.2					
3.	Saya memilih tetap bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan	Y1..2.3					
<b>C.</b>	<b>Komitmen Normatif</b>	Y1..3					
1.	Saya merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di PT PLN (Persero) Area Pasuruan	Y1..3.1					
2.	Saya tetap bertahan pada perusahaan karena memiliki kewajiban pada PT PLN (Persero) Area Pasuruan	Y1..3.2					
3.	Saya merasa memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan	Y1..3.3					
4.	Saya tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan PT PLN (Persero) Area Pasuruan	Y1..3.4					

## Lampiran 2 : Tabulasi Jawaban Responden

### A. Variabel Saluran Komunikasi Formal

SALURAN KOMUNIKASI FORMAL										
X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.4.1	X1.4.2	TOTAL
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	44
5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	45
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	48
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	39
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	44
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	38
5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	46
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	43
4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	41
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	41
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	44
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	43
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
4	5	5	5	5	3	3	3	5	5	43
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	47
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	39
4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	42
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46

### B. Saluran Komunikasi Informal

SALURAN KOMUNIKASI INFORMAL						
X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	TOTAL
3	3	3	3	4	4	<b>20</b>
3	3	3	4	4	4	<b>21</b>
3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
4	3	3	4	4	4	<b>22</b>
3	3	3	4	4	4	<b>21</b>
3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
2	3	3	4	4	4	<b>20</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
2	2	3	4	4	3	<b>18</b>
3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
3	3	3	4	4	4	<b>21</b>
2	3	3	4	4	4	<b>20</b>
4	3	3	2	4	4	<b>20</b>
2	3	3	4	4	3	<b>19</b>
4	3	3	4	4	4	<b>22</b>
3	3	3	4	4	3	<b>20</b>
2	1	3	4	5	5	<b>20</b>
2	2	2	4	4	3	<b>17</b>
1	3	3	4	4	4	<b>19</b>
3	3	3	3	3	3	<b>18</b>

2	3	3	4	4	4	<b>20</b>
1	3	3	4	4	4	<b>19</b>
3	3	3	4	4	3	<b>20</b>
2	2	3	4	4	3	<b>18</b>
3	3	3	4	4	4	<b>21</b>
3	3	3	4	3	4	<b>20</b>
4	3	3	4	4	4	<b>22</b>
3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
3	3	3	4	4	4	<b>21</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
1	2	2	5	5	3	<b>18</b>
1	5	5	5	5	5	<b>26</b>
3	3	3	4	4	4	<b>21</b>
3	3	2	5	5	5	<b>23</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
3	3	3	4	4	3	<b>20</b>
2	2	3	4	4	5	<b>20</b>
3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
2	1	3	5	5	5	<b>21</b>
5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
3	3	4	4	4	4	<b>22</b>
5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
3	3	5	5	5	4	<b>25</b>
4	3	3	4	4	4	<b>22</b>

### C. Kepuasan Kerja Karyawan

KEPUASAN KERJA															
Z1.1.1	Z1.1.2	Z1.1.3	Z1.2.1	Z1.2.2	Z1.2.3	Z1.3.1	Z1.3.2	Z1.3.3	Z1.4.1	Z1.4.2	Z1.4.3	Z1.5.1	Z1.5.2	Z1.5.3	TO TA L
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	<b>69</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>75</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	<b>62</b>
5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	<b>66</b>
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	<b>65</b>
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>59</b>

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	<b>61</b>
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>71</b>
4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	<b>64</b>
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>70</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	<b>67</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>75</b>
4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	<b>65</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	<b>63</b>
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>68</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	<b>72</b>
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>71</b>
4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	<b>70</b>
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>72</b>
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	<b>69</b>
5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	<b>70</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	<b>56</b>
4	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	<b>65</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	<b>60</b>
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	<b>54</b>
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>74</b>
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	<b>59</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
3	4	3	2	2	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	<b>50</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>75</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	<b>68</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	<b>68</b>
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	<b>67</b>
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>71</b>
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	<b>65</b>
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	<b>63</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>75</b>
4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	<b>61</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>75</b>

4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	<b>68</b>
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	<b>67</b>

#### D. Komitmen Organisasional Karyawan

KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN										
Y1.1. 1	Y1.1. 2	Y1.1. 3	Y1.2. 1	Y1.2. 2	Y1.2. 3	Y1.3. 1	Y1.3. 2	Y1.3. 3	Y1.3. 4	TOTA L
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>42</b>
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>48</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	<b>43</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	<b>37</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	<b>38</b>
4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	<b>44</b>
4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>46</b>
5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	<b>47</b>
5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	<b>45</b>
4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	<b>46</b>
5	5	3	3	3	3	4	4	4	5	<b>39</b>
4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	<b>40</b>
4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	<b>41</b>
4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	<b>38</b>
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	<b>45</b>
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	<b>36</b>
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	<b>38</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>50</b>
5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	<b>46</b>
5	3	5	4	4	3	4	4	5	5	<b>42</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
4	3	4	3	5	5	3	3	3	4	<b>37</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>49</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>50</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	<b>34</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>50</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	<b>44</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	<b>47</b>
4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	<b>41</b>
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	<b>46</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>50</b>
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	<b>45</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>50</b>
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	<b>47</b>
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	<b>45</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>50</b>
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	<b>48</b>
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>47</b>



X1.9	Pearson Correlation	.430**	.303*	.421**	.349*	.331*	.329*	.464**	.551**	1	.709**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.002	.032	.002	.013	.019	.020	.001	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.10	Pearson Correlation	.421**	.300*	.408**	.440**	.272	.425**	.449**	.481**	.709**	1	.677**
	Sig. (2-tailed)	.002	.034	.003	.001	.056	.002	.001	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Saluran Komunikasi Formal	Pearson Correlation	.793**	.709**	.750**	.796**	.716**	.763**	.647**	.608**	.671**	.677**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## 2. Variabel Saluran Komunikasi Informal

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Saluran Komunikasi Informal
X2.1	Pearson Correlation	1	.749**	.589**	.268	.243	.246	.753**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.060	.089	.085	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X2.2	Pearson Correlation	.749**	1	.737**	.427**	.347*	.439**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.014	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X2.3	Pearson Correlation	.589**	.737**	1	.441**	.459**	.416**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.001	.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X2.4	Pearson Correlation	.268	.427**	.441**	1	.440**	.507**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.060	.002	.001		.001	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X2.5	Pearson Correlation	.243	.347*	.459**	.440**	1	.554**	.616**
	Sig. (2-tailed)	.089	.014	.001	.001		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X2.6	Pearson Correlation	.246	.439**	.416**	.507**	.554**	1	.663**
	Sig. (2-tailed)	.085	.001	.003	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Saluran Komunikasi Informal	Pearson Correlation	.753**	.878**	.844**	.658**	.616**	.663**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 3. Variabel Kepuasan Kerja

Correlations

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Z1.13	Z1.14	Z1.15	Kepuasan Kerja
Z1.1	Pearson Correlation	1	.809**	.752**	.514**	.488**	.483**	.316*	.279	.428**	.400**	.387**	.206	.311*	.254	.293*	.666**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.025	.050	.002	.004	.006	.151	.028	.075	.039	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.2	Pearson Correlation	.809**	1	.694**	.267	.184	.158	.216	.222	.302*	.388**	.340*	.130	.295*	.153	.278	.506**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.061	.201	.273	.132	.122	.033	.005	.016	.367	.038	.290	.051	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.3	Pearson Correlation	.752**	.694**	1	.728**	.567**	.481**	.351*	.362**	.420**	.185	.333*	.086	.104	.103	.156	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.012	.010	.002	.199	.018	.552	.472	.476	.280	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.4	Pearson Correlation	.514**	.267	.728**	1	.852**	.810**	.494**	.487**	.570**	.176	.270	.199	.166	.225	.156	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.061	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.222	.058	.165	.251	.116	.279	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.5	Pearson Correlation	.488**	.184	.567**	.852**	1	.905**	.567**	.552**	.625**	.323*	.333*	.311*	.309*	.388**	.292*	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.201	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.022	.018	.028	.029	.005	.040	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.6	Pearson Correlation	.483**	.158	.481**	.810**	.905**	1	.644**	.575**	.601**	.374**	.430**	.417**	.412**	.447**	.339*	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.273	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.007	.002	.003	.003	.001	.016	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.7	Pearson Correlation	.316*	.216	.351*	.494**	.567**	.644**	1	.790**	.555**	.542**	.481**	.401**	.444**	.396**	.357*	.739**
	Sig. (2-tailed)	.025	.132	.012	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.004	.001	.004	.011	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.8	Pearson Correlation	.279	.222	.362**	.487**	.552**	.575**	.790**	1	.743**	.609**	.502**	.390**	.428**	.363**	.404**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.050	.122	.010	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.005	.002	.009	.004	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.9	Pearson Correlation	.428**	.302*	.420**	.570**	.625**	.601**	.555**	.743**	1	.591**	.420**	.318*	.359*	.367**	.400**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.002	.033	.002	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.024	.010	.009	.004	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.10	Pearson Correlation	.400**	.388**	.185	.176	.323*	.374**	.542**	.609**	.591**	1	.739**	.566**	.472**	.372**	.387**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.004	.005	.199	.222	.022	.007	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.008	.005	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.11	Pearson Correlation	.387**	.340*	.333*	.270	.333*	.430**	.481**	.502**	.420**	.739**	1	.816**	.532**	.332*	.329*	.695**
	Sig. (2-tailed)	.006	.016	.018	.058	.018	.002	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.018	.020	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.12	Pearson Correlation	.206	.130	.086	.199	.311*	.417**	.401**	.390**	.318*	.566**	.816**	1	.604**	.431**	.317*	.599**
	Sig. (2-tailed)	.151	.367	.552	.165	.028	.003	.004	.005	.024	.000	.000		.000	.002	.025	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Z1.13	Pearson Correlation	.311 <sup>*</sup>	.295 <sup>*</sup>	.104	.166	.309 <sup>*</sup>	.412 <sup>**</sup>	.444 <sup>**</sup>	.428 <sup>**</sup>	.359 <sup>*</sup>	.472 <sup>**</sup>	.532 <sup>**</sup>	.604 <sup>**</sup>	1	.747 <sup>**</sup>	.710 <sup>**</sup>	.667 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.028	.038	.472	.251	.029	.003	.001	.002	.010	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.14	Pearson Correlation	.254	.153	.103	.225	.388 <sup>**</sup>	.447 <sup>**</sup>	.396 <sup>**</sup>	.363 <sup>**</sup>	.367 <sup>**</sup>	.372 <sup>**</sup>	.332 <sup>*</sup>	.431 <sup>**</sup>	.747 <sup>**</sup>	1	.814 <sup>**</sup>	.631 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.075	.290	.476	.116	.005	.001	.004	.009	.009	.008	.018	.002	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z1.15	Pearson Correlation	.293 <sup>*</sup>	.278	.156	.156	.292 <sup>*</sup>	.339 <sup>*</sup>	.357 <sup>*</sup>	.404 <sup>**</sup>	.400 <sup>**</sup>	.387 <sup>**</sup>	.329 <sup>*</sup>	.317 <sup>*</sup>	.710 <sup>**</sup>	.814 <sup>**</sup>	1	.607 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.039	.051	.280	.279	.040	.016	.011	.004	.004	.005	.020	.025	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.666 <sup>**</sup>	.506 <sup>**</sup>	.619 <sup>**</sup>	.701 <sup>**</sup>	.780 <sup>**</sup>	.814 <sup>**</sup>	.739 <sup>**</sup>	.750 <sup>**</sup>	.754 <sup>**</sup>	.679 <sup>**</sup>	.695 <sup>**</sup>	.599 <sup>**</sup>	.667 <sup>**</sup>	.631 <sup>**</sup>	.607 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 4. Variabel Komitmen Organisasi Karyawan

**Correlations**

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Komitmen Organisasi
Y1.1	Pearson Correlation	1	.556**	.570**	.325*	.302*	.335*	.317*	.151	.267	.123	.569**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.021	.033	.017	.025	.296	.060	.397	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y1.2	Pearson Correlation	.556**	1	.451**	.423**	.281*	.241	.308*	.242	.311*	.179	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.002	.048	.091	.029	.091	.028	.214	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y1.3	Pearson Correlation	.570**	.451**	1	.784**	.683**	.556**	.477**	.283*	.365**	.087	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.047	.009	.547	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y1.4	Pearson Correlation	.325*	.423**	.784**	1	.688**	.524**	.540**	.445**	.460**	.159	.792**
	Sig. (2-tailed)	.021	.002	.000		.000	.000	.000	.001	.001	.271	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y1.5	Pearson Correlation	.302*	.281*	.683**	.688**	1	.752**	.542**	.442**	.257	.060	.750**
	Sig. (2-tailed)	.033	.048	.000	.000		.000	.000	.001	.072	.680	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y1.6	Pearson Correlation	.335*	.241	.556**	.524**	.752**	1	.681**	.464**	.287*	.175	.745**
	Sig. (2-tailed)	.017	.091	.000	.000	.000		.000	.001	.044	.224	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y1.7	Pearson Correlation	.317*	.308*	.477**	.540**	.542**	.681**	1	.831**	.611**	.514**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.025	.029	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y1.8	Pearson Correlation	.151	.242	.283*	.445**	.442**	.464**	.831**	1	.687**	.577**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.296	.091	.047	.001	.001	.001	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y1.9	Pearson Correlation	.267	.311*	.365**	.460**	.257	.287*	.611**	.687**	1	.705**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.060	.028	.009	.001	.072	.044	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y1.10	Pearson Correlation	.123	.179	.087	.159	.060	.175	.514**	.577**	.705**	1	.469**
	Sig. (2-tailed)	.397	.214	.547	.271	.680	.224	.000	.000	.000		.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	.569**	.584**	.784**	.792**	.750**	.745**	.829**	.714**	.680**	.469**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 4. Uji Reliabilitas

### 1. Variabel Saluran Komunikasi Formal (X1)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	10

### 2. Variabel Saluran Komunikasi Informal (X2)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	6

### 3. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	15

### 4. Variabel Komitmen Organisasi Karyawan (Y)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	10

**Lampiran 5 Tabel Frekuensi Jawaban Responden.**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4.0	4.0	4.0
	4	33	66.0	66.0	70.0
	5	15	30.0	30.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	6.0	6.0	6.0
	4	32	64.0	64.0	70.0
	5	15	30.0	30.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	8.0	8.0	8.0
	4	32	64.0	64.0	72.0
	5	14	28.0	28.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	16.0	16.0	16.0
	4	26	52.0	52.0	68.0
	5	16	32.0	32.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**X1.5**



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	18.0	18.0	18.0
	4	22	44.0	44.0	62.0
	5	19	38.0	38.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	14.0	14.0	14.0
	4	25	50.0	50.0	64.0
	5	18	36.0	36.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	14.0	14.0	14.0
	4	24	48.0	48.0	62.0
	5	19	38.0	38.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	8.0	8.0	8.0
	4	25	50.0	50.0	58.0
	5	21	42.0	42.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	



**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.0	2.0	2.0
	4	25	50.0	50.0	52.0
	5	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4.0	4.0	4.0
	4	24	48.0	48.0	52.0
	5	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	10.0	10.0	10.0
	3	12	24.0	24.0	34.0
	4	27	54.0	54.0	88.0
	5	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6.0	6.0	6.0
	3	17	34.0	34.0	40.0
	4	19	38.0	38.0	78.0
	5	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4.0	4.0	4.0
	3	18	36.0	36.0	40.0
	4	22	44.0	44.0	84.0
	5	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	4	8.0	8.0	10.0
	4	34	68.0	68.0	78.0
	5	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4.0	4.0	4.0
	4	38	76.0	76.0	80.0
	5	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	10.0	10.0	10.0
	4	31	62.0	62.0	72.0
	5	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**Z1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4.0	4.0	4.0
	4	37	74.0	74.0	78.0
	5	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.0	2.0	2.0
	4	34	68.0	68.0	70.0
	5	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	6.0	6.0	6.0
	4	29	58.0	58.0	64.0
	5	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	5	10.0	10.0	12.0
	4	28	56.0	56.0	68.0
	5	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**Z1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	6	12.0	12.0	14.0
	4	22	44.0	44.0	58.0
	5	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	4	8.0	8.0	10.0
	4	27	54.0	54.0	64.0
	5	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.0	2.0	2.0
	4	26	52.0	52.0	54.0
	5	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	24	48.0	48.0	48.0
	5	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**Z1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.0	2.0	2.0
	4	23	46.0	46.0	48.0
	5	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4.0	4.0	4.0
	4	26	52.0	52.0	56.0
	5	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	6.0	6.0	6.0
	4	29	58.0	58.0	64.0
	5	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.0	2.0	2.0
	4	29	58.0	58.0	60.0
	5	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**Z1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4.0	4.0	4.0
	4	25	50.0	50.0	54.0
	5	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z1.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	6.0	6.0	6.0
	4	20	40.0	40.0	46.0
	5	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z1.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	6.0	6.0	6.0
	4	23	46.0	46.0	52.0
	5	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.0	2.0	2.0
	4	28	56.0	56.0	58.0
	5	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	6	12.0	12.0	14.0
	4	28	56.0	56.0	70.0
	5	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	16.0	16.0	16.0
	4	21	42.0	42.0	58.0
	5	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	16.0	16.0	16.0
	4	26	52.0	52.0	68.0
	5	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	12.0	12.0	12.0
	4	26	52.0	52.0	64.0
	5	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**Y1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	4	8.0	8.0	10.0
	4	26	52.0	52.0	62.0
	5	18	36.0	36.0	98.0
	6	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	8.0	8.0	8.0
	4	25	50.0	50.0	58.0
	5	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4.0	4.0	4.0
	4	29	58.0	58.0	62.0
	5	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.0	2.0	2.0
	4	25	50.0	50.0	52.0
	5	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**Y1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	29	58.0	58.0	58.0
	5	21	42.0	42.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	



**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Saluran Komunikasi Informal, Saluran Komunikasi Formal <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
- b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.450 <sup>a</sup>	.203	.169	5.469

- a. Predictors: (Constant), Saluran Komunikasi Informal, Saluran Komunikasi Formal

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	356.935	2	178.467	5.968	.005 <sup>b</sup>
	Residual	1405.565	47	29.906		
	Total	1762.500	49			

- a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
- b. Predictors: (Constant), Saluran Komunikasi Informal, Saluran Komunikasi Formal

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.903	9.700		3.289	.002
	Saluran Komunikasi Formal	.494	.178	.363	2.785	.008
	Saluran Komunikasi Informal	.519	.250	.271	2.081	.043

- a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja



**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Saluran Komunikasi Informal, Saluran Komunikasi Formal <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699 <sup>a</sup>	.488	.455	3.231

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Saluran Komunikasi Informal, Saluran Komunikasi Formal

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	457.684	3	152.561	14.613	.000 <sup>b</sup>
	Residual	480.236	46	10.440		
	Total	937.920	49			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Saluran Komunikasi Informal, Saluran Komunikasi Formal

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.284	6.357		.202	.841
	Saluran Komunikasi Formal	.339	.113	.341	2.997	.004
	Saluran Komunikasi Informal	.336	.154	.240	2.180	.034
	Kepuasan Kerja	.296	.086	.406	3.433	.001

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi



## Lampiran 6 Surat Telah Melaksanakan Penelitian



Jl. Panglima Sudirman No. 69 Pasuruan 67125  
T (0343) 426516

F (0343) 426518

W www.pln.co.id

### SURAT KETERANGAN

Nomor : *DT*.Sktr/MUM.00.01/ASM.YANAD/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini :

a. Nama : JANURI  
b. NID : 7494079J  
c. Jabatan : ASMAN PELAYANAN & ADMINISTRASI  
PT PLN (Persero) AREA PASURUAN

dengan ini menerangkan bahwa :

a. Nama : NOVIEKA  
b. Nomor Induk : 145030201111067  
c. Jurusan : ADMINISTRASI BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

telah melaksanakan penelitian skripsi yang berjudul "Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi" di PT PLN (Persero) Area Pasuruan, mulai tanggal 01 Maret 2018 s.d 09 April 2018.

Demikian surat keterangan ini untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pasuruan, 15 Mei 2018

ASMAN PELAYANAN & ADMINISTRASI,



JANURI

## Lampiran 7 *Curriculum Vitae*

### **CURRICULUM VITAE**

#### **I. Identitas Diri**

Nama : Novieka  
 Alamat *e-mail* : vieka8@gmail.com  
 Tempat, tanggal lahir : Pasuruan, 29 November 1996  
 Warga Negara : Indonesia  
 Agama : Islam  
 Alamat : Jalan Raya Semambung, RT 06  
 RW 04, Kec. Grati, 67184  
 Pasuruan, Jawa Timur



#### **II. Pendidikan Formal**

1. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang (2014-2018)
2. SMA Negeri 1 Grati (2011-2014)
3. SMP Negeri 2 Grati (2008-2011)
4. SD Negeri Sumber Agung 2 (2002-2008)

#### **III. Pengalaman Magang**

1. PT PLN (Persero) Area Pasuruan (Juli 2017)

#### **IV. Kemampuan**

1. Bahasa Indonesia (Bahasa Nasional)
2. Microsoft Office (Skor *Excellent Grade* TRUST Training Partners)

Demikian *Curriculum Vitae* yang saya buat dengan sebenarnya.

Malang, 04 Juli 2018

Novieka