



**PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada Harian Media Indonesia Periode 2015-2016)



**YOPIE ROY MUNANTO
55212120065**

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2018**



**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI**

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS

1. Nama : Yopie Roy Munanto
2. NIM : 55212120065
3. Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)
4. Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
5. Konsentrasi : *Corporate Marketing Communication*
6. Judul : Pengaruh Iklim Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Harian Media Indonesia Periode 2015-2016)

Jakarta, 13 Januari 2018

Pembimbing

Dr. Inge Hutagalung, M.Si



**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI**

LEMBAR TANDA LULUS SIDANG

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. Judul | : Pengaruh Iklim Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Harian Media Indonesia Periode 2015-2016) |
| 2. Nama | : Yopie Roy Munanto |
| 3. NIM | : 55212120065 |
| 4. Jenjang Pendidikan | : Strata Dua (S2) |
| 5. Program Studi | : Magister Ilmu Komunikasi |
| 6. Konsentrasi | : <i>Corporate Marketing Communication</i> |
| 7. Tanggal | : 13 Januari 2018 |

Jakarta, 13 Januari 2018

Mengetahui,

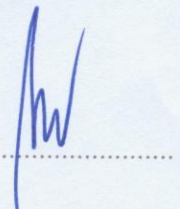
1. Ketua Sidang
Dr. Suraya, M.Si

()

2. Penguji Ahli
Dr. Tuti Widiastuti, M.Si

()

3. Pembimbing
Dr. Inge Hutagalung, M.Si

()



**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI**

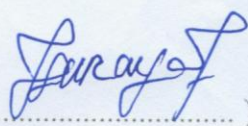
LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN TESIS

1. Judul : Pengaruh Iklim Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Harian Media Indonesia Periode 2015-2016)
2. Nama : Yopie Roy Munanto
3. NIM : 55212120065
4. Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)
5. Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
6. Konsentrasi : *Corporate Marketing Communication*
7. Tanggal : 13 Januari 2018

Jakarta, 27 Januari 2018

Mengetahui,

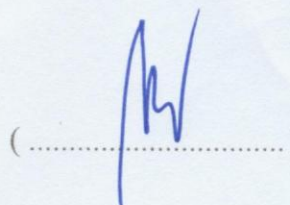
1. Ketua Sidang
Dr. Suraya, M.Si

()

2. Penguji Ahli
Dr. Tuti Widiastuti, M.Si

()

3. Pembimbing
Dr. Inge Hutagalung, M.Si

()



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

1. Judul : Pengaruh Iklim Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Harian Media Indonesia Periode 2015-2016)

2. Nama : Yopie Roy Munanto

3. NIM : 55212120065

4. Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)

5. Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

6. Konsentrasi : *Corporate Marketing Communication*

7. Tanggal : 27 Januari 2018

Mengesahkan

Pembimbing Utama

(.....)
Dr. Inge Hutagalung, M.Si

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi
Magister Ilmu Komunikasi

(.....)
Prof. Dr. Didik J. Rachbini

(.....)
Dr. Ahmad Mulyana, M.Si

ABSTRACT

Productivity is very important for the achievement of corporate goals. In the process of achieving the productivity need to consider several factors that can improve employee performance in order to create a synergy in achieving success and common goals between the company and employees.

The phenomenon raised into the object of research is not yet optimal performance of employees of Media Indonesia daily. This study aims to determine the influence of communication climate on employee performance, the influence of satisfaction on employee performance and which variables are most influential simultaneously between the communication climate and job satisfaction on employee performance.

This research was designed as an empirical study to test the hypothesis theory, and the paradigm used is positivistic. Type This research is explanatory research, with survey research method. Technique of data collection is done by observation and questionnaire (questionnaire) and internal company data. The population is all 351 employees of Media Indonesia daily, and the number of samples used is 80 people. The analysis tool used is regression. Processed by using software SPSS version 22.

From the research results obtained conclusion that is, First, there is positive influence and significance of communication climate to employee performance, Secondly, there is positive influence and significance of job satisfaction on employee performance. Third, communication climate and job satisfaction simultaneously have a significant effect on employee performance with communication climate as the most influential variable on performance.

Keywords: Communication Climate, Job Satisfaction, Employee Performance

ABSTRAK

Produktifitas merupakan hal sangat penting untuk pencapaian tujuan perusahaan. Dalam proses pencapaian Produktifitas tersebut perlu memperhatikan beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan agar terciptanya sinergitas dalam mencapai keberhasilan dan tujuan bersama antara perusahaan dan karyawan.

Fenomena yang diangkat menjadi objek penelitian adalah belum optimalnya kinerja karyawan harian Media Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan dan variabel mana yang paling berpengaruh secara simultan diantara iklim komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian empiris untuk menguji hipotesis teori, dan paradigma yang digunakan adalah positivistik. Jenis Penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*), dengan metode penelitian survey. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan daftar pertanyaan (kuesioner) maupun data internal perusahaan. Populasi adalah seluruh karyawan harian Media Indonesia yang berjumlah 351 orang, dan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 80 orang. Alat analisis yang digunakan adalah regresi. Data diolah dengan menggunakan *software* SPSS versi 22.

Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan yaitu, *Pertama*, terdapat pengaruh positif dan signifikansi iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan, *Kedua*, terdapat pengaruh positif dan signifikansi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Ketiga*, iklim komunikasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan iklim komunikasi sebagai variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja.

Kata kunci: Iklim Komunikasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam tesis ini :

Judul : Pengaruh Iklim Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Harian Media Indonesia Periode 2015-2016)

Bentuk Tesis : Studi Kasus

Nama : Yopie Roy Munanto

NIM : 55212120065

Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)

Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Tanggal : 13 Januari 2018

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan dosen pembimbing yang ditetapkan dengan surat keputusan ketua program Studi ilmu komunikasi program pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 13 Januari 2018



(Yopie Roy Munanto)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT, yang telah memberikan rahmat-Nya. Salawat Nabi Muhamad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana.

Dalam proses penyusunan tesis ini penulis banyak menemui hambatan, namun atas dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, Alhamdulillah hambatan dapat diatasi.

Oleh Karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini. Secara Khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

Dr. Inge Hutagalung, M.Si : Selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu dan dengan ketulusan hati membimbing penulis selama penyusunan tesis ini dan tak henti memberikan semangat dalam penyelesaian tesis ini.

Dr. Suraya, M.Si : Selaku Ketua Sidang, yang telah banyak memberikan Masukan dan saran pada perbaikan penyusunan tesis ini.

Dr. Tuti Widiastuti, M.Si : Selaku Penguji Ahli, yang telah banyak memberikan Kritikan dan Pendapat pada perbaikan penyusunan tesis ini.

Dr Ahmad Mulyana., M.Si: Selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi

Prof. Dr. Didik J. Rachbini: Selaku Direktur Program Pasca sarjana Universitas Mercu Buana

Seluruh Manajemen dan staf karyawan Unit Media Indonesia, HRD, Redaksi, Publishing dan Activation yang telah memberikan bantuan kepada penulis selama dalam penyusunan tesis ini.

Teman-teman mahasiswa konsentrasi corporate marketing communication program studi magister ilmu komunikasi Angkatan 2013 dan 2014 yang selalu berbaik hati memberikan informasi dan semangat.

Ayahanda penulis, H. Muffroil, yang memberikan Waktu untuk menjaga Belahan Hati Anak-anak Tercinta. Ibu tersayang, Hj. Maimunah Ali. yang memberikan doa dan materi yang tidak terhingga, agar penulis konsisten pada tujuan. Istri penulis Febri Larasasti yang setia dan penuh cinta memberi Bantuan menemani setiap waktu dalam keadaan Duka maupun Senang selama menyelesaikan tesis ini.

Nabil Muhamad Ali Ichsan, Gibran Ramadhan Ichsan Belahan jiwa, yang menjadi penyemangat dan penghibur hati, selama dalam Menyelesaikan Kuliah dan penulisan tesis ini.

Penulis memberikan penghargaan berupa ucapan terima kasih dan doa agar Allah SWT selalu memberikan Rahmat-Nya dan Kesehatan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Semoga Allah swt membalas semua kebaikan, dan ridha-Nya, dan Karya ini dapat bermanfaat untuk semua Pihak. Amiin ya Rabbal‘alamin.

Jakarta, 13 Januari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS	i
LEMBAR TANDA LULUS SIDANG	ii
LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
PERNYATAAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah	9
1.3. Maksud Tujuan Penelitian	10
1.4. Batasan Penelitian	11
1.5. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	12
2.1. Penelitian Terdahulu	12
2.2. Iklim Organisasi	26
2.3. Iklim Komunikasi	32
2.4. Kepuasan Kerja	41
2.5. Kinerja	48
2.6. Kerangka Pemikiran	52
2.7. Hipotesis	57
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	58
3.1. Obyek Penelitian	58
3.2. Paradigma Penelitian	58
3.3. Metode Penelitian	59
3.4. Populasi dan Sampel	59
3.5. Operasionalisasi Variabel	64
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas	70

3.7. Teknik Pengumpulan Data	74
3.8. Teknik Analisa Data	75
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	84
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	84
4.2. Hasil Penelitian	87
4.3. Pembahasan	122
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	141
5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	141
5.2. Saran.....	143
DAFTAR PUSTAKA.....	144
LAMPIRAN.....	148
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	170



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Indikasi Rendahnya Kinerja Karyawan	4
Tabel 1.2 Gambaran Iklim Komunikasi pada Karyawan	7
Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3.1 Jumlah Karyawan Kantor Pusat	60
Tabel 3.2 Sampel Karyawan Kantor Pusat	62
Tabel 3.3 Operasionalisasi Variabel	69
Tabel 3.4 Penilaian Skala Likert secara umum	73
Tabel 3.5 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi	79
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	87
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Penelitian	90
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Dimensi Iklim	94
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Dimensi Kepuasan Kerja	96
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Dimensi Kinerja	97
Tabel 4.6 Uji Validitas Instrumen Variabel Penelitian	99
Tabel 4.7 Hasil Uji Realibilitas	102
Tabel 4.8 Uji Multikolinieritas	104
Tabel 4.9 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi	106
Tabel 4.10 Korelasi Iklim Komunikasi dengan Kinerja Karyawan	106
Tabel 4.11 Korelasi Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	107
Tabel 4.12 Korelasi Dimensi Iklim dengan Kinerja Karyawan	108
Tabel 4.13 Korelasi Dimensi Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	109
Tabel 4.14 Persamaan Regresi Linier	110
Tabel 4.15 Koefisien Determinasi	112
Tabel 4.16 Uji T (Uji Parsial).....	113
Tabel 4.17 Uji T (Uji Parsial) Dimensi (X1).....	115
Tabel 4.17 Uji T (Uji Parsial) Dimensi (X2).....	117

Tabel 4.19 Uji F (Uji Simultan)	119
Tabel 4.20 Uji F (Uji Simultan) Dimensi (X1)	120
Tabel 4.21 Uji F (Uji Simultan) Dimensi (X2)	121
Tabel 4.22 Item Pertanyaan Variabel Iklim Komunikasi.....	130
Tabel 4.23 Item Pertanyaan Variabel Kepuasan.....	136
Tabel 4.24 Item Pertanyaan Variabel Kinerja.....	136



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	57
Gambar 4.1 Uji Normalitas dengan P-P Plot	103
Gambar 4.2 Uji Heteroskedasitas	105



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	148
Lampiran 2	Tabulasi Kuesioner	153
Lampiran 3	Uji Realibilitas.....	156
Lampiran 4	Statistik Deskriptif	158
Lampiran 5	Distribusi Frekuensi	159
Lampiran 6	Uji Asumsi Klasik & Regresi	162
Lampiran 7	Korelasi Parsial	169



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan teknologi yang semakin maju dari masa ke masa, membuat terjadi persaingan bisnis dimana perusahaan berupaya untuk menunjukkan keunggulan-keunggulannya agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Persaingan tidak lepas dari kebutuhan konsumen yang semakin meningkat. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerjanya secara optimal.

Istilah kinerja berasal dari *performance* atau *actual performance*, penampilan kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2006:67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara itu, Bernardin dan Russel (2006:402) mengatakan bahwa "kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dinilai dari *output*". Pentingnya hasil yang diinginkan dari hasil kerja dan perilaku kerja pegawai terkait kinerja dinyatakan Wibowo (2007:7) bahwa kinerja yang dimiliki seorang pegawai merupakan hasil kerja yang dicapainya dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sehingga kinerja (*performance*) menjadi faktor penting dalam mencapai keberhasilan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu kinerja (*performance*) merupakan hal yang harus dimiliki seorang pegawai untuk mencapai keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Pentingnya kinerja yang harus dimiliki seorang pegawai membuat banyak penelitian melakukan kajian terkait kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Firman (2015:4) dengan tipe penelitian kuantitatif diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang cukup berarti antara iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan di Bank Bukopin Cabang Medan. Adanya kinerja yang dicapai oleh karyawan di Bank Bukopin Cabang Medan berhubungan dengan iklim komunikasi organisasi.

Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Yiing (2008:77) melalui metode penelitian kuantitatif melalui teknik *multiple regression* menyatakan bahwa adanya kinerja dari pekerja UM MBA Malaysia dipengaruhi oleh kepuasan kerja, perilaku pemimpin, komitmen organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderator.

Penelitian lain dilakukan oleh Mutmainah (2013:13) mengenai pengaruh kompensasi, pelatihan dan peran supervisor terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta menghasilkan temuan bahwa kompensasi, pelatihan tidak berpengaruh baik secara langsung maupun secara langsung terhadap kinerja karyawan tetapi peran supervisor mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja seorang karyawan menjadi faktor utama dalam suatu organisasi. Demikian pula yang terjadi pada salah satu organisasi atau perusahaan yaitu Media Indonesia. Media Indonesia adalah perusahaan media cetak yang bergerak di bidang pers dan penerbitan surat kabar. Sebagai media cetak harian, Media Indonesia memiliki posisi seperti harian Kompas, Republika, Koran Tempo, Jawa Pos, dan perusahaan surat kabar

lainnya. Agar mampu bertahan di tengah tantangan dan perubahan, perusahaan media cetak harus mampu meningkatkan keahliannya demi membantu masyarakat yang membutuhkan layanan informasi yang diinginkan. Selain itu hal yang paling penting adalah perusahaan media cetak harus terus meningkatkan cara kerja dan hasil yang optimal sesuai dengan tujuan perusahaan.

Media Indonesia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan memiliki kinerja yang tinggi, para karyawan akan bekerja berdasarkan rencana kerja, memperhatikan proses kerja dan berorientasi kepada hasil. Apabila hal ini dilakukan, tentunya para karyawan akan dapat memenuhi standar kinerja.

Kinerja yang maksimal dari para karyawannya sangat dibutuhkan di Media Indonesia. Berdasarkan pre test penulis dengan beberapa karyawan Media Indonesia dipahami bahwa ada keterbatasan yang dimiliki pada hasil kerja dan capaian target kerja yang belum sesuai dengan yang diharapkan. Indikasi rendahnya kinerja juga dapat dilihat dari indikator rangkuman yang terdapat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Indikasi Rendahnya Kinerja Karyawan Media Indonesia

Indikator	Target	Realisasi	Keterangan
Jumlah Kerja	100%	75%	Jumlah pekerjaan yang berhasil dikerjakan dengan baik (tidak menunda/dilanjutkan esok hari).
Kualitas Kerja	100%	70%	Pekerjaan yang menjadi tanggung jawab harian dengan standar dari pimpinan
Kreativitas	100%	65%	Rata-rata jumlah ide/gagasan dalam penyampaian
Loyalitas	100%	82%	Rata-rata kehadiran karyawan

Sumber: Hasil Wawancara Karyawan HRD Media Indonesia (2016)

Berdasarkan data terlihat belum maksimalnya harapan kinerja dari karyawan Media Indonesia. Pada tahun 2016 rata-rata realisasi yang tercapai hanya 73 persen.

Adanya kondisi kinerja karyawan Media Indonesia didukung pula oleh sistem penilaian kinerja karyawan Media Indonesia antara lain dilakukan oleh atasan langsung dengan meminta pertimbangan atasan dari atasan langsung. Penilaian kinerja yang dilakukan didasarkan pada Peraturan Perusahaan Media Indonesia. Dimana penilaian terdiri atas penilaian Pekerja dan Perilaku Kerja. Meskipun secara tertulis pencapaian target kerja karyawan telah memenuhi target, secara perilaku kerja kinerja karyawan yang ada belum sesuai harapan. Berdasarkan hasil wawancara pada table 1.1 diatas dapat dirasakan bahwa pencapaian kinerja karyawan masih belum maksimal seperti yang diharapkan perusahaan Media Indonesia pada tahun 2016.

Media Indonesia senantiasa menginginkan agar kinerja karyawannya baik dan maksimal, dengan demikian untuk meningkatkan kontribusi para karyawan kepada perusahaannya maka Media Indonesia harus mampu membangun iklim komunikasi yang efektif dan efisien yang diharapkan dapat menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas para karyawan. Karyawan yang kreatif juga memberikan andil yang besar bagi terciptanya inovasi baru bagi perusahaan. Oleh karena itu, iklim komunikasi dipandang menjadi bagian yang penting dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dan menjamin kelangsungan hidup Media Indonesia dalam lingkungan yang kompetitif.

Dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki peran penting terutama dalam membentuk organisasi yang efektif. Komunikasi yang dibangun dalam organisasi hendaknya dijalin dalam suatu hubungan yang baik agar organisasi menjadi sehat terutama komunikasinya, baik komunikasi antara atasan dengan bawahan; bawahan dengan bawahan, bawahan dengan atasan (Sopiah 2008:141). iklim komunikasi penting, karena mengkaitkan konteks organisasi dengan konsep, perasaan, dan harapan anggota

organisasi, dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi (Pace dan Faules, 2010:127) dengan mengetahui iklim suatu organisasi, akan dapat memahami dengan lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

Media Indonesia sebagai “*human intensive industry*” dimana mesin utamanya adalah manusia sangat penting menciptakan komunikasi dalam organisasi dengan iklim



yang kondusif. Menurut Arni (2008:82) Iklim komunikasi dalam organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seorang pimpinan organisasi karena faktor tersebut banyak mempengaruhi tingkah laku karyawan. Untuk dapat menciptakan iklim komunikasi dalam organisasi yang baik perlu memahami kedua hal tersebut serta keadaan karyawan. Dalam sebuah organisasi tujuan organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk menunjukkan bahwa organisasi itu bertahan atau tidak. Agar organisasi dapat bertahan mencapai tujuannya perlu adanya komunikasi yang baik dan terjadi hubungan timbal balik yang menguntungkan didalam organisasi tersebut maka terlihat bahwa iklim komunikasi itu baik. Iklim setiap lingkungan kerja memiliki atmosfer kerja berbeda. Hubungan mungkin digambarkan dari segi iklim atau "perkiraan cuaca". Bawahan (karyawan) mungkin menggambarkan atmosfer tempat kerja mereka dari segi penciptaan tingkat kenyamanan yang mereka rasakan (Mangkunegara, 2007:41).

Proses komunikasi atau aliran informasi yang terjadi dalam organisasi secara otomatis akan menciptakan iklim komunikasi. Iklim komunikasi adalah persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung, terbuka, menaruh perhatian, dan secara aktif meminta pendapat, serta memberi penghargaan atas standar kinerja yang baik (Kriyantono,2008). Dari beberapa pengertian maka penulis simpulkan bahwa iklim komunikasi adalah komunikasi yang dilakukan oleh karyawan, pimpinan maupun anggota dalam organisasi sehingga menciptakan keadaan lingkungan komunikasi yang baik. Komunikasi yang efektif dicapai dengan melihat keadaan lingkungan komunikasi (iklim komunikasi) dengan mengetahui iklim komunikasi kita dapat melihat kinerja yang dihasilkan karyawan.

Iklim komunikasi yang terjadi didalam Media Indonesia dijumpai masih dirasakan kurang maksimal. Dimana sebagian karyawan masih belum memahami dengan jelas apa yang menjadi tugas pokok dan fungsi mereka secara individu ataupun sub

bagian. Sehingga sebagian pekerjaan yang merupakan tugas tambahan justru mendominasi aktivitas sehari-sehari sebagian karyawan dan berakibat tertundanya penyelesaian tugas pokok. Beberapa informasi tugas terkadang diinfokan tidak secara berjenjang sesuai struktur di Media Indonesia. Antara satu bidang yang terkait langsung dalam pekerjaan yang ada dalam organisasi sering tidak terjalin komunikasi yang baik. Saling mementingkan diri sendiri dalam masing-masing bidang terkait penyampaian informasi yang pada akhirnya menyebabkan tertundanya beberapa penyelesaian pekerjaan. Hal ini dirasakan oleh karyawan-karyawan yang terlibat langsung dalam penyelesaian tugas. Bahkan konflik internal sering terjadi karena kesalahan dalam proses komunikasi di lingkungan Media Indonesia. Lebih jelasnya gambaran iklim komunikasi yang terdapat di Media Indonesia seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Gambaran Iklim Komunikasi Pada Karyawan Media Indonesia

No	Keterangan
1.	Kurang komunikasi antar karyawan terkait pekerjaan
2.	Tugas tambahan lebih didominasi beberapa orang
3.	Informasi tugas tidak diinstruksikan secara berjenjang sesuai struktur organisasi
4.	Mementingkan diri sendiri saat menjalankan tugas
5.	Konflik internal antar divisi sering terjadi
6.	Rendahnya kerjasama/ <i>team work</i>

Sumber: Hasil pengamatan dan interview karyawan HRD Media Indonesia (2016)

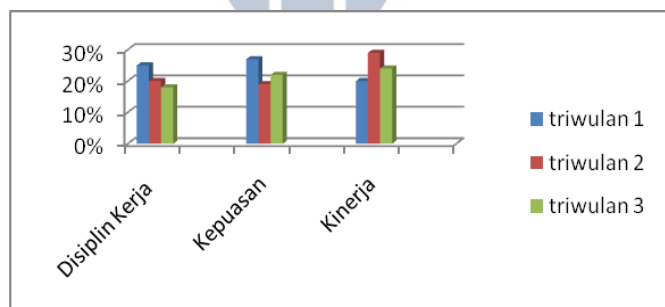
Berdasarkan uraian sebelumnya yang dirangkum dalam tabel di atas maka dengan adanya fenomena tersebut dapat berdampak pada hasil kerja dan kinerja karyawan Media Indonesia.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja atau hasil kerja, dijumpai pada karyawan Media Indonesia, sehingga harus mendapat perhatian yaitu masih ditemukannya penempatan orang yang tidak pada tempatnya yakni tidak sesuai dengan jabatan atau kemampuan kerjanya, kurangnya penghargaan terhadap karyawan yang berkinerja baik dan uang jam lembur terlalu sedikit sehingga beberapa karyawan sering

mengambil jam lembur untuk menambah penghasilan mereka. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan kepada beberapa karyawan yang dijumpai diantaranya menyatakan para karyawan yang berprestasi baik, tidak sering terjadi diberi *reward*, dan bentuk penghargaan lainnya sebagai wujud apresiasi perusahaan terhadap para karyawannya.

Keadaan yang demikian harus diantisipasi secepatnya karena jika seorang karyawan tidak puas biasanya mempunyai motivasi yang rendah. Akibatnya dalam bekerjapun mereka biasanya kurang bersemangat, malas, lambat bahkan bisa banyak melakukan kesalahan dan lain-lain hal yang bersifat negatif seperti kemangkiran, telat masuk kerja. Dengan demikian kejadian tersebut akan dapat berdampak kepada kinerja karyawan yang dapat menjadi rendah.

Berikut adalah gambaran kinerja karyawan pada Media Indonesia pada tahun 2016 yang disajikan pada gambar 1.1.



Gambar 1.1 : Grafik Statistik Kepuasan dan Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Olahan Data HRD Media Indonesia (2016)

Pada Gambar 1.1 terlihat bahwa terjadi fluktuasi baik pada kepuasan karyawan dan kinerja karyawan pada Media Indonesia tahun 2016. Pada grafik diatas dapat dikatakan bahwa rata-rata disiplin kerja karyawan hanya mencapai 63 persen, kemudian rata-rata kepuasan karyawan hanya mencapai 68 persen dan rata-rata capaian kinerja karyawan hanya mencapai 73 persen.

Sehubungan dengan pentingnya kinerja karyawan Media Indonesia dan mengingat iklim komunikasi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan maka diperlukan pengkajian yang cermat dan mendalam melalui penelitian yang terstruktur. Atas dasar itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Media Indonesia.

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa Perusahaan berupaya untuk meningkatkan kinerja dengan berdasarkan rencana kerja, memperhatikan proses kerja dan berorientasi kepada hasil. Pada hasil pre test dipahami bahwa karyawan Media Indonesia belum menunjukkan kinerja yang maksimal diantaranya dapat dilihat pada hasil kerja dan capaian target kerja yang belum sesuai dengan yang diharapkan.

Adanya iklim komunikasi pada Perusahaan diantaranya kurangnya komunikasi antara pimpinan dan karyawan, rendahnya sistem informasi, tidak terjalin komunikasi yang baik antara satu bidang dengan yang lain, dan konflik internal sering terjadi sehingga mempengaruhi terciptanya kinerja karyawan. Diketahui pula bahwa rendahnya kepuasan selama bekerja diantaranya tidak adanya sistem pemberian penghargaan atas prestasi kerja sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan identifikasi masalah, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1 Apakah terdapat pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan?
- 2 Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

- 3 Variabel mana yang paling berpengaruh secara simultan diantara iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan?

1.3. Maksud Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka secara umum maksud dan tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan pemahaman secara mendalam pengaruh iklim komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Secara khusus, tujuan penelitian yang diajukan ini yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui variabel mana yang berpengaruh secara simultan diantara iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan

1.4. Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam lingkup yang terbatas pada karyawan Media Indonesia dengan kualifikasi sebagai berikut :

1. karyawan tetap yang telah menjalani masa kerja lebih dari 5 tahun
2. karyawan yang berusia 20-50 tahun

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Akademik

Secara akademis penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian terkait faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu iklim komunikasi dan kepuasan kerja.

1.5.2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan menjadi masukan bagi dunia usaha dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan iklim komunikasi yang baik antar karyawan dan aspek-aspek kepuasan kerja karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Penelitian Terdahulu

2.1.1. Hestin Mutmainah, Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Peran Supervisor Terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta. *Graduasi Vol. 29 Edisi Maret 2013.*

Penelitian ini menguji pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja. Pengujian ini juga menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja. dan menguji pengaruh peran supervisor terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja

Teknik analisis data menggunakan regresi mediasi, uji koefisien determinasi, uji simultan (uji F), uji t (parsial) dan pengujian *intervening*. Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh kompensasi, pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi peran supervisor mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki perbedaan yaitu pada penggunaan variabel bebas dalam penelitian yaitu kompensasi, pelatihan, peran supervisor dan menggunakan variabel moderasi yaitu kepuasan kerja sedangkan peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel bebas. Penelitian ini memiliki kesamaan yaitu mengangkat variabel kepuasan kerja dan sebagai variabel terikatnya adalah kinerja. dalam hal analisis yaitu melakukan pengujian dengan uji t, uji F dan determinasi serta melakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen.

2.1.2. Lee Huey Yiing & Kamarul Zaman Bin Ahmad. The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job satisfaction and Performance. Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 53-86.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki efek moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi dan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan kinerja pegawai UM MBA Malaysia.

Teknik Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan analisis faktor, analisis reliabilitas, korelasi Pearson dan pengujian hipotesis menggunakan regresi berganda.

Hasil penelitian, perilaku kepemimpinan ditemukan secara signifikan berhubungan dengan komitmen organisasi, dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antar. Komitmen organisasional ditemukan terkait secara signifikan dengan kepuasan kerja, dengan kinerja karyawan. Budaya yang mendukung mempengaruhi hubungan antara komitmen dan kepuasan.

Penelitian ini memiliki perbedaan variabel yang diteliti yaitu budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi. Sedangkan peneliti menggunakan iklim komunikasi. Penelitian ini sama sama menggunakan kepuasan kerja dan memiliki kesamaan pada variabel kinerja sebagai variabel dependent dan metode analisis menggunakan regresi berganda.

2.1.3. Andra Firman, Iklim Komunikasi Organisasi Dan Kinerja Karyawan Di Bank Bukopin Cabang Medan, Jurnal Ekonomi & Bisnis Vol No 5 Juni 2015.

Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Kinerja yang diukur disini adalah kinerja karyawan di Bank Bukopin Cabang Medan.

Teknis analisis data yang dipakai adalah analisis tabel tunggal, analisis tabel silang, dan uji hipotesis dengan menggunakan aplikasi system solution (SPSS) 16.0 serta tata jenjang oleh Spearman. Dan diperoleh hasil, terdapat hubungan yang cukup berarti antara iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan di Bank Bukopin Cabang Medan.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang penulis lakukan, yaitu sama sama melakukan penelitian mengenai iklim komunikasi dalam organisasi dengan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai yang ada didalam organisasi dan menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini memiliki perbedaan pada metode korelasional yang digunakan.

2.1.4. Raduan Che Rose.etc. The effect Of Organizational Learning In Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal of Applied Business Research* – November/December 2009.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pembelajaran dalam organisasi, komitmen organisasi, kepuasan berpengaruh terhadap kinerja.

Pembelajaran Organisasi ditemukan positif terkait dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja manager pada pelayanan publik di Malaysia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuseioner dan dianalisis menggunakan SPSS versi 14.00 dan AMOS.

Penelitian ini memiliki perbedaan pada variabel bebas yang digunakan yaitu pembelajaran dalam organisasi, komitmen organisasi dan menggunakan program software AMOS. Persamaan penelitian ini adalah menggunakan metode kuantitatif dengan variabel kepuasan kerja dan kinerja dan analisis salah satunya menggunakan SPSS.

2.1.5. Benedicta Yoanne.S. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi PT. Djatim Super Cooking Oil Surabaya Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal E-Komunikasi Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra, Surabaya Vol I. No. 3 Tahun 2013.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan pada PT. Djatim Super Cooking Oil Surabaya

Metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey yaitu riset, dengan menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner. Teknik yang digunakan antara lain uji validitas, uji reliabilitas, *crosstab* dan uji korelasi.

Hasil pengujian dengan menggunakan regresi linier sederhana, menyatakan bahwa diduga ada pengaruh antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan di PT. Djatim Super Cooking Oil Surabaya.

Penelitian ini memiliki perbedaan pada variabel bebas dengan mengambil iklim komunikasi organisasi sedangkan penulis mengambil iklim komunikasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki persamaan pada pengambilan variabel bebas iklim komunikasi dan variabel terikat kinerja karyawan.

2.1.6. Noor Arifin. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara. Jurnal Economia, Volume 8, Nomor 1, April 2012.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Kualitas Kehidupan Kerja, dari Cascio Wayne 1992. kemudian kinerja karyawan, dari Elmuti dan Kathawala, 1997, dan Kepuasan Kerja, yang dikembangkan oleh Robbin, 1996 serta Wexley et.al., 1992.

Penelitian ini mengambil sampel 65 karyawan dari CV Duta Senenan Jepara. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerjanya; kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

Penelitian ini memiliki perbedaan pada variabel bebas dengan mengambil kualitas kehidupan kerja sedangkan penulis hanya mengambil iklim komunikasi dan kepuasan kerja. Perbedaan lainnya pada teknik analisis yang digunakan. Adapun penulis menggunakan *Multiple Regresssion*. Penelitian ini memiliki persamaan pada pengambilan variabel hubungan kepuasan kerja dan kinerja.

2.1.7. M. Hadi Mulyono, Asiah Hamzah, A. Zulkifli Abdullah. Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Tingkat III 16.06.01 Ambon. Jurnal AKK, Vol 2 No 1, Januari 2013, hal 18-26

Tujuan penelitian menganalisis pengaruh faktor kompetensi, kepuasan kerja, motivasi, supervisi dan kepemimpinan terhadap kinerja perawat dalam memberikan asuhan keperawatan di Rumah Sakit Tingkat III 16.06.01 Ambon.

Jenis penelitian yang digunakan adalah survey analitik dengan rancangan *cross sectional study* yaitu suatu rancangan yang mengkaji dinamika kolrelasi atau asosiasi variabel independen (kompetensi, kepuasan kerja, motivasi kerja, supervisi dan kepemimpinan) dengan variabel dependen (kinerja perawat) pada saat yang bersamaan (*point time approach*).

Hasil uji korelasi gamma menunjukkan hubungan/pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan supervisi dengan kinerja perawat. Tetapi tidak ada hubungan/pengaruh antara kompetensi, motivasi kerja dan kepemimpinan dengan kinerja perawat. Hasil analisis uji pengaruh secara

multivariat dengan uji regresi variabel independen (kompetensi, kepuasan kerja, motivasi kerja, supervisi dan kepemimpinan) dengan variabel dependen (kinerja perawat), didapatkan secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat. Dan variabel kepuasan kerja dan supervisi, kepuasan kerja yang paling kuat/dominan pengaruhnya dari pada supervisi terhadap kinerja perawat.

Penelitian ini memiliki perbedaan pada variabel bebas yang mengambil variabel independen kompetensi, motivasi kerja, supervisi dan kepemimpinan Sedangkan peneliti hanya mengambil kepuasan kerja. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama sama memiliki variabel dependent yaitu kinerja dan metode yang digunakan.

2.1.8. Deléne Visser & Sanet Coetzee. Affective-Cognitive Consistency of Attitude As a Moderator of The Job Satisfaction-Performance Relationship. SA Journal of Industrial Psychology, 2005, 31 (3), 62-69

Penelitian ini merupakan upaya untuk memperjelas hubungan peran afektif-kognitif konsistensi (ACC), untuk menguji apakah konsistensi sikap mempengaruhi kekuatan hubungan. Tujuan kedua adalah untuk menilai Kepuasan Kerja (OJS) dan Kepuasan Minnesota Questionnaire (MSQ), terhadap kinerja.

Metode kuantitatif dengan faktor analisis eksplorasi dan konfirmasi. Secara keseluruhan kepuasan kerja diukur dengan gabungan dari OJS dan MSQ, berhubungan dengan prestasi kerja supervisor. Terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Oleh karena itu hipotesis bahwa ACC adalah moderator yang signifikan dari hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja.

Perbedaan penelitian ini adalah pada penggunaan variabel afektif-kognitif sebagai variabel moderator pada hubungan kepuasan kerja meningkatkan kinerja sedangkan peneliti hanya kepuasan kerja terhadap kinerja. Metode analisis Structural Equation Modeling (SEM). Persamaan penelitian adalah pada kajian terhadap variabel kepuasan kerja dengan kinerja.

2.1.9. Fadly Pangumpia. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Bank Prisma Dana Manado. Jurnal “Acta Diurna”. Vol.II/No.2/2013.

Penelitian ini merupakan upaya untuk mengetahui pelaksanaan iklim komunikasi organisasi pada bank prisma dana yang sering ditemui kendala-kendala. Dugaan peneliti terhadap kendala-kendala tersebut adalah kurang adanya kejujuran dalam komunikasi, kurang adanya keterbukaan komunikasi kebawah, kurang adanya keputusan bersama. Hal ini diduga akan sangat berdampak pada produktivitas karyawan pada bank prisma dana Manado.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode analisis regresi linier sederhana yang bertujuan untuk mengetahui hubungan iklim komunikasi dan produktivitas karyawan, serta melihat apakah terdapat hubungan sebab akibat dari iklim komunikasi dan produktivitas karyawan.

Dari hasil regresi linier sederhana diperoleh hasil bahwa setiap kenaikan satu satuan pada variable iklim komunikasi maka akan diikuti kenaikan sebesar 0,84 oleh variable produktivitas kerja karyawan. Artinya terdapat hubungan yang fungsional dan linear yang berarti diantara kedua variabel tersebut yaitu iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan, untuk dapat

meningkatkan produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan perlu memperhatikan iklim komunikasi organisasi.

Perbedaan penelitian ini adalah pada penggunaan variable, yaitu pada penelitian ini hanya menggunakan satu variabel independent yaitu iklim komunikasi dan satu variable dependent yaitu produktivitas kerja karyawan. Sedangkan persamaan penelitian yaitu pada penggunaan variable independent yang digunakan.

2.1.10. Danabeth Tristeza Glomo-Narzoles, Ph.D. COMMUNICATION CLIMATE: ITS RELATION TO INSTITUTIONAL PRODUCTIVITY. ASIAN JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES. Vol. 1. No.4 November 2012. ISSN: 2186-8492, ISSN: 2186-8484.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat produktivitas kelembagaan HEI dan bagaimana hal tersebut dipengaruhi oleh iklim komunikasi. Pada penelitian ini terdiri dari 180 pengajar dan non pengajar di lembaga pendidikan tinggi di Filipina. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah stratified random sampling.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif (mean dan standar deviasi). Kemudian pada analisis inferensia statistiknya menggunakan t-test, Analysis of Variance (One way ANOVA) dan Pearson Product-Moment Coefficient of Correlation (pearson's r).

Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa sekolah lokal tidak memberikan kontribusi terhadap produktivitas kelembagaan, sekolah lokal merupakan faktor penting yang mempengaruhi iklim komunikasi disekolah, kemudian ukuran personil berkorelasi signifikan terhadap produktivitas kelembagaan, ukuran personil tidak berpengaruh terhadap iklim komunikasi di sekolah, serta produktivitas kelembagaan secara signifikan terkait dengan iklim komunikasi disekolah.

Perbedaan penelitian ini adalah pada penggunaan variabel independennya yaitu variabel local dan ukuran personil, dan terdapat dua variabel dependennya dan salah satu

dari variabel dependent tersebut adalah variabel produktivitas institusi/kelembagaan. Kemudian terdapa perbedaan dalam metode analisis yang digunakan. Persamaan pada penelitian ini yaitu pada penggunaan variabel iklim komunikasi.

Lebih jelasnya penelitian terdahulu dapat dilihat pada matrik berikut :



Tabel 2.1
Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Jurnal Penelitian	Jurnal & Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Hestin Mutmainah, Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Peran Supervisor Terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta	Jurnal Ekonomi, Graduasi Vol. 29 Edisi Maret 2013.	Metode Kuantitatif metode analisis RegresiMediasi dengan Uji MRA Moderate Regression Analysis, Uji selisih nilai mutlak dan uji Residual.	Hasil penelitian : Kompensasi dan pelatihan tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Peran supervisor mempunyai pengaruh positif dan signifikasinya terhadap kepuasan kerja, dan kompensasi dan dan pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peran supervisor mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja dan tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh peran supervisor terhadap kinerja karyawan.	Variabel kepuasan kerja dan kinerja. Teknik penentuan sample menggunakan metode slovin uji koefisien determinasi Uji R, uji simultan (uji F), uji t (parsial), determinasi R serta melakukan uji validitas dan reliabilitas instrument.	Variabel Kompensasi ,pelatihan dan peran supervisor dan menggunakan variabel moderator
2.	Lee Huey Yiing, & Kamarul Zaman	Leadership &	Metode Kuantitatif,	Hasil penelitian : Bahwa perilaku	variabel, kepuasan dan	Variabel budaya organisasi,

Tabel 2.1

Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Jurnal Penelitian	Jurnal & Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Bin Ahmad, The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job satisfaction and Performance.	Organization Development Journal Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 53-86	Teknik Analisis Statistik deskriptif dan analisis faktor, analisis realibilitas, korelasi Pearson dan menggunakan regresi berganda.	kepemimpinan ditemukan secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi, dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan ini. komitmen organisasi ditemukan secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.	kinerja analisis multiple regression	perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi. dan analisa faktor.
3.	Andra Firman, Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan di Bank Bukopin Cabang Medan	Jurnal Ekonomi & Bisnis Vol No 5 Juni 2015.	Metode Kuantitatif, metode penelitian korelasional menjelaskan sejauh mana hubungan antara dua variabel	Hasil penelitian : Terdapat hubungan yang cukup berarti antara iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan di Bank Bukopin Cabang Medan.	Variabel iklim komunikasi dan kinerja. Menggunakan aplikasi spss	Metode korelasional, analisis tabel tunggal, analisis tabel silang.
4.	Raduan Che Rose, The effect Of Organizational Learning In Organizational Commitment, Job	The Journal of Applied Business	Metode Kuantitatif	Hasil penelitian : Pembelajaran Organisasi ditemukan positif terkait dengan commitment	Variabel kepuasan kerja dan kinerja. Pengumpulan data melalui kuseioner dan	variabel bebas yang digunakan yaitu pembelajaran dalam organisasi, komitmen

Tabel 2.1
Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Jurnal Penelitian	Jurnal & Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Satisfaction And Work Performanc	<i>Research –</i> November/Dece mber 2009		organisasi, kepuasan kerja dan kinerja. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga berhubungan positif dengan kinerja dan variabel yang dimediasi dengan pembelajaran organisasi dan kinerja.pada pelayanan publik di Malaysia.	dianalisis menggunakan SPSS	organisasi dan menggunakan program software SPSS & AMOS.
5.	Benedicta Yoanne.S, Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi PT. Djatim Super Cooking Oil Surabaya Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal E-Komunikasi Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra, Surabaya Vol I. No. 3 Tahun 2013.	Metode Kuantitatif Analisis Regresi.	Hasil penelitian : Hasil pengujian dengan menggunakan regresi linier sederhana, menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Djatim Super Cooking Oil Surabaya.	Menggunakan metode survey yaitu riset,dengan menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner. Teknik yang digunakan antara lain uji validitas, uji reliabilitas, <i>crosstab</i> dan uji korelasi.	menggunakan regresi linier
6.	Noor Arifin, Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta	Jurnal <i>Economia</i> , Volume 8,	Metode Kuantitatif dengan analisa SEM (structural Equation	Hasil penelitian : Kualitas kehidupan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerjanya;	Variabel kepuasan kerja dan kinerja, Sumber data	Teknik analisis <i>SEM</i> , variabel kualitas kehidupan kerja dan Variabel kepuasan

Tabel 2.1

Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Jurnal Penelitian	Jurnal & Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Senenan Jeparo.	Nomor 1, April 2012	Modelling) dengan pendekatan Partial Least Square)	kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.	primer kuesioner.	kerja sebagai intervening.
7.	M. Hadi Mulyono, dkk, Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Tingkat III 16.06.01 Ambon.	Jurnal AKK, Vol 2 No 1, Januari 2013, hal 18-26	Metode Kuantitatif, survey analitik dengan rancangan cross sectional study	Hasil penelitian : Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan supervisi dengan kinerja perawat. Tetapi tidak ada hubungan/pengaruh antara kompetensi, motivasi kerja dan kepemimpinan dengan kinerja perawat.	Variabel independen kepuasan kerja dan variabel dependen kinerja. Uji Regresi.	Variabel independen: kompetensi, motivasi kerja, supervisi dan kepemimpinan. Uji Korelasi Gamma, Uji Multivariat dengan Uji Regresi Variabel Independen dengan variabel dependen
8.	Deléne Visser, Affective-Cognitive Consistency of Attitude As a Moderator of The Job Satisfaction	<i>Journal of Industrial Psychology</i> , 2005, 31 (3), 62-69	Metode Kuantitatif, analisis Structural Equation Modeling (SEM).	Hasil penelitian : variabel afektif-kognitif sebagai variabel moderator signifikan berhubungan pada kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja.	Variabel kepuasan kerja dan kinerja	Variabel moderator afektif-kognitif, analisis Structural Equation Modeling (SEM). Variabel afektif-kognitif. AMOS Software

Tabel 2.1
Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Jurnal Penelitian	Jurnal & Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9.	Fadly Pangumpia, Pengaruh Iklim Komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di Bank Prisma Dana Manado	Jurnal Acta Diurna". Vol.II/No.2/2013	Metode Kuantitatif, Regresi Linier	Hasil penelitian : Terdapat hubungan signifikan antara iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di bank Prisma Dana Manado.	Variabel independen iklim komunikasi	Variabel produktivitas kerja, Regresi Linier Sederhana
10.	Danebeth Tristeza Glomo-Narzoles, Ph.D, Communication climate: Its relation to institutional productivity	Journal Of Social Sciences & Humanities. Vol. 1. No.4 November 2012. ISSN: 2186-8492, ISSN: 2186-8484.	Metode Kuantitatif	Hasil :Sekolah lokal merupakan faktor penting yang mempengaruhi iklim komunikasi disekolah,kemudian ukuran personil tidak berpengaruh terhadap iklim komunikasi di sekolah dan Produktivitas kelembagaan secara signifikan terkait dengan iklim komunikasi disekolah.	Variable 1 iklim komunikasi	Variable independent local dan ukuran personil, t-test, Analysis of Variance (One way ANOVA) dan Pearson Product-Moment Coeficient of Correlation(pearson's r)

2.2. Iklim Organisasi

Didalam buku monumental yang berjudul *Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*, W. Charles Redding (1972:111) dalam Hardjana (2006:2) menyajikan tinjauan kritis atas berbagai teori dan riset tentang komunikasi dikalangan organisasi-organisasi industri dan bisnis dan sampai pada kesimpulan berikut:

“The climate of the organization is more crucial than are communication skills or techniques (taken by themselves) in creating an effective organization”. (Iklim organisasi’ adalah jauh lebih penting dari pada ketrampilan-ketrampilan ataupun teknik-teknik komunikasi (bila dilihat secara terpisah) dalam penciptaan organisasi yang efektif).

Dalam pemahaman historis, di bawah ini akan disajikan tiga definisi berbeda yang dianggap penting dalam perkembangan pengertian konsep iklim organisasi dan dimensi-dimensi dalam penjabarannya menjadi semacam model, yakni definisi Garlie A. Forehand (1964), Litwin-Stringer (1968) dan John P. Campbell (1970).

Pada model Forehand Iklim organisasi yang didefinisikan oleh Garlie A. Forehand (1964:362) dalam Hardjana (2006:5) adalah sebagai berikut:

“Organizational climate is a] set of characteristics that describe an organization and that (a) distinguish the organization from other organizations, (b) are relatively enduring over time, and (c) influence the behavior of people in the organization”. Iklim organisasi adalah seperangkat ciri-ciri yang menggambarkan sebuah organisasi dan itu (a) membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lain, (b) bertahan hidup cukup lama, dan (c) mempengaruhi perilaku orang-orang di dalam organisasi tersebut.

Untuk penjelasan yang lebih rinci dan lengkap dengan penjabarannya kemudian, Forehand (1968: 65-82) menulis artikel berjudul *“On the Integrations of Persons and Organizations”* yang dimuat dalam buku yang disunting oleh Renato Tagiuri dan George H. Litwin (1968) berjudul *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Dalam

artikel itu Forehand menegaskan bahwa iklim organisasi meliputi lima ciri asasi organisasi—juga terkenal dengan sebutan *‘dimensi’*, yaitu: (1) ukuran dan struktur organisasi (*size and structure*); (2) pola kepemimpinan (*leadership patterns*); (3) kompleksitas sistem (*system complexity*); (4) arah tujuan (*goal direction*); dan (5) jaringan komunikasi (*communication networks*).

Pada model Litwin –Stringer, Renato Tagiuri (1968:27) dalam Hardjana (2006:9) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah :

“Organizational climate is] a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behavior, and (c) can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization” Iklim organisasi adalah] kualitas lingkungan internal organisasi yang bertahan cukup lama dan yang (a) dialami oleh segenap anggota organisasi, (b) mempengaruhi perilaku mereka, dan (c) yang dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri-ciri (atau atribut) khas organisasi tersebut”

Konsepsi Tagiuri tentang iklim organisasi itu kemudian dijabarkan secara operasional oleh George H. Litwin dan Robert Stringer, Jr (1968: 45- 65). Dalam rumusan operasionalisasi tentang iklim organisasi tersebut, Litwin dan Stringer memasukkan delapan dimensi yang telah mereka terapkan di dalam rangkaian empat buah penelitian mereka, yang selengkapnya adalah sebagai berikut: (1) Struktur (*structure*); (2) Tantangan dan tanggung jawab (*challenge and responsibility*); (3) Kehangatan dan dukungan (*warmth and support*); (4) Ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*); (5) Konflik (*conflict*); (6) Standar kinerja dan harapan (*performance standards and expectations*); (7) Identitas organisasi (*organizational identity*), dan (8) Risiko dan pengambilan risiko (*risk and risk-taking*).

Pada Model Campbell, John P. Campbell et al. (1970) dalam Hardjana (2006:15) mendefinisikan iklim organisasi sebagai berikut:

a set of attributes specific to a particular organization that may be induced from the way the organization deals with its members and environment. For the

individual member within an organization, climate takes the form of a set of attitudes and expectancies which describe the organization in terms of both static (such as autonomy) and behavior-outcome and outcomeoutcome contingencies. Iklim organisasi adalah seperangkat ciri-ciri khusus dari sebuah organisasi yang dapat disebabkan oleh cara organisasi itu memperlakukan anggota-anggotanya dan lingkungannya. Bagi masing-masing anggota organisasi, iklim adalah berbentuk seperangkat sikap dan pengharapan yang menggambarkan organisasi dalam artian ciri-ciri statis (seperti tingkatan otonomi) dan *‘hasil-perilaku‘*, dan kontingensi hasil-hasil.

Dalam definisi di atas, iklim organisasi dipahami sebagai *‘persepsi-persepsi pribadi perorangan‘* dan bahwa *‘persepsi-persepsi tersebut mengatur perilaku karyawan‘*, sedangkan iklim itu sendiri dipandang sebagai variabelvariabel situasi atau dampak utama organisasi. Dari paparan tentang keempat kategori tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi pada dasarnya mempunyai empat dimensi sebagai berikut: (1) *‘otonomi pribadi‘* (individual autonomy); (2) *‘derajat tekanan struktur pada jabatan‘* (the degree of structure imposed upon the position); (3) *‘orientasi tentang ganjaran‘* (reward orientation); dan (4) *‘pengertian, kehangatan, dan dukungan‘* (consideration, warmth, and support).

Selain dari ketiga model di atas yang menjelaskan definisi iklim organisasi masih banyak lagi definisi mengenai iklim organisasi, diantaranya yang dijelaskan oleh Davis dan Newstorm (1996:21) yaitu Iklim organisasi adalah iklim manusia di dalam, dimana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Davis (2001:23) ada dua aspek yang penting yang harus diperhatikan dalam iklim organisasi, yaitu tempat kerja itu sendiri dan perlakuan yang diterima dari manajemen. Karyawan merasakan bahwa iklim organisasi tertentu menyenangkan bila mereka melakukan sesuatu yang berguna yang memberikan kemanfaatan pribadi. Dengan

demikian, iklim organisasi yang diciptakan memegang peranan penting dalam kemampuan organisasi menciptakan tujuannya. Terdapat beberapa faktor yang menentukan iklim organisasi antara lain:

- 1) Kepemimpinan dalam organisasi Kepemimpinan adalah salah satu bagian penting dari manajemen sebuah organisasi. Seorang manajer tugasnya antara lain merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin bisa disebut manajer lemah apabila perencanaannya yang jelek menyebabkan kelompoknya bergerak ke arah yang salah. Akan tetapi sebaliknya pemimpin dapat dikatakan manajer yang relatif efektif, khususnya apabila ia kebetulan mengelola orang-orang yang sangat memahami pekerjaannya dan memiliki dorongan yang kuat dalam bekerja. Setiap orang sepertinya setuju bahwa kepemimpinan berbicara tentang bagaimana membuka jalan bagi kebebasan untuk memilih. Hal itu tentang bagaimana membuka orang-orang cukup termotivasi untuk memberikan hati dan jiwanya kepada apapun yang sedang mereka kerjakan.
- 2) Partisipasi Pegawai Manajer yang partisipatif akan mengikutsertakan karyawan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan. Cara semacam ini bukan untuk melepaskan tanggung jawab, melainkan untuk berbagi tanggung jawab operasional dengan karyawan yang akan melaksanakan putusan bersama.
- 3) Lingkungan Fisik Iklim organisasi sebagian besar ditentukan oleh sikap manajemen terhadap orang-orang dan hakekat hubungan diantara pegawai-pegawai dan diantara kelompok-kelompok. Faktor yang mempengaruhi iklim, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengaruhnya terhadap perilaku manusia, yaitu:
 - a. Hakekat pekerjaan Hakekat pekerjaan organisasi dan alirannya mempunyai pengaruh besar terhadap perilaku individu-individu dan kelompok dalam sistem

urutan kerja. Misalnya, lingkungan fisik membentuk semacam iklim dimana para pegawai dicegah dari hal saling mempengaruhi karena sesuatu dan persyaratan untuk mengikuti urutan kerja.

- b. Luas, bentuk dan susunan organisasi Penambahan luas dan kompleksitasnya organisasi dapat mempengaruhi anggota-anggotanya. Dalam organisasi besar dimana informasi disampaikan melalui banyak saluran, sehingga perlu adanya jenis hubungan/interaksi yang akan dapat membantu perkembangan, yaitu saling menghormati dan saling memahami serta aliran komunikasi yang bebas.
- c. Kesehatan dan keselamatan kerja Dalam suatu organisasi harus mampu memberikan kondisi kerja yang melindungi kesehatan dan keselamatan para pegawainya. Yaitu memberikan lingkungan pekerjaan yang melindungi dari resiko pencemaran udara, suara mesin, radiasi dan yang lainnya.

Davis dan Newstrom (Yuliana, 2007:28) mengungkapkan bahwa iklim organisasi memiliki ciri-ciri organisasi yang penting, dimana dapat dirumuskan beberapa unsur organisasi, untuk mengukur iklim organisasi yaitu dengan mengukur :

- 1) Kualitas Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang di praktikkan oleh pimpinan terhadap karyawannya.
- 2) Kepercayaan, yaitu kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawannya dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan tersebut.
- 3) Komunikasi, yaitu proses transfer informasi serta pemahamannya dari komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dalam suatu organisasi.
- 4) Tanggung Jawab, yaitu sikap yang ada pada pimpinan dan karyawan terhadap kepemilikan perusahaan serta tugas-tugas yang dikerjakan.

- 5) Imbalan yang Adil, yaitu upah yang diberikan pada karyawan sesuai dengan pengharapan mereka yakni pekerjaan yang dihasilkan, keterampilan dan standar pengupahan komunitas.
- 6) Kesempatan, yaitu suatu peluang yang diberikan karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
- 7) Pengendalian, yaitu suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan agar perusahaan atau organisasi terkontrol dengan baik sehingga tidak mengalami kerugian.

2.3. Iklim Komunikasi

Menurut Arni (2008:85) ada hubungan yang sirkuler antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi. Tingkah laku komunikasi mengarahkan pada perkembangan iklim, di antaranya iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota yang lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. Iklim komunikasi menurut Denis dalam Arni (2008:86) adalah iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat obyektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi.

Pace and Faules mengatakan iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan dan tindakan individu dan mempengaruhi pesan-

pesan mengenai organisasi (Pace and Faules, 2010:149). Pace dan Faules) mengatakannya sebagai:

“composite of perceptions- macro –evaluation –of communicative events, human behaviors, responses of employees to one another, expectations, interpersonal conflicts, and opportunities for growth in the organization”. Jadi iklim komunikasi bukan merupakan sifat seorang individu, melainkan sifat yang dibentuk, dimiliki bersama, dan dipelihara anggota organisasi.

Iklim komunikasi dalam sebuah organisasi itu penting karena secara tidak langsung iklim komunikasi organisasi dapat mempengaruhi cara hidup orang-orang di dalam sebuah organisasi; kepada siapa orang-orang berbicara, siapa saja yang disukai, bagaimana perasaan masing-masing orang, bagaimana perkembangan orang-orang di dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pace dan Faules (2010:159) bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi. Keenam faktor tersebut dibahas secara singkat sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan personel, di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.
- 2) Pembuatan keputusan bersama, para pegawai disemua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai disemua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.
- 3) Kejujuran, suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan –apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah

mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan.

- 4) Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana.
- 5) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas, personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.
- 6) Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Organization climate, yakni iklim organisasi yang menggambarkan suasana kerja organisasi atau sejumlah keseluruhan perasaan dan sikap orang-orang yang bekerja di dalam organisasi. Dalam penelitian ini yang dimaksud iklim komunikasi merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut Komunikasi Organisasi. Kita mengasumsikan bahwa iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu.

Pentingnya iklim organisasi disadari oleh Redding, ia mengatakan bahwa iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif (Pace and

Faules, 2010:148). Pentingnya keberadaan iklim komunikasi membuat Kopelman, Brief dan Guzzo membuat hipotesis yang mengatakan bahwa perubahan iklim komunikasi organisasi mungkin pada nantinya akan mempengaruhi kinerja (Pace and Faules, 2010).

Iklim komunikasi organisasi yang baik merupakan suatu hal serius yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin organisasi, hal ini dikarenakan suatu iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan (Arni, 2008:76). Dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam membangun suatu komunikasi organisasi yang baik dan kondusif bagi para pegawai sangatlah vital dalam meningkatkan kinerja para karyawan.

2.3.1. Teori Input-Proses-Hasil

Teori input-proses-hasil dikembangkan oleh Barry Collins dan Harold Guetzkow pada tahun 1964, dimana model ini menjelaskan gagasan mengenai pengambilan keputusan di dalam kelompok kerja. Teori dalam tataran tradisi sibernetik ini, dimana pengaruh dan informasi datang kepada kelompok (*input*), kemudian kelompok mengolah informasi sebagai (*proses*), dan hasilnya berputar kembali untuk mempengaruhi orang lain (*output*), sehingga model ini dinamakan model input proses output.

Model yang dikemukakan Barry Collins dan Harold Guetzkow menggambarkan bahwa suatu kelompok kerja (*task group*) berhadapan dengan dua jenis rintangan atau hambatan sebagai faktor masukan yaitu rintangan kerja (*task obstacles*) dan rintangan antarpersonal (*interpersonal obstacles*) (Littlejohn & Foss, 2009: 331). Rintangan kerja adalah kesulitan-kesulitan yang ditemui dalam kelompok di dalam melaksanakan tugas seperti perencanaan dalam pekerjaan, persetujuan mengenai kebijakan-kebijakan, saran-saran yang

diperlukan dalam pemecahan masalah, dan alternatif-alternatif yang diambil dalam pengambilan keputusan. Sedangkan rintangan atau hambatan antarpersonal meliputi kebutuhan untuk membuat gagasan atau ide yang dapat dengan jelas dipahami oleh anggota kelompok, menyikapi berbagai masalah, kebutuhan untuk mengatasi konflik, mengatur perbedaan dan sebagainya yang berhubungan dengan komunikasi secara interpersonal. Dengan demikian setiap kelompok kerja dan anggotanya harus secara serempak mengatasi hambatan tugas dan hambatan interpersonal.

Kedua jenis perilaku ini merupakan unsur penting dalam peningkatan produktivitas kelompok dan setiap analisis yang dilakukan di dalam membahas masalah kelompok harus membahas kedua unsur tersebut. Jika perilaku kerja dan perilaku antarpersonal ini dipadukan secara efektif, maka akan dihasilkan efek gabungan, yaitu suatu hasil kerja atau produk yang lebih baik dari pada hasil masing-masing individu (Morissan, 2013: 346).

Penghargaan kelompok memungkinkan adanya hasil yang positif maupun negatif, sebagai dampak dari tugas pekerjaan ataupun interpersonal. Tugas suatu kelompok kerja yang berhasil dilaksanakan merupakan suatu bentuk penghargaan terhadap pekerjaan atau disebut *task reward* dan kesenangan atau kepuasan yang dirasakan setelah berhasil melaksanakan tugas merupakan penghargaan interpersonal (*interpersonal reward*), sehingga jika tugas yang dapat diselesaikan dengan baik di dalam kelompok kerja maka hal ini akan membuka peluang untuk membentuk kelompok kerja di masa mendatang. Namun apabila tidak dapat mengatasi perbedaan-perbedaan yang ada, kerjasama di masa mendatang akan sulit dilakukan.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh kelompok dalam menghadapi hambatan kerja dan hambatan interpersonal untuk mencapai tujuan sebagai suatu energi. Energi itu sebagian untuk menghadapi hambatan interpersonal dan sebagian lagi untuk mengatasi hambatan kerja. Jumlah energi yang digunakan untuk mengatasi hambatan interpersonal di sebut sebagai *sinergi intrinsik* dan sisa dari energi yang digunakan untuk mengatasi hambatan kerja disebut sebagai *sinergi efektif*. Oleh karena itu apabila sinergi efektif tinggi, maka tugas dapat dilaksanakan dengan efektif pula atau dengan kata lain dapat dilaksanakan dengan baik.

Tingkat sinergi dalam suatu kelompok merupakan hasil dari sikap anggota kepada anggota lainnya. Apabila ada hambatan berupa konflik akan mengambil energi yang besar untuk mempertahankan kelompok sehingga sedikit energi untuk menyelesaikan tugas, sebaliknya apabila adanya kesamaan sikap diantara anggota akan membutuhkan energi interpersonal yang sedikit, sehingga sinergi efektif untuk menyelesaikan tugas cukup besar.

Dari gambaran teori masukan-proses dan hasil di atas dapat dipahami bahwa iklim komunikasi organisasi menyangkut sinergi efektif, karena berhubungan dengan perilaku yang terkait dengan lingkungan pekerjaan seperti pemahaman atau persepsi-persepsi mengenai kebijakan pelaksanaan tugas dalam organisasi Sinergi efektif ini berkaitan dengan energi yang dibutuhkan untuk menghadapi hambatan hambatan kerja. Selain itu juga merupakan perilaku yang berkaitan dengan pengaruh interpersonal yang didalamnya berhubungan dengan pembuatan gagasan atau ide, kebutuhan untuk mengelola dan mengatasi konflik dan perbedaan di antara anggota organisasi. Sinergi intrinsik dibutuhkan untuk menghadapi hambatan komunikasi di antara anggota dalam organisasi.

Apabila energi interpersonal yang berkaitan dengan pengelolaan hubungan-hubungan antar anggota yang dibutuhkan cukup sedikit, maka energi efektif untuk mengelola pesan-pesan yang berkaitan dengan tugas akan cukup besar sehingga produktifitas kerja atau hasil kerja yang dicapai akan semakin baik (efektif), dalam artian bahwa apabila iklim komunikasi organisasi yang di bangun semakin baik akan menciptakan hasil kerja yang semakin baik pula. Oleh karena itu iklim komunikasi sebagai suatu bagian dari perilaku-perilaku yang ada dalam organisasi sangat membawa pengaruh besar bagi pencapaian hasil kerja atau kinerja organisasi.

Iklim komunikasi merupakan suatu kiasan dalam bentuk ucapan yang di dalamnya mengandung suatu istilah yang jelas, untuk diterapkan pada situasi yang berbeda dengan tujuan menyatakan suatu kemiripan. Seperti yang dikemukakan Sackmann (Pace & Faules,2010,147) yang menyatakan bahwa: "suatu kiasan dapat memberi gambaran yang gamblang pada tingkat kognitif, emosional, perilaku dan menyatakan suatu bagian tertentu pada tindakan tanpa menetapkan perilaku sebenarnya". Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi, suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku, respons dari anggota organisasi terhadap yang lainnya, harapan-harapan, konflik antar pribadi dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Sehingga iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi (Pace & Faules,2010: 147).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Pace dan Faules, ada enam faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi dalam organisasi, yaitu: *Kepercayaan*; setiap pegawai pada semua tingkatan harus mampu mengembangkan dan memelihara hubungan saling percaya, kepercayaan pada diri sendiri serta kredibilitas tinggi yang diwujudkan melalui

pernyataan maupun tindakan. *Pengambilan keputusan yang partisipatif*; setiap pegawai harus saling berkomunikasi dan berkonsultasi atas semua isu yang ada di lingkungan organisasi menyangkut kebijakan organisasi yang relevan dengan tugas mereka.

Para pegawai di semua tingkatan harus diberi jalan untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan pimpinannya agar mereka dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. *Kejujuran*; suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi dimana para pegawai secara terbuka mampu mengatakan apa yang ada dalam pikiran mereka, tanpa mengindahkan dan melihat dengan siapa mereka berbicara. *Keterbukaan di dalam komunikasi ke bawah*; para pegawai harus memiliki kemudahan memperoleh informasi, terutama informasi yang berhubungan langsung dengan tugas-tugasnya, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk berkordinasi dengan bagian-bagian lain dan informasi yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri. *Mendengarkan di dalam komunikasi ke atas*; setiap pegawai pada semua tingkatan harus saling mendengarkan secara kontinyu dengan pikiran terbuka tentang saran atau laporan masalah yang datang dari pegawai di bawahnya, informasi yang datang dari bawah harus serius untuk diperhatikan dan ditindak lanjuti. *Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi*; setiap pegawai pada semua tingkatan harus memiliki komitmen untuk mencapai tujuan-tujuan berkinerja tinggi; produktivitas dan kualitas tinggi dengan biaya rendah.

2.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Werher dan Davis dalam Winardi (2011:14) adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Umam (2013:192) adalah sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

Terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Tentu saja nilai yang ingin dicapai adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Untuk itu, nilai-nilai pekerjaan harus sesuai dan membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi yaitu bergantung pada cara mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Kreitner (2010:312) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Dari definisi ini dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pada hakekatnya merupakan persepsi diri seseorang dari apa yang dialami terhadap stimulus lingkungan. Semakin stimulus mendekati harapan maka tingkat kepuasan akan tinggi, sebaliknya stimulus jauh dari harapan maka tingkat kepuasan akan rendah.

Teori dua faktor atau *hygiene* dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg. Psikolog ini berkeyakinan bahwa hubungan antara pekerja pada pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaan ini sangat menentukan sukses atau kegagalan pekerja tersebut. (Herzberg dalam Siagian, 2013:286)

Menurut Herzberg, teori yang dikembangkannya dikenal dengan "Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Luthan (2010:251) kepuasan kerja karyawan merupakan hasil prestasi karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Karena kepuasan adalah persepsi maka kepuasan kerja yang ditunjukkan seseorang berbeda dengan orang lain, karena hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang adalah berbeda.

Menurut Herzberg dalam Donnelly, Gibson, Ivancevich (2011:197). motivasi dua faktor memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor faktor ekstrinsik. Dimana faktor-faktor intrinsik tersebut meliputi:

- 1) Pencapaian Prestasi
- 2) Pengakuan
- 3) Tanggungjawab
- 4) Kemajuan
- 5) Pekerjaan itu sendiri
- 6) Kemungkinan berkembang



Sedangkan faktor ekstrinsik meliputi:

- 1) Upah
- 2) Keamanan kerja
- 3) Kondisi kerja
- 4) Status
- 5) Prosedur perusahaan
- 6) Mutu penyeliaan
- 7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan

Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar seseorang, misalnya dari organisasi,

tetapi turut menentukan perilaku dari seseorang dalam kehidupan kerjanya (Herzberg dalam Siagian, 2013:290). Di sisi lain, Herzberg juga mensyaratkan adanya faktor lain yang disebut sebagai *dissatisfiers*, *maintenance* atau *hygiene factor*. Kedua faktor yang dikenalkan oleh Herzberg adalah syarat minimal yang harus dimiliki oleh suatu organisasi agar memiliki anggota yang mempunyai motivasi tinggi. Manajemen dan organisasi tidak akan efektif tanpa mempunyai pekerja yang bermotivasi.

Menurut Robbins (2012:98) kepuasan kerja merupakan sikap umum pekerja yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, membawa sekumpulan harapan, hasrat dan kebutuhan. Kepuasan kerja akan didapat jika seluruh atau sebagian besar dari kebutuhan tersebut terpenuhi. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut Robbins merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seorang yang tidak puas memiliki perasaan negatif tentang pekerjaannya. Respon dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan (Robbins, 2012:99):

1) Keluar (*exit*)

Perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri

2) Aspirasi (*voice*)

Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.

3) Kesetiaan (*loyalty*)

Secara pasif tapi optimis menunggu membaiknya kondisi termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

Menurut Black, (2010:256) Herzberg mengidentifikasi bahwa yang termasuk dalam motivators atau *satisfiers* adalah *achievement, recognition, advancement, growth, working condition* dan *work itself*, sedangkan *dissatisfiers* terdiri atas gaji, kebijakan perusahaan, supervisi, status, relasi antar pekerja, dan personal life. Kedua faktor tersebut tidak bisa saling menggantikan dan bukan merupakan suplemen satu terhadap yang lain. Bila *dissatisfiers* dipenuhi, belum tentu menyebabkan timbulnya kepuasan bagi pekerja, sedangkan bila *satisfiers* dipenuhi, belum tentu bisa menghilangkan ketidakpuasan. Sehingga keduanya harus ditingkatkan bersama. Kehadiran dari kondisi ini sangat diharapkan, dan hanya jika hal tersebut tidak ada maka ketidakpuasan akan timbul. Tidak ada nilai positif yang terdapat pada kondisi ini, sehingga tidak ada nilai sebagai motivator. Herzberg menyebut hal ini sebagai faktor pemeliharaan (*maintanance*) atau faktor *hygiene* (Siagian, 2013:295)

- 1) Faktor *hygiene* menyumbang 69% terhadap ketidakpuasan kerja dan faktor motivator menyumbang 31% terhadap kepuasan kerja.
- 2) Faktor motivator menyumbang 81%, faktor *hygiene* menyumbang 19%
- 3) Implikasi dari hasil penelitian Herzberg ini menunjukkan bahwa upaya pemenuhan terhadap faktor *hygiene*, seperti kebijakan dan sistem organisasi yang baik, supervisi terus menerus, hubungan personal yang baik, gaji yang memadai, status dan keamanan kerja, belum sepenuhnya menjamin tercapainya kepuasan, kalau tidak di-barengi dengan

pemenuhan faktor motivator, seperti kesempatan berprestasi dan bertumbuh kembang, penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai, pemberian tugas yang cocok, pelimpahan tanggung-jawab yang penuh.

2.4.1. Teori Dua Faktor

Teori ini diperkenalkan oleh Herzberg dalam tahun 1959, berdasarkan atas penelitian yang dilakukan terhadap 250 responden pada sembilan buah Perusahaan di Pittsburg. Dalam penelitian tersebut Herzberg ingin menguji hubungan kepuasan dengan produktivitas.

Menurut Herzberg dalam Sedarmayanti (2001) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

- a. Prestasi yang diraih (*achievement*),
- b. Pengakuan orang lain (*recognition*),
- c. Tanggungjawab (*responsibility*),
- d. Peluang untuk maju (*advancement*),
- e. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*),
- f. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor

ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

- a. Kompensasi,
- b. Keamanan dan keselamatan kerja,
- c. Kondisi kerja,
- d. Status,
- e. Prosedur perusahaan,
- f. Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman, sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat factor Pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sebaliknya adanya kemangkiran, hasil kerja yang buruk, bekerja kurang bergairah, serta prestasi yang rendah.

2.5. Kinerja

Istilah kinerja berasal dari *performance* atau *actual performance* penampilan kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah

penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dapat dilihat dari segi kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Karena kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu diantaranya kinerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena pegawai merupakan unsur penting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila kinerja pegawai tidak maksimal dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu kinerja pegawai harus benar-benar diperhatikan.

Mangkunegara (2013:67) mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

–Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sementara itu Bernardin dan Russel (2010:402) mengatakan bahwa –Kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dinilai dari *output*”. Timpe (2011:9), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah : –Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.

Disamping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja maksimal yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014:94) –Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

2.5.1. Aspek-Aspek Kinerja

Keberhasilan suatu sistem dalam mencapai peningkatan kinerja pegawai, selain tergantung pada objektivitas penilai serta validitas dan realibilitas metode yang digunakan, juga akan dipengaruhi oleh kriteria-kriteria kinerja yang ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja akan meningkat apabila penilaian didasarkan pada kinerja yang tepat bagi suatu pekerjaan tertentu. Untuk lebih jelasnya di bawah ini dikemukakan beberapa pendapat tentang aspek-aspek kinerja tersebut. Tulus (2012:127), mengemukakan bahwa: –Penilaian kinerja pegawai secara tradisional dipusatkan pada karakteristik individual seorang pegawai seperti intelegensia, kemampuan mengambil keputusan, kreativitas, dan kemampuan bergaul dengan orang lain”. Dari pendapat tersebut, pada sistem penilaian prestasi kerja tradisional manajemen umumnya menitikberatkan pada aspek karakteristik dan sikap individu pegawai sehingga kurang memperhatikan unsur kinerja individu pegawainya.

Beberapa ahli menitikberatkan penilaian kinerja tersebut terhadap kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan. Menurut Mainer dalam As'ad (2011:65), mengemukakan bahwa : –Aspek yang biasanya digunakan dalam penilaian kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegangnya, absensi dan keselamatannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya”. Sedangkan Mitchel (Sedarmayanti, 2014:72), menyatakan bahwa aspek-aspek kinerja tersebut meliputi :

- 1) *Quality of Work* (Kualitas hasil kerja)
- 2) *Promptness* (Ketepatan waktu)
- 3) *Initiative* (Prakarsa dalam menyelesaikan tugas)
- 4) *Capability* (Kemampuan menyelesaikan tugas)
- 5) *Communication* (Kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain)

Lebih lanjut Gomes (2011:135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai meliputi :

- 1) *Quantity of Work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
- 2) *Quality of Work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job Knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
- 4) *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan.
- 5) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- 6) *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Mangkunegara (2013:75) menyatakan mengenai 4 (empat) faktor kinerja pegawai sebagai standar penilaian kinerja, yaitu :

- 1) Kualitas kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
- 2) Kuantitas kerja, meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra.
- 3) Keandalan, atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
- 4) Sikap, yang meliputi sikap pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap perusahaan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada persoalan *traits* (karakter individu) seorang

pegawai seperti sifat, peringkat intelegensia, dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitikberatkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya. Bahkan dengan *performance result* tersebut memungkinkan terjadinya suatu penilaian yang lebih obyektif.

Namun demikian, tidak semua jenis pekerjaan dapat dilihat dari hasilnya secara kuantitatif, sehingga pengukuran dengan *performance result* akan menghasilkan data yang tidak akurat, misalnya, seorang resepsionis tidak dapat diukur prestasinya dari jumlah tamu yang datang, tetapi dapat dinilai prestasinya dari kemampuan dia melayani tamu tersebut, untuk itu, pemilihan aspek penilaian kinerja harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang dinilai. Manajemen harus mampu menciptakan aspek-aspek penilaian yang lebih mendekati kebenaran dari setiap pekerjaan yang dilakukan.

2.6. Kerangka Pemikiran

2.6.1. Pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan

Iklim komunikasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Unsur-unsur organisasi terdiri dari anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, pekerja atau karyawan, praktik pengelolaan dan pedoman organisasi. Pengaruh unsur-unsur organisasi tersebut didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu dan mempengaruhi pesan-pesan organisasi. Iklim komunikasi sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; mempengaruhi perilaku mereka

dan dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim komunikasi dalam organisasi sangat penting, karena iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup anggotanya: kepada siapa bicara, siapa yang disukai, bagaimana perasaan anggota, bagaimana kegiatan kerja, bagaimana perkembangan anggota, apa yang ingin dicapai anggota dan bagaimana cara menyesuaikan dengan organisasi. Iklim komunikasi berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu (Tagiuri dan Litwin dalam Muhammad, 2007).

Menurut Purwanto (2009) keberhasilan komunikasi dalam suatu organisasi merupakan aset penting bagi pencapaian sasaran atau tujuan organisasi tersebut, tercermin dalam efektivitas dan efisiensinya yang merupakan alat perekat organisasi. Juga mempengaruhi terbentuknya image positif sebuah organisasi dari kalangan eksternal. Robertson (2010) mengatakan bahwa iklim komunikasi dapat menjadi hal yang sangat penting dalam interaksi antara perusahaan dengan manusia/ karyawan dalam suatu organisasi. Dalam arti yang sederhana, iklim komunikasi adalah suasana/ atmosfer komunikasi yang ada dalam perusahaan. Dimensi komunikasi yang berperan kuat pada kinerja dan kepuasan kerja dalam organisasi adalah keakuratan informasi, keinginan berinteraksi, beban komunikasi, kepercayaan pada atasan, pengaruh atasan dan kepuasan dalam komunikasi (Pettit *et al.* 1997).

Perubahan iklim komunikasi dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan. Kinerja dapat dipahami sebagai meningkatnya kemampuan para pemimpin dan staff organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik tugas dinas maupun kemampuan dalam menjamin hubungan yang harmonis antar manusia (Suranto, 2006:163). Pace & Faules menyatakan iklim komunikasi penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas sehingga mempengaruhi kinerja. Dalam konteks ini pengukuran kinerja oleh individu atau

karyawan yang bersangkutan (Pace & Faules,(2006:148) Sehingga berdasarkan uraian diatas terdapat pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan.

2.6.2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Strauss dan Sayles (dalam Eddy Sutrisno 75:2009), bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Menurut Handoko,(2013:164) kepuasan kerja dapat dikelaskan secara ringkas merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

Greenberg dan Baron (2010:148) mendiskripsikan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negative yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka, selain itu juga kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecendrungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan". Valentine (2010:61) menyatakan kepuasan kerja sebagai kombinasi psikologis, fisiologis dan keadaan lingkungan yang menyebabkan seseorang jujur untuk mengatakan saya puas dengan pekerjaan saya.

Sedangkan menurut Rivai Veithzal (2004:309) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan yang sesuai dengan perannya dalam perusahaan dengan upaya untuk mencapai tujuan. Pandangan juga diperkuat dengan pendapat Haynes (dalam Sinambela, 2012:5) bahwa kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya.

Hasibuan (2013:33) mengemukakan: suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja ini adalah gabungan dari

tiga faktor penting yaitu (1) kemampuan dan minat seseorang bekerja, (2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan (3) peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor tersebut, maka makin besar prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

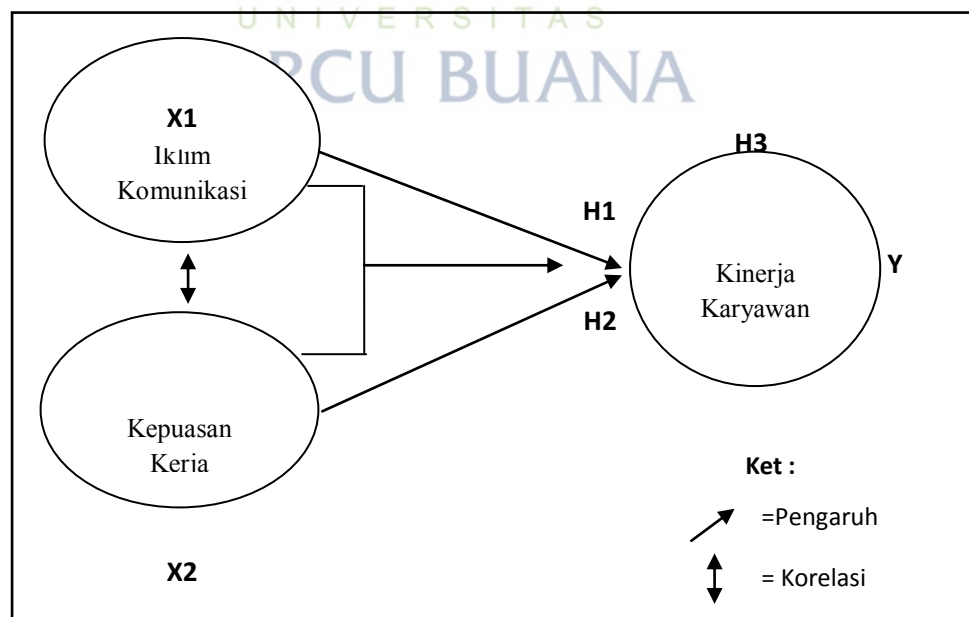
2.6.3. Pengaruh iklim komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Penciptaan iklim komunikasi berhubungan dalam keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan pertimbangan mendasar dan memberikan hasil. Iklim komunikasi dalam organisasi semacam itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif. Jika iklim komunikasi dalam organisasi bersifat terbuka dan memancing auditor untuk mengutarakan ketidakpuasan dan kepentingan tanpa rasa takut akan adanya pembalasan, maka ketidakpuasan dan perhatian seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif (Simamora,2009:27). Iklim keterbukaan terbentuk bilamana auditor memiliki keyakinan yang tinggi dan percaya pada keadilan keputusan dan tindakan manajerial. Pembentukan iklim keterbukaan, keyakinan, dan kepercayaan amat tergantung pada nilai dan tujuan manajemen.

Iklim dapat dipandang dari berbagai sudut; yaitu tiga persepektif yang umumnya digunakan adalah keterbukaan perilaku, kesehatan pengaruh antar pribadi, dan humanisme dalam idiologi pengadilan siswa. Sedangkan iklim organisasi mempunyai dimensi yaitu (1) kondisi lingkungan fisik pekerjaan dan (2) Kondisi lingkungan pekerjaan (Wayne K. Hoy, 2001:189). Salah satu bentuk yang dianggap paling efisien untuk menunjang kinerja adalah melalui iklim komunikasi dalam organisasi dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja sebagai perasaan positif atau perasaan menyenangkan yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan dan pengalamannya (Locke dalam Bussing,

Bissels, Fuch, & Perrar, 1999). Dikatakan bahwa individu yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dengan sendirinya menyukai dan memberi nilai yang tinggi terhadap pekerjaan dan merasakan hal positif dari pekerjaannya (Stone, 2005). Secara singkat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah perihal bagaimana seseorang menyukai pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaan pada umumnya dan terhadap peluang untuk promosi, imbalan, tunjangan, dan lain-lain. Lebih lanjut, kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap lingkungan kerja dan harapan mereka terhadap pekerjaannya. Jadi, kepuasan kerja dikenal sebagai apa yang diinginkan oleh karyawan atau apa yang dianggap memiliki nilai atas pekerjaannya (Brief & Weiss, 2002).

Dengan demikian dapat dikatakan iklim komunikasi dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan tinjauan pustaka dan teori maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran teoritis dengan gambaran sebagai berikut :



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

Sumber : Hasil Olahan data Penulis

2.7. Hipotesis

H1: Iklim komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3: Iklim Komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi obyek adalah Karyawan Harian Media Indonesia yang beralamat di Jl. Pilar Mas Raya Kav. A-D Kedoya - Kebon Jeruk Jakarta Barat. Lamanya waktu untuk melakukan penelitian yang dimulai sejak penyusunan proposal, observasi lapangan, pengumpulan data, hingga analisis data berlangsung selama 6 bulan dari Agustus 2016 hingga Februari 2017.

3.2. Paradigma Penelitian

Pada penelitian ini paradigma yang digunakan adalah positivistik. Menurut positivisme, ilmu yang valid adalah ilmu yang dibangun dari empirik. Dengan pendekatan positivisme dalam metodologi penelitian kuantitatif, menuntut adanya rancangan penelitian yang menspesifikkan objeknya secara eksplisit, dipisahkan dari objek-objek lain yang tidak diteliti. Metode penelitian kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang mewakili paham positivistik. Metodologi penelitian kuantitatif mempunyai batasan-batasan pemikiran yaitu: korelasi, kausalitas, dan interaktif; sedangkan objek data, ditata dalam tata pikir kategorisasi, interfalisasik dan kontinuasi. (Muhadjir,2008 : 12).

3.3. Metode Penelitian

Penelitian ini di desain sebagai penelitian exsplanatif dengan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang melakukan pengujian hipotesis dan menganalisis pengaruh dari variabel (Singarimbun, 2011:46), yaitu iklim

komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian explanatif bermaksud menjawab pertanyaan mengapa dan bagaimana fenomena atau gejala sosial yang dimaksud dalam penelitian, dalam hal ini meningkatnya kinerja, yaitu untuk menjelaskan pengaruh variabel X terhadap variabel Y dengan pendekatan kuantitatif. Sementara pendekatan kuantitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisa data yang bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012:11).

Bentuk penelitian ini adalah penelitian survey menurut Kerlinger dalam Sugiyono, (1999:7) penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data yang diambil dari populasi, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti (Sugiarto 2001:40). Populasi penelitian didapatkan dari jumlah data karyawan Media Indonesia yang didapat dari *Human Resources Department & General Affair (HR &GA)* sampai pada Bulan Desember 2016. Jumlah Karyawan Media Indonesia yang tercatat dan telah menjalani masa kerja lebih dari 5 tahun adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Jumlah Karyawan Kantor Pusat Media Indonesia

No.	Departemen	Jumlah Karyawan
1.	Artistik Foto	51
2.	Buku & Publishing	3
3.	Content Enrichment	17
4.	Event	6
5.	HR & GA	46
6.	IT	6
7.	Keuangan & Akuntansi	20
8.	MICOM	16
9.	Pemberitaan	58
10.	Percetakan	46
11.	Digital & Multimedia	2
12.	Sales & Marketing	26
13.	Sekretariat Redaksi	8
14.	Sirkulasi & Distribusi	46
	TOTAL	351

Sumber : Media Indonesia (HR & GA) Kantor Pusat

Dari Jumlah Karyawan yang didapatkan dari *Human Resources Department & General Affair (HR &GA)* diatas, didapatkan jumlah populasi untuk penelitian ini sebesar 351 orang karyawan Kantor Pusat Media Indonesia

3.4.2. Sampel

Karakteristik populasi dapat diketahui secara keseluruhan bila diadakan pengukuran atau observasi terhadap setiap elemen dalam populasi (sensus). Namun karena keterbatasan waktu, biaya, dan tenaga untuk mengamati seluruh anggota populasi,

maka observasi terhadap semua unit populasi tidak dapat terlaksana sehingga dalam penelitian ini digunakan sebagian dari anggota populasi yang dapat mewakili dan mencerminkan informasi yang ada pada populasi, yakni sampel (Sugiarto, 2011:46). Peneliti mengambil bagian dari populasi tersebut untuk penentuan responden. Penentuan besarnya sampel yang diambil dalam penelitian ini, dilakukan melalui perhitungan jumlah sampel dengan rumus *Slovin* (Umar, 2011:54)

$$n = \frac{N}{(1 + N \cdot e^2)}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = populasi

e = persen kesalahan yang diinginkan atau ditolelir (10%)

$$n = \frac{351}{(1 + 351 \times 0,01^2)}$$

$$n = 77,827 \sim 78$$

Metode pengambilan sampel yang akan digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2009:103). Dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus *Slovin* maka sample minimum yang diperoleh sebanyak 78 orang karyawan.

Kemudian dilakukan teknik *Stratified random sampling*, Margono, (2004:126) menyatakan bahwa *Stratified random sampling* biasa digunakan pada populasi yang mempunyai susunan bertingkat atau berlapis-lapis. Menurut Sugiyono (2001:58) teknik

ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan bersrata secara proporsional. Adapun besar atau jumlah pembagian sampel untuk masing-masing Bagian Unit Kerja diambil secara proporsional berdasarkan jumlah karyawan dari setiap bagian, dengan menggunakan rumus didalam buku Sugiyono (2007), sebagai berikut:

$$n = \frac{X}{N} \times N_1$$

Keterangan :

n : Jumlah sampel yang diinginkan setiap Unit Kerja

X : Jumlah seluruh populasi Karyawan Kantor Pusat Media Indonesia

N₁ : Sampel

Tabel 3.2
Sampel Karyawan Kantor Pusat Media Indonesia

No.	Departemen	Jumlah Karyawan	Sampel Karyawan
1.	Artistik Foto $n = \frac{51}{351} \times 78$	51	11,33 = 11
2.	Buku & Publishing $n = \frac{3}{351} \times 78$	3	0,666 = 1
3.	Content Enrichment $n = \frac{17}{351} \times 78$	17	3,777 = 5

4.	Event $n = \frac{6}{351} \times 78$	6	1,333 = 1
5.	HR & GA $n = \frac{46}{351} \times 78$	46	10,22 = 10
6.	IT $n = \frac{6}{351} \times 78$	6	1,333 = 1
7.	Keuangan & Akuntansi $n = \frac{20}{351} \times 78$	20	4,444 = 4
8.	MICOM $n = \frac{16}{351} \times 78$	16	3,555 = 3

No.	Bagian	Jumlah Karyawan	Sampel Karyawan
-----	--------	-----------------	-----------------

9.	Pemberitaan $n = \frac{58}{351} \times 78$	58	12,88 = 13
10.	Percetakan $n = \frac{46}{351} \times 78$	46	10,22 = 10
11.	Digital & Multimedia $n = \frac{2}{351} \times 78$	2	0,444 = 1
12.	Sales & Marketing $n = \frac{26}{351} \times 78$	26	5,777 = 6
13.	Sekretariat Redaksi $n = \frac{8}{351} \times 78$	8	1,777 = 2
	Sirkulasi & Distribusi $n = \frac{46}{351} \times 78$		

14.	— 78 351	46	10,22 = 10
	TOTAL	351	78

Sumber : Data diolah peneliti, (2017)

Setelah dilakukan perhitungan jumlah sampel yang dibutuhkan sebesar 78 responden. Jumlah sampel masing-masing bagian unit kerja pada Artistik Foto sebanyak 11 responden, Buku & Publisng sebanyak 1 responden, *Content Enrichment* sebanyak 5 Responden, *Event* sebanyak 1 responden, *HR & GA* sebanyak 10 responden, *IT* sebanyak 1 responden, Keuangan & Akuntansi sebanyak 4 responden, MICOM sebanyak 3 responden, Pemberitaan sebanyak 13 responden, Percetakan sebanyak 10 responden, Digital Multimedia sebanyak 1 responden, Sales Marketing sebanyak 6 responden, Sekretariat Redaksi sebanyak 2 responden, Sirkulasi & Distribusi sebanyak 10 responden.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

3.5. Operasionalisasi Variabel

3.5.1. Iklim komunikasi

Pace dan Faules (2010:159) menyatakan bahwa terdapat enam dimensi yang dapat mengukur iklim komunikasi organisasi, yang pada penelitian ini dijadikan dasar pembentukan dimensi dalam variabel iklim komunikasi. Selanjutnya dari keenam dimensi tersebut akan diuraikan menjadi beberapa indikator, yang kemudian dijadikan dasar untuk menyusun item-item pernyataan dalam kuesioner, yaitu sebagai berikut:

1) Kepercayaan

Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan

kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan. Para pemimpin hendaknya berusaha membentuk kepercayaan di antara pengirim dan penerima pesan. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka yang akan mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara bawahan dan atasan. Dengan demikian, indikator yang akan diteliti dalam dimensi kepercayaan yaitu: 1) kepercayaan penerima pesan dan 2) kepercayaan pengirim pesan.

2) Pembuatan keputusan

Para pegawai di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan. Dengan demikian, indikator yang akan diteliti dalam dimensi pembuatan keputusan yaitu: 1) menjalin komunikasi, 2) konsultasi permasalahan, dan 3) peran serta aktif.

3) Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan. Dengan demikian, indikator yang akan diteliti dalam dimensi kejujuran yaitu: 1) saling keterbukaan dan 2) menjalin hubungan baik.

4) Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan

mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana. Dengan demikian, indikator yang akan diteliti dalam dimensi keterbukaan dalam komunikasi ke bawah yaitu: 1) kemudahan dalam peolehan informasi dan 2) koordinasi pekerjaan.

5) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan. Dengan demikian, indikator yang akan diteliti dalam dimensi mendengarkan dalam komunikasi ke atas yaitu: 1) saran atau yang diberikan oleh bawahan dan 2) pengajuan pertanyaan.

6) Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. Dengan demikian, indikator yang akan diteliti dalam dimensi perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi yaitu: 1) tingkat komitmen kerja, 2) perhatian tinggi pada karyawan, dan 3) produktivitas tinggi.

3.5.2. Kepuasan Kerja

Herzberg dalam Siagian (2013:295) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor *hygiene* dan faktor motivasional. Kedua faktor tersebut dijadikan sebagai dasar pembentukan dimensi dalam variabel kepuasan

kerja dalam penelitian ini. Selanjutnya, dari kedua faktor tersebut akan diuraikan menjadi beberapa indikator dan disusun item-item pertanyaan dalam kuesioner.

1. Faktor *hygiene*, yakni faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar seseorang. Dalam mengukur faktor *hygiene*, Herzberg dalam Siagian (2013) menguraikannya dalam lima indikator, diantaranya adalah:

- 1) Kebijakan perusahaan, adalah aturan yang ditetapkan oleh perusahaan sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan.
- 2) Hubungan dengan atasan, merupakan unsur utama dari kepuasan kerja karyawan.
- 3) Penghasilan (gaji), adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan, meliputi upah, premibonus, dan tunjangan.
- 4) Hubungan dengan rekan kerja, adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- 5) Keamanan kerja, adalah persepsi individu karyawan mengenai variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, dan peluang pemutusan hubungan.

2. Faktor motivasional, yakni hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Dalam mengukur faktor motivasional, Herzberg dalam Siagian (2013:90) menguraikannya dalam empat indikator, diantaranya adalah:

- 1) Prestasi terhadap pekerjaan, adalah perasaan bahwa karyawan telah mencapai suatu tujuan dengan menyelesaikan sesuatu yang telah dimulai.
- 2) Penghargaan/pengakuan. Hal ini sebagai lanjutan demi keberhasilan pelaksanaan, pemimpin harus memberikan pengakuan/penghargaan atas keberhasilan tersebut.

- 3) Kesesuaian jenis pekerjaan. Apabila seorang karyawan merasa kemampuan dalam dirinya sesuai dengan jenis pekerjaan yang diberikan kepadanya, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dalam dirinya.
- 4) Kemajuan (promosi). Adanya promosi yang diberikan oleh karyawan akan memberikan motivasi kepada karyawan guna menyelesaikan tugasnya.

3.5.3. Kinerja

Terdapat 4 (empat) faktor kinerja pegawai sebagai standar penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2013:67), yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan kerja, sikap kerja. Keempat faktor ini dijadikan dasar dalam pembentukan dimensi dalam variabel kinerja dalam penelitian ini. Selanjutnya, dari keempat faktor tersebut akan diuraikan menjadi beberapa indikator yang akan dituangkan ke dalam item-item pertanyaan pada kuesioner.

- 1) Kualitas kerja, meliputi: 1) ketepatan, 2) ketelitian, 3) keterampilan, dan 4) kebersihan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Kuantitas kerja, meliputi: 1) hasil rutin kerja, 2) instruksi, 3) kemampuan, dan 4) inisiatif.
- 3) Keandalan, meliputi: 1) keahlian dan 2) keterampilan.
- 4) Sikap, meliputi: 1) sikap terhadap perusahaan, 2) sikap terhadap karyawan lain, 3) sikap terhadap tugas kerja, 4) sikap terhadap kerjasama team, dan 5) sikap terhadap sesama karyawan

Keseluruhan operasionalisasi konsep dapat dilihat di tabel 3.3

Tabel 3.3
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	No Butir Pertanyaan	Skala
Iklim	Kepercayaan	1. Kepercayaan penerima pesan	1,2	Likert

Variabel	Dimensi	Indikator	No Butir Pertanyaan	Skala
Komunikasi (X1) Variabel Independen		2. Kepercayaan pengirim pesan	3,4	(1-5) Pace &Faules (2010)
	Pembuatan keputusan bersama	1. Menjalin komunikasi 2. Konsultasi permasalahan 3. Peran serta aktif	5,6 7,8 9,10	
	Kejujuran	1. Saling keterbukaan 2. Menjalin hubungan baik	11,12 13,14	
	Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah	1. Kemudahan perolehan informasi 2. Koordinasi pekerjaan	15,16 17,18	
	Mendengarkan pada komunikasi ke atas	1. Saran atau laporan yang diberikan 2. Pengajuan pertanyaan	19,20 21,22	
	Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi	1. Tingkat komitmen kerja 2. Perhatian tinggi pada karyawan 3. Produktivitas tinggi	23,24 25,26 27,26	

Variabel	Dimensi	Indikator	No Butir Pertanyaan	Skala
Kepuasan Kerja (X2) Variabel Independen	Faktor <i>hygiene</i>	1. Kebijakan perusahaan 1. Hubungan dengan atasan 2. Penghasilan (gaji) 3. Hubungan dengan rekan kerja 4. Keamanan kerja	1,2 3,4 5,6 7,8	Likert Black, (2010:) Siagian, (2013)
	Faktor Motivators	1. Prestasi terhadap pekerjaan 2. Penghargaan/Pengakuan 3. Kesesuaian jenis pekerjaan 4. Kemajuan (promosi)	9,10 11,12 13,14 15,16	

Variabel	Dimensi	Indikator	No Butir Pertanyaan	Skala
Kinerja (Y) Variabel Dependent	Kualitas Kerja	1. Ketepatan 2. Ketelitian 3. Keterampilan 4. Kebersihan	1,2 3,4 5,6 7,8	Likert Mangkunegara (2013)

Variabel	Dimensi	Indikator	No Butir Pertanyaan	Skala
	Kuantitas Kerja	1. Hasil rutin kerja 2. Instruksi 3. Kemampuan 4. Inisiatif	9,10 11,12 13,14 15,16	
	Keandalan	1. Keahlian 2. Keterampilan	17,18 19,20	
	Sikap	1. Sikap terhadap perusahaan 2. Terhadap karyawan lain 3. Terhadap tugas kerja 4. Terhadap kerjasama team 5. Terhadap sesama karyawan	21,22 23,24 25,26 27,26 27,28	

3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Mengingat pengumpulan data melalui kuesioner, maka faktor kesungguhan responden menjawab pertanyaan merupakan hal yang penting, oleh sebab itu perlu dilakukan pengujian-pengujian sebelumnya yaitu :

a. Uji validitas

Menurut Sugiyono (2011:121), uji validitas adalah untuk mengukur ketepatan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Konsep validitas Menurut Singarimbun (2011:64) menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran itu mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan analisis butir. Untuk menguji validitas pada setiap butir, maka skor yang ada pada butir yang dimaksud dikorelasikan dengan skor secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan terhadap 30 responden yang bukan menjadi responden penelitian, dan dilaksanakan dengan dua cara yaitu validitas isi (*content validity*) dan validitas konstruksi (*construct validity*). Validitas isi dilakukan dengan mengkonsultasikan daftar pertanyaan kepada para pakar yang mengetahui

masalah yang sedang diteliti dan validitas konstruksi dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum_{i=1}^n X_i Y_i - \sum_{i=1}^n X_i \sum_{i=1}^n Y_i}{\sqrt{[n \sum_{i=1}^n X_i^2 - (\sum_{i=1}^n X_i)^2][n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - (\sum_{i=1}^n Y_i)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

X_i = skor item pertanyaan ke- i

Y_i = skor total semua item pertanyaan dari responden ke- i

Penghitungan korelasi *product moment* dalam penelitian ini dikerjakan dengan bantuan program SPSS. Selanjutnya nilai r_{xy} dibandingkan dengan nilai r_{tabel} dengan signifikansi 5 % jika r lebih besar dari r_{tabel} maka butir tersebut dinyatakan valid (Arikunto, 2010:97).

b. Uji reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Artinya, bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel (Singarimbun dan Effendi, 1995). Sedangkan menurut Ghozali (2013:47), suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas menggunakan koefisien reliabilitas yang ditunjukkan melalui besarnya *cronbach's alpha* (α). Formulasi untuk menghitung nilai α adalah sebagai berikut:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{bi}^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

α = koefisien reliabilita instrumen (*cronbach alpha*)

k = jumlah butir pertanyaan/pernyataan

$\sum_{i=1}^k \sigma_{bi}^2$ = jumlah varians skor butir pernyataan

σ_t^2 = varians total

Koefisien *cronbach's alpha* kurang dari 0,6 mengindikasikan bahwa reliabilitas item-item pernyataan buruk, *range* 0,7 dapat diterima, dan lebih dari 0,8 adalah baik (Sekaran:2006:182). Reliabilitas juga mengukur sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulang dua kali atau lebih (Sekaran:2006:182).

Penilaian yang diberikan oleh responden dalam kuesioner adalah menggunakan skala likert untuk mengukur sikap atau persepsi responden terhadap pernyataan. Skala Likert merupakan skala yang mengukur kesetujuan atau ketidaksetujuan seseorang terhadap serangkaian pernyataan berkaitan dengan kejakinan atau perilaku mengenai obyek tertentu (Hermawan, 2005:132). Menurut Kinnear (dalam Umar, 2010:130), skala likert berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang, dan baik-tidak baik.

Sugiyono (2010:93) menyatakan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert ini juga disebut sebagai skala interval karena masing-masing alternatif jawaban memiliki tingkatan yang berbeda. Misalnya pernyataan sangat setuju mempunyai tingkat tingkat atau preferensi yang "lebih tinggi" dari setuju dan setuju "lebih tinggi" dari ragu-ragu. Skala ini umumnya menggunakan lima penilaian angka seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.4
Penilaian Skala Likert Secara umum

Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
5	4	3	2	1

Pada ujung sebelah kiri (dengan angka besar) menggambarkan suatu jawaban yang positif sedangkan ujung kanan (dengan angka kecil) menggambarkan yang negatif.

3.7. Teknik Pengumpulan Data

3.7.1. Data Primer

Kriyantono (2006:43) menjelaskan data primer adalah data yang diperoleh dari sumber data pertama atau tangan pertama di lapangan. Menurut Sugiarto (2011:2), data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian yang biasa dilakukan oleh peneliti. Adapun cara untuk mendapatkan data primer dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode pengumpulan melalui penyebaran kuesioner yang diberikan kepada karyawan Media Indonesia.

3.7.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (dihasilkan pihak lain). Pada umumnya data sekunder berbentuk catatan atau laporan data dokumentasi oleh lembaga tertentu (Ruslan, 2007:183). Sedangkan menurut Kriyantono (2008:42), data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder. Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini

diperoleh dari studi literature kepustakaan, jurnal, penelitian terdahulu dan sumber-sumber lainnya yang dapat menunjang penelitian ini.

Dalam penelitian ini pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara melakukan teknik-teknik kepustakaan seperti mencari, melihat dan membuka situs dan buku-buku ilmiah yang berhubungan yang bertujuan untuk melengkapi data primer.

3.8. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linier Analisis tersebut terdiri dari koefisien korelasi, determinasi dan uji hipotesis (uji t dan uji F). Sebelum melakukan analisis regresi linier, terlebih dahulu menguji kelayakan persamaan regresi di uji dengan menggunakan asumsi klasik. Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan jasa komputer. Analisis data melalui komputer dilakukan dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 20.

3.8.1. Uji Asumsi Klasik

Terdapat empat asumsi klasik yang harus dipenuhi sebelum dilakukan analisis regresi berganda, yaitu: normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Jika keempat asumsi terpenuhi, maka model tersebut layak dianalisis menggunakan analisis regresi linier. Asumsi klasik tersebut adalah sebagai berikut:

a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2013:29). Uji Normalitas ini dapat dilihat dengan dua cara yaitu dengan analisis grafik dan analisis statistik, yaitu sebagai berikut:

i) Analisis Grafik

Dengan menggunakan analisis grafik, uji normalitas dilakukan dengan melihat grafik histogram dan *Normality Probability Plot*. Grafik histogram dilihat dengan membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Sedangkan *Normality Probability Plot* membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal, distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *plotting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal.

Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari nilai residualnya. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2013:163).

ii) Analisis Statistik

Analisis statistik dalam penelitian ini untuk menguji asumsi normalitas adalah uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Pedoman yang digunakan dalam pengambilan keputusan ini adalah sebagai berikut:

- Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka distribusi normal
- Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka distribusi tidak normal

b) Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2013:105), uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Multikolinearitas merupakan suatu keadaan yang timbul karena adanya korelasi antarvariabel independen. Jika suatu model regresi mengandung multikolinieritas, maka kesalahan standar estimasi akan cenderung meningkat dengan bertambahnya variabel

independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen.

Multikolinearitas dapat dideteksi dengan meregresi model dan melakukan uji korelasi antarvariabel independen dengan menggunakan *Variance Inflating Factor* (VIF) dan lawannya yaitu *Tolerance Value*. Nilai *cut off* yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah Nilai *Tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 (karena $VIF = 1/Tolerance$).

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2013). Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik *plot* antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED (*Standardized Predicted Values*), dengan residualnya SRESID (*studentized residuals*) merupakan *residual student*.

Deteksi untuk menentukan ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual. Dasar analisis sebagai berikut:

- i) Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- ii) Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.2. Analisis Regresi Linier

Analisis regresi Linier Berganda dimaksudkan untuk menguji pengaruh simultan dari beberapa variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Analisis regresi digunakan apabila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (baik-turunnya) variabel dependen, dan apabila dua atau lebih variabel independen sebagai prediktor dimanipulasi atau dinaik turunkan nilainya (Sugiyono 2009). Analisis regresi dapat memberikan jawaban mengenai besarnya pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependennya.

Model regresi linier dalam penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen dari persamaan regresi

α = konstanta

β = koefisien regresi variable independen

X = variable independen

3.8.3. Analisis Korelasi dan Determinasi

Analisis koefisien korelasi berganda (R) digunakan untuk menerangkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Sugiyono, 2012:274). Semakin besar nilai koefisien korelasi, menunjukkan bahwa semakin eratnya hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Angka koefisien korelasi berkisar antara 0 sampai dengan 1. Tanda plus (+) dan minus (-) pada koefisien korelasi menunjukkan arah korelasi. Apabila angka koefisien bertanda plus (+) maka korelasi tersebut bernilai positif dan arah korelasinya searah, sedangkan apabila angka koefisien

korelasi tersebut negative (-) maka korelasi tersebut bernilai negatif dan arah korelasi tersebut berlawanan arah, dan jika angka koefisien korelasi = 0, maka tidak terdapat korelasi.

Berikut adalah pedoman interpretasi koefisien korelasi (Sugiyono, 2012:2).

Tabel 3.5
Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,00	Sangat Kuat

Koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:97). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas, sedangkan nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Dengan kata lain, model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel independen yang diteliti dengan variabel dependen.

3.8.4. Analisis Faktor Dominan

Untuk melihat faktor atau variabel manakah dari variabel *independent* yang paling dominan mempengaruhi variabel *dependent* adalah dengan mengukur nilai beta koefisien (*Standardized Coefficients Beta* / β). Menurut Sigit (2000:10) Koefisien beta (β) digunakan untuk mengetahui variabel independen yang paling dominan mempengaruhi nilai variabel dependen dalam suatu model regresi berganda dilihat dari besarnya beta (β). Variabel yang dimiliki angka bobot beta besar, terlepas angka negatif atau angka positif

adalah angka prediktor yang paling besar sumbangannya dalam prediksi atau dalam hal ini adalah paling besar pengaruhnya terhadap variabel dependen. Demikian sebaliknya yang angka bobot betanya kecil adalah pengaruhnya paling kecil,

3.8.5. Uji Hipotesis

3.8.5.1. Melakukan Uji Hipotesis Parsial dengan Uji t.

Uji parsial digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Pembuktian dari uji parsial dilakukan dengan uji t, yaitu dengan membandingkan antara nilai t hitung masing–masing variabel independen dengan t tabel (nilai kritis dengan tingkat signifikansi 5%). Jika t hitung variabel independen, lebih kecil daripada t tabel, atau t hitung (-) lebih besar daripada t tabel negatif (-), maka berarti bahwa variabel independen tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika t hitung variabel independen lebih besar daripada t tabel atau t hitung lebih kecil daripada t tabel (-), maka berarti bahwa variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis secara parsial dalam penelitian adalah sebagai berikut:

$$1)H_0 : b_i = 0, i = 1,2$$

Artinya iklim komunikasi dan kepuasan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

$$2)H_a : b_i \neq 0, i = 1,2$$

Artinya iklim komunikasi dan kepuasan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

Berdasarkan hipotesis di atas, kriteria pengambilan keputusan dari uji parsial adalah sebagai berikut :

- H_0 diterima jika $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$ atau $p\text{-value} > 0,05$ untuk $\alpha = 5\%$
- H_a diterima jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $-t_{\text{hitung}} \leq -t_{\text{tabel}}$, atau $p\text{-value} < 0,05$ untuk $\alpha = 5\%$

3.8.5.2. Melakukan Uji Hipotesis Simultan dengan Uji F

Uji simultan digunakan untuk menguji apakah variabel-variabel independen (X) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y). Uji ini dilakukan dengan menggunakan uji F, yaitu membandingkan antara nilai F tabel dengan nilai F hitung, jika F hitung lebih besar dari F tabel maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel dependen, sebaliknya jika F hitung lebih kecil daripada F tabel maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan tidak terpengaruh terhadap variabel dependen. Pengujian juga dapat menggunakan nilai signifikansi (p-value), yaitu membandingkan nilai p-value dengan tingkat signifikansi, tingkat signifikansi dalam penelitian ini adalah dengan alpha 5%. Maka dari itu nilai p-value dibandingkan dengan angka sebesar 0,05. Pengujian hipotesis secara simultan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

$$1)H_0 : b_i = 0, i = 1,2$$

Artinya iklim komunikasi dan kepuasan kerja secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

$$2)H_a : b_i \neq 0, i = 1,2$$

Artinya iklim komunikasi dan kepuasan kerja secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

Berdasarkan hipotesis di atas, kriteria pengambilan keputusan dari uji simultan adalah sebagai berikut :

- H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $p\text{-value} > 0,05$ untuk $\alpha = 5\%$
- H_a diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $p\text{-value} < 0,05$ untuk $\alpha = 5\%$



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Media Indonesia pertama kali diterbitkan pada tanggal 19 Januari 1970. Sebagai surat kabar umum pada masa itu, Media Indonesia baru bisa terbit empat halaman yang amat terbatas. Berkantor di Jl. MT. Haryono, Jakarta, disitulah sejarah panjang Media Indonesia berawal. Lembaga yang menerbitkan Media Indonesia adalah Yayasan Warta Indonesia.

Pada Tahun 1976, surat kabar ini kemudian berkembang menjadi delapan halaman. Pada tahun yang sama, perkembangan regulasi di bidang pers dan penerbitan terjadi, Salah satunya adalah perubahan SIT (Surat Izin Terbit) menjadi SIUPP (Surat Izin Usaha Penerbitan Pers). Karena perubahan ini penerbitan dihadapkan pada realitas bahwa pers tidak semata menanggung beban idealnya tapi juga harus tumbuh sebagai badan usaha.

Pada Tahun 1987, pendiri Media Indonesia Teuku Yousli Syah bekerja sama dengan Surya Paloh, mantan pemimpin surat kabar Prioritas. Dari kerja sama itu lahirlah Media Indonesia dengan manajemen baru di bawah PT Citra Media Nusa Purnama. Surya Paloh menjabat direktur utama, sedangkan Teuku Yousli Syah sebagai pemimpin umum. Lokasi kantor juga pindah ke Jalan Gondangdia Lama No 46, Jakarta.

Awal Tahun 1995, Media Indonesia mulai berkantor di kompleks Delta Kedoya, Jalan Pilar Mas Raya Kav A-D, Kedoya Selatan, Kebon Jeruk, Jakarta Barat, dan bertahan hingga saat ini. Pergantian kepemimpinan, baik di bagian redaksi maupun usaha, terjadi seiring berjalannya waktu. Dengan tagline 'Jujur Bersuara', Media Indonesia terus

berupaya menampilkan berita-berita aktual untuk memenuhi kebutuhan informasi para pembacanya. Berikut merupakan visi dan misi dari Media Indonesia.

Visi Media Indonesia

Visi dari Media Indonesia adalah "Menjadi Surat Kabar Independen yang Inovatif, Lugas, Terpercaya, dan Paling Berpengaruh". Uraian Visi Pengertian Visi tersebut adalah:

- 1) Independen, yaitu menjaga sikap non partisipan; di mana karyawan tidak menjadi pengurus partai politik; menolak segala bentuk pemberian yang dapat mempengaruhi objektivitas; dan mempunyai keberanian bersikap beda.
- 2) Inovatif, yaitu terus menerus menyempurnakan dan mengembangkan kemampuan teknologi dan Sumber Daya Manusia; serta secara terus menerus mengembangkan rubrik, halaman dan penyempurnaan perwajahan.
- 3) Lugas, yaitu menggunakan bahasa yang terang dan langsung.
- 4) Terpercaya, yaitu selalu melakukan check dan recheck; meliputi berita dari dua pihak dan seimbang; serta selalu melakukan investigasi dan pendalaman.
- 5) Paling berpengaruh, yaitu dibaca oleh para pengambil keputusan; memiliki kualitas editorial yang dapat mempengaruhi pengambil keputusan; mampu membangun kemampuan antisipatif; mampu membangun network nara sumber; dan memiliki pemasaran atau distribusi yang andal.

Misi Media Indonesia

Misi dari Harian Media Indonesia adalah sebagai berikut :

- 1) Menyajikan informasi terpercaya secara nasional dan regional serta berpengaruh bagi pengambil keputusan.

- 2) Mempertajam isi yang relevan untuk pengembangan pasar.
- 3) Membangun sumber daya manusia dan manajemen yang profesional dan unggul, mampu mengembangkan perusahaan penerbitan yang sehat dan menguntungkan.

Berikut adalah alur berita (Flow of News) dari Media Indonesia

Susunan Pengurus Media Indonesia

- 1) Direktur Utama : Lestari Moerdijat
- 2) Direktur Pemberitaan : Usman Kansong
- 3) Deputi Direktur Pemberitaan : Gaudensius Suhardi
- 4) Direktur Pengembangan Bisnis : Shanty Nurpatria
- 5) Direktur Keuangan & Admin : Firdaus Dayat
- 6) Dewan Redaksi Media Group : Bambang Eka Wijaya, Djadjat Sudrajat, Elman Saragih, Gaudensius Suhardi, Laurens Tato, Lestari Moerdijat, Najwa Shihab, Putra Nababan, Rahni Lowhur Schad, Saur Hutabarat (Ketua), Suryopratomo, Usman Kansong.
- 7) Redaktur Senior : Djajat Sudrajat, Elman Saragih, Laurens
- 8) Kepala Divisi Pemberitaan : Teguh Nirwahyudi
- 9) Kepala Divisi Content Enrichment: Ade Alawi
- 10) Kepala Divisi Artistik & Foto : Hariyanto
- 11) Kepala Sekretariat Redaksi : Sadyo Kristiarto
- 12) Kepala Divisi Publishing : Budiana Indrastuti
- 13) Kepala Divisi Marcomm : F. Saiful Bachri
- 14) Kepala Divisi Iklan : Gustaf Bernhard R

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden secara umum dapat memberikan gambaran mengenai perbedaan pada perilaku seseorang. Hasil olah data deskriptif dari karakteristik responden digunakan untuk memberikan suatu gambaran dari responden, yaitu karyawan Harian Media Indonesia yang terpilih menjadi sampel dalam penelitian ini dan mengisi kuesioner yang telah disediakan oleh peneliti.

Tabel 4.1 di bawah menunjukkan gambaran dari 80 orang responden yang menjadi sampel. Dalam penelitian ini, karakteristik dari responden meliputi usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan masa kerja.

Tabel 4.1 : Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Jumlah Responden (orang)	Persentase
1.	Usia:		
	28 - 30 tahun	4	5%
	30 - 40 tahun	36	45%
	>40 tahun	40	50%
	Jumlah	80	100%
2.	Jenis Kelamin:		
	Laki-laki	54	67,5%
	Perempuan	26	32,5%
	Jumlah	80	100%
3	Latar Belakang Pendidikan:		
	SMU	10	12,5%
	D3	12	15%
	S1	54	67,5%
	S2	4	5%
	Jumlah	80	100%
4	Masa Kerja:		
	5 - 10 tahun	25	31,25%

	>10 tahun	55	68,75%
	Jumlah	80	100%

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, berikut adalah penjelasan mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini:

1) Usia

Berdasarkan usia karyawan, terdapat 4 orang karyawan atau 5% dari total karyawan yang berusia 28-30 tahun. Sementara terdapat 36 orang karyawan atau 45% dari total karyawan yang berusia 30-40 tahun. Kemudian terdapat 40 orang karyawan atau 50% dari total karyawan yang berusia di atas 40 tahun. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden berusia di atas 40 tahun.

2) Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, terlihat bahwa terdapat 54 orang karyawan atau 67,5% dari total karyawan yang berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan sisanya, yaitu sebanyak 26 orang karyawan atau 32,5% dari total karyawan berjenis kelamin perempuan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden berjenis kelamin laki-laki.

3) Tingkat Pendidikan

Berdasarkan Tingkat pendidikan, terdapat 10 orang karyawan atau 12,5% dari total karyawan yang memiliki pendidikan terakhir SMU. Sementara itu, terdapat 12 orang karyawan atau 15% dari total karyawan memiliki pendidikan terakhir D3. Kemudian terdapat 54 orang karyawan atau 67,5% dari total

karyawan yang memiliki pendidikan terakhir S1, dan sisanya yaitu sebanyak 4 orang karyawan atau 5% dari total karyawan memiliki pendidikan terakhir S2.

4) Masa Kerja

Berdasarkan tabel 4.1 di atas terlihat bahwa 25 orang karyawan atau 31,25% dari total karyawan memiliki masa kerja 5-10 tahun. Sementara 55 orang karyawan lainnya atau 68,75% dari total karyawan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

4.2.2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk tabulasi. Tabulasi ini digunakan untuk menggambarkan, menyajikan, dan menguraikan data ke dalam bentuk tabel yang lebih sederhana sehingga data tersebut dapat diinterpretasikan dan dipahami dengan lebih mudah. Berikut ini merupakan hasil penghitungan statistik deskriptif dengan menggunakan software SPSS versi 22:

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
Tabel 4.2 : Statistik Deskriptif Penelitian

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Iklim Komunikasi (X1)	80	82	128	102.60	11.23
Kepuasan Kerja (X2)	80	38	71	55.01	6.91
Kinerja Karyawan (Y)	80	78	143	117.02	9.77
Valid N (listwise)	80				

Sumber : Hasil olah data SPSS

Analisis ini bertujuan untuk meninjau jawaban dari 80 responden terhadap berbagai pernyataan yang telah dicantumkan dalam kuesioner. Kuesioner yang telah disebarakan terdiri atas 74 butir pernyataan yang mencerminkan indikator-indikator dari ketiga variabel dalam penelitian ini. Untuk variabel iklim komunikasi, terdapat 28 butir

pernyataan. Sementara untuk variabel kepuasan kerja, terdapat 16 butir pernyataan. dan untuk variabel kinerja karyawan terdapat 30 butir pernyataan. Setiap butir pernyataan diberikan pilihan jawaban dengan skala Likert 1 sampai 5, dimana 1=sangat tidak setuju, 2=sangat setuju, 3=netral, 4=setuju, dan 5=sangat setuju. Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan tabel deskriptif yang meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan simpangan baku dari data dalam penelitian ini.

4.2.2.1. Statistik Deskriptif Variabel Independen

Berdasarkan tabel statistik deskriptif yang disajikan pada Tabel 4.2 di atas, dapat dilihat bahwa dalam penelitian ini, variabel iklim komunikasi (X1) memiliki jumlah sampel sebanyak 80 responden dengan nilai minimum sebesar 82 dan nilai maksimum sebesar 128 dari jawaban responden. Sedangkan rata-rata jumlah skor dari variabel iklim komunikasi (X1) adalah sebesar 102,6 dengan standar deviasi sebesar 11,23. Jika dilihat dari nilai rata-rata pada variabel iklim komunikasi (X1) tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan responden rata-rata bersikap cukup positif terhadap variabel ini. Iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat obyektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi (Denis dalam Arni, 2008:86). Maka dari itu hendaknya tercipta iklim komunikasi yang baik di dalam organisasi. Karena jika iklim komunikasi dalam suatu organisasi baik dan penuh persaudaraan, maka akan mendorong para anggota untuk terbuka satu sama lain dan dapat melakukan persaingan secara sehat. Sedangkan sebaliknya, iklim yang negatif akan menjadikan anggota tidak berani untuk berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan.

Berdasarkan tabel statistik deskriptif yang disajikan pada Tabel 4.2 di atas pula, terlihat bahwa variabel kepuasan kerja (X2) memiliki jumlah sampel sebanyak 80 responden dengan nilai minimum sebesar 38 dan nilai maksimum sebesar 71 dari jawaban responden. Sedangkan rata-rata jumlah skor dari variabel kepuasan kerja (X2) adalah sebesar 55,1 dengan standar deviasi sebesar 6,91. Sedangkan jika dilihat dari nilai rata-rata pada variabel kepuasan kerja (X2) tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan responden rata-rata bersikap cukup positif terhadap variabel ini. Frederick Herzberg berkeyakinan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dari karyawan pada pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaan ini sangat menentukan sukses atau kegagalan pekerja tersebut. (Herzberg dalam Siagian, 2013:286). Maka dari itu hendaknya tercipta kepuasan kerja dari karyawan yang baik agar karyawan termotivasi untuk bekerja secara produktif dan dapat berprestasi dalam pekerjaannya.

Teori “Model Dua Faktor” yang dikemukakan oleh Herzberg, memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor faktor ekstrinsik. Dimana faktor-faktor intrinsik tersebut meliputi: pencapaian prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Sementara faktor ekstrinsik meliputi: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, serta mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Berbagai kebutuhan dari karyawan ini diharapkan dapat terpenuhi agar tercipta kepuasan kerja yang baik sehingga pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4.2.2.2. Statistik Deskriptif Variabel Dependen

Berdasarkan tabel statistik deskriptif yang disajikan pada Tabel 4.2 terlihat bahwa variabel kinerja karyawan (Y) memiliki jumlah sampel sebanyak 80 responden dengan nilai minimum sebesar 78 dan nilai maksimum sebesar 143 dari jawaban responden. Sedangkan rata-rata jumlah skor dari variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 117,02 dengan standar deviasi sebesar 9,77. Sedangkan jika dilihat dari nilai rata-rata pada variabel kinerja karyawan (Y) tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan Harian Media Indonesia sudah cukup tinggi. Kelangsungan hidup suatu organisasi salah satu diantaranya tergantung dari kinerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena pegawai merupakan unsur penting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila kinerja pegawai tidak maksimal dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu kinerja pegawai harus benar-benar diperhatikan. Teori Mangkunegara (2013:67) mendefinisikan kinerja sebagai berikut : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pada pembahasan mengenai variabel independen telah disimpulkan bahwa iklim komunikasi (X1) dan kepuasan kerja (X2) pada Harian Media Indonesia sudah cukup baik, hal ini diikuti dengan cukup baiknya pula kinerja karyawan (Y) pada Harian Media Indonesia.

Dari hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan pada penelitian ini, peneliti menduga bahwa variabel Iklim Komunikasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Harian Media Indonesia, karena besarnya nilai dari variabel Iklim Komunikasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) searah dengan besarnya nilai Kinerja Karyawan (Y) dimana nilai dari ketiga variabel tersebut semuanya bernilai positif. Sementara untuk membuktikan adanya pengaruh ini,

akan dilakukan pembahasan mengenai analisis inferensia dari pengaruh tersebut menggunakan analisis regresi pada pembahasan selanjutnya.

4.2.2.3. Analisa Deskriptif Dimensi Iklim Komunikasi

Pada bagian ini akan di jelaskan mengenai penilaian responden mengenai dimensi iklim komunikasi pada Harian Media Indonesia. Variabel iklim komunikasi terbagi menjadi 6 dimensi yaitu, kepercayaan, pembuatan Keputusan Bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan pada komunikasi ke atas dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Penilaian responden terhadap setiap dimensi digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap dimensi iklim komunikasi.

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Jawaban Dimensi Iklim Komunikasi

Dimensi	STS		TS		KS		S		SS		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kepercayaan	0	0	0	0	6	8	65	81	9	11	80	100
Pembuatan keputusan bersama	0	0	2	3	30	38	43	54	5	6	80	100
Kejujuran	0	0	0	0	7	9	57	71	16	20	80	100
Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah	0	0	1	1	20	25	53	66	6	8	80	100
Mendengarkan pada komunikasi ke atas	0	0	0	0	22	28	54	68	4	5	80	100
Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi	0	0	2	3	32	40	42	53	4	5	80	100

Sumber : Hasil olah data SPSS

Dari tabel dapat dilihat bahwa:

- 1) Pada dimensi kepercayaan, terdapat 9 responden (11%) menyatakan sangat setuju, 65 responden (81%) menyatakan setuju, 6 responden (8%) menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dari keseluruhan

karyawan Harian Media Indonesia memiliki nilai kepercayaan yang tinggi dalam lingkungan pekerjaan.

- 2) Pada dimensi pembuatan keputusan bersama, terdapat 5 responden (6%) menyatakan sangat setuju, 43 responden (54%) menyatakan setuju, 30 responden (38%) menyatakan kurang setuju, dan 2 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa separuh dari karyawan Harian Media Indonesia mampu membuat keputusan secara bersama dengan baik.
- 3) Pada dimensi kejujuran, terdapat 16 responden (20%) menyatakan sangat setuju, 57 responden (71%) menyatakan setuju, 7 responden (9%) menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dari keseluruhan karyawan Harian Media Indonesia memiliki sikap kejujuran yang baik.
- 4) Pada dimensi keterbukaan dalam komunikasi kebawah, terdapat 6 responden (8%) menyatakan sangat setuju, 53 responden (66%) menyatakan setuju, 20 responden (25%) menyatakan kurang setuju, dan 1 responden (1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan dari keseluruhan karyawan Harian Media Indonesia sebagian besar sanggup memberikan sikap terbuka dalam berkomunikasi ke bawah dalam melakukan pekerjaan.
- 5) Pada dimensi mendengarkan pada komunikasi ke atas, terdapat 4 responden (5%) menyatakan sangat setuju, 54 responden (68%) menyatakan setuju, 22 responden (27%) menyatakan kurang setuju, Hal ini menunjukkan lebih dari separuh karyawan Harian Media Indonesia mampu

mendengarkan komunikasi terutama komunikasi yang diperintahkan oleh atasan.

- 6) Pada perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, terdapat 4 responden (5%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (53%) menyatakan setuju, 32 responden (40%) menyatakan kurang setuju, dan 2 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Harian Media Indonesia dapat memberikan fokus serta perhatiannya dalam mencapai tujuan-tujuan dengan kinerja yang tinggi.

4.2.2.4. Analisa Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja

Pada bagian ini akan di jelaskan mengenai penilaian responden mengenai dimensi kepuasan kerja pada Harian Media Indonesia. Variabel kepuasan terbagi menjadi 2 dimensi yaitu, Faktor *hygiene* faktor yang bersumber dari luar seseorang yaitu kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, penghasilan, hubungan dengan rekan kerja, keamanan kerja dan Faktor Motivator yaitu prestasi terhadap pekerjaan, penghargaan, kesesuaian jenis pekerjaan, kemajuan/promosi. penilaian responden terhadap setiap dimensi digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap dimensi kepuasan kerja.

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Jawaban Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi	STS		TS		KS		S		SS		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Faktor Hygiene	0	0	3	4	37	46	40	50	0	0	80	100
Faktor Motivators	0	0	0	0	36	45	42	53	2	2	80	100

Sumber : Hasil olah data SPSS

Dari tabel dapat dilihat bahwa:

- 1) Pada dimensi Hygiene, terdapat 40 responden (50%) menyatakan setuju, 37 responden (46%) menyatakan kurang setuju, dan 3 responden (4%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa separuh dari karyawan Harian Media Indonesia memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.
- 2) Pada dimensi Motivator terdapat 2 responden (2%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (53%) menyatakan setuju, 36 responden (45%) menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan lebih dari separuh karyawan Harian Media Indonesia mempunyai dorongan untuk berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan.

4.2.2.5. Analisa Deskriptif Dimensi Kinerja

Pada bagian ini akan di jelaskan mengenai penilaian responden mengenai dimensi kinerja pada Harian Media Indonesia. Variabel terbagi menjadi 4 dimensi yaitu, kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Penilaian responden terhadap setiap dimensi digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap dimensi kinerja.

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Jawaban Dimensi Kinerja

Dimensi	STS		TS		KS		S		SS		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kualitas Kerja	0	0	0	0	2	3	69	86	9	11	80	100
Kuantitas Kerja	0	0	0	0	2	3	71	89	7	9	80	100
Keandalan	0	0	2	3	1	1	63	79	14	18	80	100
Sikap	0	0	0	0	24	30	52	65	4	5	80	100

Sumber : Hasil olah data SPSS

Dari tabel dapat dilihat bahwa:

1. Pada dimensi kualitas kerja, terdapat 9 responden (11%) menyatakan sangat setuju, 69 responden (86%) menyatakan setuju, 2 responden (3%) menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dari keseluruhan karyawan Harian Media Indonesia memiliki dan menghasilkan kualitas kerja yang terukur dengan baik.
2. Pada dimensi kuantitas kerja, terdapat 7 responden (9%) menyatakan sangat setuju, 71 responden (89%) menyatakan setuju, 2 responden (3%) menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan dari keseluruhan karyawan Harian Media Indonesia sebagian besar dapat mengerjakan pekerjaan dengan kuantitas tinggi sekalipun.
3. Pada dimensi keandalan, terdapat 14 responden (18%) menyatakan sangat setuju, 63 responden (79%) menyatakan setuju, 1 responden (1%) menyatakan kurang setuju, dan 2 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan dari keseluruhan karyawan Harian Media Indonesia sebagian besar mampu mengerjakan pekerjaan dengan keandalan sangat tinggi.
- 3) Pada dimensi sikap, terdapat 4 responden (5%) menyatakan sangat setuju, 52 responden (65%) menyatakan setuju, 24 responden (30%) menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Harian Media Indonesia sudah memiliki sikap yang baik terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

4.2.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2011:121), uji validitas adalah untuk mengukur ketepatan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Pengujian validitas dilakukan dengan analisis butir. Untuk menguji validitas pada setiap butir pernyataan, maka skor yang ada pada butir pernyataan yang dimaksud dikorelasikan dengan skor total secara keseluruhan. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Artinya, bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel (Singarimbun dan Effendi, 1995:140).

4.2.3.1. Uji Validitas

Dalam penelitian ini, pengujian validitas dari instrument penelitian menggunakan korelasi *product moment*. Penghitungan korelasi *product moment* dalam penelitian ini dikerjakan dengan bantuan program SPSS. Selanjutnya nilai r_{xy} dibandingkan dengan nilai r_{tabel} dengan signifikansi 5 %. Menurut Arikunto (2010:15), jika r lebih besar dari r_{tabel} maka butir tersebut dinyatakan valid. Berikut adalah hasil penghitungan nilai r_{xy} dalam penelitian ini beserta kesimpulan hasil uji validitas dibandingkan dengan nilai r_{tabel} .

Tabel 4.6
Uji Validitas Instrumen Variabel Penelitian

Variabel	Pernyataan	Pearson Correlation	r tabel	Validitas
Iklim komunikasi (X1)	Q1	0.538	0.1852	Valid
	Q2	0.544	0.1852	Valid
	Q3	0.355	0.1852	Valid
	Q4	0.607	0.1852	Valid
	Q5	0.537	0.1852	Valid
	Q6	0.561	0.1852	Valid

	Q7	0.476	0.1852	Valid
	Q8	0.704	0.1852	Valid
	Q9	0.596	0.1852	Valid
	Q10	0.519	0.1852	Valid
	Q11	0.593	0.1852	Valid
	Q12	0.712	0.1852	Valid
	Q13	0.595	0.1852	Valid
	Q14	0.632	0.1852	Valid
	Q15	0.611	0.1852	Valid
	Q16	0.539	0.1852	Valid
	Q17	0.518	0.1852	Valid
	Q18	0.619	0.1852	Valid
	Q19	0.562	0.1852	Valid
	Q20	0.592	0.1852	Valid
	Q21	0.521	0.1852	Valid
	Q22	0.562	0.1852	Valid
	Q23	0.456	0.1852	Valid
	Q24	0.578	0.1852	Valid
	Q25	0.451	0.1852	Valid
	Q26	0.635	0.1852	Valid
	Q27	0.404	0.1852	Valid
	Q28	0.470	0.1852	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	Q1	0.633	0.1852	Valid
	Q2	0.601	0.1852	Valid
	Q3	0.600	0.1852	Valid
	Q4	0.454	0.1852	Valid
	Q5	0.635	0.1852	Valid
	Q6	0.652	0.1852	Valid
	Q7	0.469	0.1852	Valid
	Q8	0.381	0.1852	Valid
	Q9	0.607	0.1852	Valid
	Q10	0.419	0.1852	Valid
	Q11	0.689	0.1852	Valid
	Q12	0.631	0.1852	Valid
	Q13	0.554	0.1852	Valid
	Q14	0.498	0.1852	Valid
	Q15	0.348	0.1852	Valid
	Q16	0.706	0.1852	Valid
Komitmen Karyawan (Y)	Q1	0.486	0.1852	Valid
	Q2	0.604	0.1852	Valid
	Q3	0.551	0.1852	Valid
	Q4	0.749	0.1852	Valid

Q5	0.533	0.1852	Valid
Q6	0.521	0.1852	Valid
Q7	0.515	0.1852	Valid
Q8	0.593	0.1852	Valid
Q9	0.346	0.1852	Valid
Q10	0.691	0.1852	Valid
Q11	0.383	0.1852	Valid
Q12	0.679	0.1852	Valid
Q13	0.608	0.1852	Valid
Q14	0.731	0.1852	Valid
Q15	0.488	0.1852	Valid
Q16	0.589	0.1852	Valid
Q17	0.635	0.1852	Valid
Q18	0.666	0.1852	Valid
Q19	0.690	0.1852	Valid
Q20	0.660	0.1852	Valid
Q21	0.489	0.1852	Valid
Q22	0.377	0.1852	Valid
Q23	0.667	0.1852	Valid
Q24	0.311	0.1852	Valid
Q25	0.436	0.1852	Valid
Q26	0.263	0.1852	Valid
Q27	0.354	0.1852	Valid
Q28	0.618	0.1852	Valid
Q29	0.443	0.1852	Valid
Q30	0.459	0.1852	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa semua butir pernyataan memiliki nilai *pearson correlation* di atas r tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan dalam kuesioner pada penelitian ini valid dan layak digunakan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

4.2.3.2. Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas menggunakan koefisien reliabilitas yang ditunjukkan melalui besarnya *cronbach's alpha* (α). Menurut Sekaran(2006:177),

koefisien *croanbach's alpha* kurang dari 0,6 mengindikasikan bahwa reliabilitas item-item pernyataan buruk, *range* 0,7 dapat diterima, dan lebih dari 0,8 adalah baik.

Berikut adalah hasil penghitungan nilai *cronbach's alpha* (α) dengan menggunakan bantuan software SPSS:

Tabel 4.7
Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach' s Alpha	Keterangan
Iklm komunikasi (X1)	0.911	Reliabel
Kepuasan Kerja (X2)	0.848	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.909	Reliabel

Sumber : Hasil olah data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, terlihat bahwa semua variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel iklim komunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai *cronbach's alpha* di atas 8, sehingga dapat dikatakan reliabel dan layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

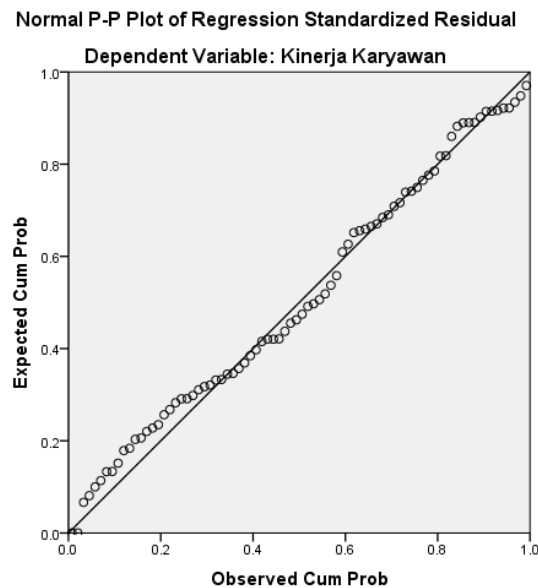


4.2.4. Uji Asumsi Klasik

4.2.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal atau tidak, karena syarat dapat digunakannya analisis regresi linier salah satunya adalah data harus berdistribusi normal. Uji normalitas yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan *Normality Probability Plot*, yaitu dengan membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal, distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *ploting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Ghozali (2003) menyatakan bahwa normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik.

Dari hasil pengujian menggunakan *scatterplot* didapatkan hasil sebagai berikut:



Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa persebaran data (ditunjukkan dengan titik) berada pada sekitar garis/sumbu diagonal, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data berdistribusi normal.

4.2.4.2. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2013), uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen, karena jika suatu model regresi mengandung multikolinieritas, maka kesalahan standar estimasi akan cenderung meningkat dengan bertambahnya variabel independen. Multikolinieritas dapat dideteksi dengan meregresi model dan melakukan uji korelasi antarvariabel independen dengan menggunakan *Variance Inflating Factor* (VIF) dan lawannya yaitu *Tolerance Value*. Nilai *cut off* yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah

Nilai *Tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$ (karena $VIF = 1/Tolerance$).

Hasil uji multikolinieritas disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.8 Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Iklm Komunikasi	.613	1.630
	Kepuasan Kerja	.613	1.630

Sumber : Hasil olah data SPSS

Dari Tabel hasil uji di atas menunjukkan bahwa semua nilai $VIF < 10$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinieritas dan data layak untuk dianalisis dengan analisis regresi linier.

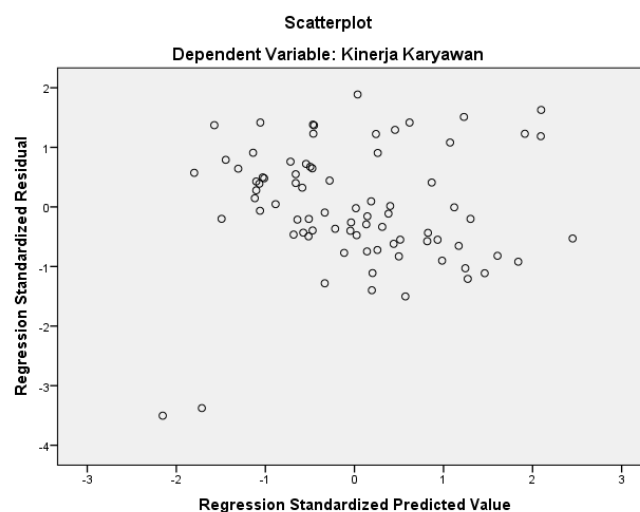
4.2.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2013). Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat grafik *plot* antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED (*Standardized Predicted Values*), dengan residualnya SRESID (*studentized residuals*) merupakan *residual student*.

Deteksi untuk menentukan ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual. Dasar analisis sebagai berikut:

- a. Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini disajikan pada gambar berikut:



Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas dengan *Scatterplot*

Dari gambar di atas terlihat bahwa tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.2.5. Uji Koefisien Korelasi (r)

Semakin besar nilai koefisien korelasi, menunjukkan bahwa semakin eratnya hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Angka koefisien korelasi berkisar antara 0 sampai dengan 1. Berikut adalah pedoman interpretasi koefisien korelasi (Sugiyono, 2012:286).

Tabel 4.9
Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

4.2.5.1. Korelasi Parsial Iklim Komunikasi dengan Kinerja Karyawan

Tabel 4.10
Korelasi Iklim Komunikasi dengan Kinerja Karyawan

Correlations			
		Iklim Komunikasi	Kinerja Karyawan
Iklim Komunikasi	Pearson Correlation	1	.695**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.695**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

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

Sumber : Hasil olah data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas terlihat bahwa nilai dari korelasi pearson adalah = **0,695**, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang **kuat** (berpedoman pada Tabel 4.9) antara iklim komunikasi dengan kinerja karyawan. Sementara jika dilihat dari tingkat signifikansinya, nilai dari p-value adalah sebesar 0.000 (lebih kecil dari $\alpha = 0.05$).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara iklim komunikasi dengan kinerja karyawan.

4.2.5.2. Korelasi Parsial Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Tabel 4.11
Korelasi Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Correlations			
		Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	1	.613**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.613**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

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

Sumber : Hasil olah data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas terlihat bahwa nilai dari korelasi pearson adalah = **0,613**, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang **kuat** (berpedoman pada Tabel 4.9) antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Sementara jika dilihat dari tingkat signifikansinya, nilai dari p-value adalah sebesar 0.000 (lebih kecil dari $\alpha = 0.05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

4.2.5.3. Korelasi Dimensi Iklim Komunikasi dengan Kinerja Karyawan

Tabel 4.12
Korelasi Dimensi Iklim Komunikasi dengan Kinerja Karyawan

Correlations				
Dimensi Iklim Komunikasi	Kualitas Kerja	Kuantitas Kerja	Keandalan	Sikap
Kepercayaan	.488	.524	.392	.447
	.000	.000	.000	.000

	80	80	80	80
Pembuatan keputusan bersama	.495	.533	.435	.415
	.000	.000	.000	.000
	80	80	80	80
Kejujuran	.445	.399	.380	.428
	.000	.000	.001	.000
	80	80	80	80
Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah	.279	.294	.279	.511
	.012	.008	.012	.000
	80	80	80	80
Mendengarkan pada komunikasi ke atas	.458	.543	.420	.413
	.000	.000	.000	.000
	80	80	80	80
Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi	.256	.382	.199	.691
	.022	.000	.077	.000
	80	80	80	80

Sumber : Hasil olah data SPSS

Berdasarkan diatas terlihat bahwa nilai dari korelasi pearson paling tinggi ada pada korelasi dimensi perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi dengan dimensi sikap pada variabel kinerja yaitu sebesar **0,691**, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang **kuat** (berpedoman pada Tabel 4.9). Sedangkan pada korelasi pearson paling rendah ada pada korelasi dimensi perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi dengan dimensi keandalan pada variabel kinerja yaitu sebesar **0,199**, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang **sangat rendah** (berpedoman pada Tabel 4.9). Untuk hubungan antar dimensi lainnya cenderung berada pada hubungan yang rendah serta sedang.

4.2.5.4. Korelasi Dimensi Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Tabel 4.13
Korelasi Dimensi Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Correlations				
	Kualitas Kerja	Kuantitas Kerja	Keandalan	Sikap
Faktor Hygiene	.429	.539	.343	.580
	.000	.000	.002	.000
	80	80	80	80
Faktor Motivators	.398	.456	.302	.597
	.000	.000	.006	.000
	80	80	80	80

Sumber : Hasil olah data SPSS

Berdasarkan diatas terlihat bahwa nilai dari korelasi pearson paling tinggi ada pada korelasi dimensi faktor motivator dengan dimensi sikap pada variabel kinerja yaitu sebesar **0,597**, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang **sedang** (berpedoman pada Tabel 4.9). Sedangkan pada korelasi pearson paling rendah ada pada korelasi dimensi factor motivator dengan dimensi keandalan pada variebel kinerja yaitu sebesar **0,302**, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang **rendah** (berpedoman pada Tabel 4.9). Untuk hubungan antar dimensi lainnya cenderung berada pada hubungan yang rendah serta sedang.

4.2.6. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh simultan serta parsial dari beberapa variabel bebas (independen) terhadap satu variabel terikat (dependen). Analisis regresi digunakan apabila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik-turunnya) variabel dependen, dan apabila dua atau lebih

variabel independen sebagai prediktor dimanipulasi atau dinaik turunkan nilainya (Sugiyono 2009).

4.2.6.1. Persamaan Regresi

Analisis regresi dalam penelitian ini untuk menguji seberapa besar pengaruh simultan dan parsial dari variabel Iklim komunikasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berikut adalah hasil pengujian regresi linier berganda pada penelitian ini.

Tabel 4.14
Persamaan Regresi Linier

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.360	7.308		6.617	.000
	Iklim Komunikasi	.445	.086	.512	5.169	.000
	Kepuasan Kerja	.418	.140	.295	2.979	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil uji regresi berganda pada tabel 4.14 di atas, maka persamaan yang terbentuk adalah :

$$Y = 48,360 + 0,445X_1 + 0,4181X_2$$

Berikut adalah interpretasi dari persamaan yang terbentuk di atas.

- 1) β_0 (konstanta) = 48,360 artinya nilai variabel Kinerja (Y) akan bernilai sebesar 48,360 apabila variabel Iklim Komunikasi (X_1) dan variabel Kepuasan Kerja (X_2) bernilai 0 (nol).

- 2) $\beta_1 = 0,445$ artinya apabila nilai dari variabel Iklim Komunikasi (X_1) meningkat dan nilai dari variabel Iklim Komunikasi (X_2) tetap, maka nilai dari variabel Kinerja Karyawan(Y) akan meningkat sebesar 0,445.
- 3) $\beta_2 = 0,418$, artinya apabila nilai dari variabel Kepuasan Kerja (X_2) meningkat dan nilai dari variabel Iklim Komunikasi (X_1) tetap, maka nilai dari variabel Kinerja Karyawan(Y) akan meningkat sebesar 0,418.

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa Iklim Komunikasi dalam perusahaan mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan Kepuasan Kerja dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan.

4.2.7. Uji Koefisien Determinasi (R)

Koefisien determinasi (R) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas, sedangkan nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Berikut adalah hasil penghitungan nilai koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi (R^2) pada penelitian ini menggunakan software SPSS 22:

Tabel 4.15
Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.733 ^a	.537	.525	6.73836

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.733 ^a	.537	.525	6.73836
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Iklim Komunikasi b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan besarnya R atau korelasi besarnya variabel independen Iklim Komunikasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) secara bersama-sama terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) pada Harian Media Indonesia adalah sebesar **0,733** dengan tingkat hubungan sangat kuat. R square atau Koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar **0,537**, yang menunjukkan bahwa variabel Iklim Komunikasi dan Kepuasan Kerja berkontribusi sebanyak 53,7% dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan, sedangkan 46,3% lainnya dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

UNIVERSITAS

4.2.8. Hasil Uji Hipotesis

4.2.8.1. Hasil Uji t (Uji Parsial) Variabel (X1) dan (X2)

Uji t (uji parsial) digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Pembuktian dari uji parsial dilakukan dengan uji t, yaitu dengan membandingkan antara nilai t hitung masing-masing variabel independen dengan t tabel (nilai kritis dengan tingkat signifikansi 5%). Jika t hitung variabel independen, lebih kecil daripada t tabel, atau t hitung (-) lebih besar daripada t tabel negatif (-) atau nilai signifikansinya bernilai >5%, maka berarti bahwa variabel independen tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika t hitung variabel independen lebih besar daripada t tabel atau t hitung lebih kecil daripada t tabel (-) atau nilai signifikansinya bernilai <5%, maka berarti

bahwa variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Pengujian hipotesis secara parsial dalam penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16
Uji T (Uji Parsial)

Model	Standardized Coefficients	T	Sig.
	Beta		
1 (Constant)	48.360	6.617	.009
Iklm Komunikasi	.445	5.169	.000
Kepuasan Kerja	.418	2.979	.004

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hipotesis 1

H0: Tidak terdapat pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

Ha: Terdapat pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

Pada tabel 4.16 di atas, terlihat bahwa nilai T_{hitung} untuk variabel Iklm Komunikasi (X1) adalah sebesar **5,169**. T_{tabel} pada penelitian ini adalah **1,99** (lihat pada Tabel T), dengan demikian didapat hasil $T_{hitung} (5,169) > T_{tabel} (1,99)$ yang artinya Ha diterima dan Ho ditolak. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi dari variabel iklim komunikasi bernilai sebesar 0,000. Karena nilai 0,000 bernilai lebih kecil dari 5%, maka dapat disimpulkan Ha diterima dan Ho ditolak. Dari kedua pengujian tersebut, sehingga disimpulkan bahwa iklim komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 2

H0: Tidak Terdapat Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

Ha: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap terhadap kinerja karyawan Harian Media

Indonesia.

Pada tabel 4.16 di atas, terlihat bahwa nilai T_{hitung} untuk variabel Kepuasan Kerja (X2) adalah sebesar **2,979**. T_{tabel} pada penelitian ini adalah **1,99** (lihat pada Tabel T), dengan demikian didapat hasil $T_{hitung} (2,979) > T_{tabel} (1,99)$ yang artinya H_a diterima dan H_o ditolak. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi dari variabel iklim komunikasi bernilai sebesar 0,004. Karena nilai 0,000 bernilai lebih kecil dari 5%, maka dapat disimpulkan H_a diterima dan H_o ditolak. Dari kedua pengujian tersebut, sehingga disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

4.2.8.2. Hasil Uji t (Uji Parsial) Dimensi (X1)

Tabel 4.17
Uji T (Uji Parsial) Dimensi (X1)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,489	,279		5,345	,000
Kepercayaan	,183	,069	,267	2,668	,009
Pembuatan keputusan bersama	,114	,071	,187	1,616	,110
Kejujuran	,044	,075	,069	,592	,556
Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah	,027	,066	,044	,411	,682
Mendengarkan pada komunikasi ke atas	,128	,071	,185	1,789	,078
Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi	,152	,063	,230	2,402	,019

Sumber: Data primer diolah, 2017

Pada tabel 4.17 di atas, terlihat bahwa nilai T_{hitung} untuk Dimensi Kepercayaan sebesar **2,668**. T_{tabel} pada penelitian ini adalah **1,99** (lihat pada Tabel T), dengan demikian didapat hasil $T_{hitung} (2,668) > T_{tabel} (1,99)$ yang artinya H_a diterima dan H_o ditolak. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi dari untuk Dimensi Kepercayaan bernilai

sebesar 0,009 bernilai lebih kecil dari 5%, maka dapat disimpulkan H_a diterima dan H_o ditolak. Dari kedua pengujian tersebut, sehingga disimpulkan bahwa Dimensi Kepercayaan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk Dimensi Pembuatan Keputusan Bersama sebesar **1,616** T_{tabel} pada penelitian ini adalah **1,99** (lihat pada Tabel T), dengan demikian didapat hasil T_{hitung} (**1,616**) < T_{tabel} (**1,99**) yang artinya H_a ditolak dan H_o diterima. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi dari Dimensi Pembuatan Keputusan Bersama bernilai sebesar 0,110 bernilai lebih besar dari 5%, maka dapat disimpulkan H_a ditolak dan H_o diterima. Dari kedua pengujian tersebut, sehingga disimpulkan bahwa Dimensi Pembuatan Keputusan Bersama secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk Dimensi Kejujuran sebesar **0,592** T_{tabel} pada penelitian ini adalah **1,99** (lihat pada Tabel T), dengan demikian didapat hasil T_{hitung} (**0,592**) < T_{tabel} (**1,99**) yang artinya H_a ditolak dan H_o diterima. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi dari Dimensi Kejujuran bernilai sebesar 0,556 bernilai lebih besar dari 5%, maka dapat disimpulkan H_a ditolak dan H_o diterima. Dari kedua pengujian tersebut, sehingga disimpulkan bahwa Dimensi Kejujuran secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan .

Untuk Dimensi Keterbukaan dalam komunikasi kebawah sebesar **0,411** T_{tabel} pada penelitian ini adalah **1,99** (lihat pada Tabel T), dengan demikian didapat hasil T_{hitung} (**0,411**) < T_{tabel} (**1,99**) yang artinya H_a ditolak dan H_o diterima. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi dari Dimensi Keterbukaan dalam komunikasi kebawah bernilai sebesar 0,682 bernilai lebih besar dari 5%, maka dapat disimpulkan H_a ditolak dan H_o diterima. Dari kedua pengujian tersebut, sehingga disimpulkan bahwa Dimensi Keterbukaan dalam komunikasi kebawah secara parsial tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan.

Untuk Dimensi Mendengarkan pada komunikasi ke atas sebesar **1,789** T_{tabel} pada penelitian ini adalah **1,99** (lihat pada Tabel T), dengan demikian didapat hasil T_{hitung} (**1,789**) < T_{tabel} (**1,99**) yang artinya H_a ditolak dan H_o diterima. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi dari Dimensi Mendengarkan pada komunikasi ke atas bernilai sebesar 0,078 bernilai lebih besar dari 5%, maka dapat disimpulkan H_a ditolak dan H_o diterima. Dari kedua pengujian tersebut, sehingga disimpulkan bahwa Dimensi Mendengarkan pada komunikasi ke atas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk Dimensi Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi sebesar **2,402** T_{tabel} pada penelitian ini adalah **1,99** (lihat pada Tabel T), dengan demikian didapat hasil T_{hitung} (**2,402**) > T_{tabel} (**1,99**) yang artinya H_a diterima dan H_o ditolak. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi untuk Untuk Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi bernilai sebesar 0,019 bernilai lebih kecil dari 5%, maka dapat disimpulkan H_a diterima dan H_o ditolak. Dari kedua pengujian tersebut, sehingga disimpulkan bahwa Dimensi Kepercayaan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.8.3. Hasil Uji t (Uji Parsial) Dimensi (X2)

Tabel 4.18
Uji T (Uji Parsial) Dimensi (X2)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,317	,240		9,669	,000
1 Faktor Hygiene	,277	,096	,401	2,876	,005
Faktor Motivators	,184	,103	,249	1,786	,078

Sumber: Data primer diolah, 2017

Pada tabel 4.18 di atas, terlihat bahwa nilai T_{hitung} untuk Dimensi faktor Hygiene sebesar **2,876** T_{tabel} pada penelitian ini adalah **1,99** (lihat pada Tabel T), dengan demikian didapat hasil T_{hitung} (**2,876**) $>$ T_{tabel} (**1,99**) yang artinya H_a diterima dan H_o ditolak. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi dari untuk Dimensi faktor Hygiene bernilai sebesar 0,005 bernilai lebih kecil dari 5%, maka dapat disimpulkan H_a diterima dan H_o ditolak. Dari kedua pengujian tersebut, sehingga disimpulkan bahwa Dimensi faktor Hygiene secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk Dimensi Motivators sebesar **1,786** T_{tabel} pada penelitian ini adalah **1,99** (lihat pada Tabel T), dengan demikian didapat hasil T_{hitung} (**1,786**) $<$ T_{tabel} (**1,99**) yang artinya H_a ditolak dan H_o diterima. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi dari Dimensi Motivators bernilai sebesar 0,078 bernilai lebih besar dari 5%, maka dapat disimpulkan H_a ditolak dan H_o diterima. Dari kedua pengujian tersebut, sehingga disimpulkan bahwa Dimensi Motivators secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.8.4. Hasil Uji f (Uji Simultan)

Uji simultan digunakan untuk menguji apakah variabel-variabel independen (X) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y). Uji ini dilakukan dengan menggunakan uji F, yaitu membandingkan antara nilai F tabel dengan nilai F hitung, jika F hitung lebih besar dari F tabel maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel dependen, sebaliknya jika F hitung lebih kecil daripada F tabel maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan tidak terpengaruh terhadap variabel dependen. Pengujian juga dapat menggunakan nilai signifikansi (p-value), yaitu membandingkan nilai p-value dengan tingkat signifikansi, tingkat signifikansi dalam

penelitian ini adalah dengan alpha 5%. Maka dari itu nilai p-value dibandingkan dengan angka sebesar 0,05.

Berikut adalah hipotesis dari uji simultan pada penelitian ini.

Hipotesis 3

H0: Iklim komunikasi dan kepuasan kerja secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

Ha: Iklim komunikasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

Pengujian hipotesis secara simultan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19
Uji F (Uji Simultan)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4051.727	2	2025.863	44.617	.000^b
	Residual	3496.223	77	45.405		
	Total	7547.950	79			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Iklim Komunikasi						

Sumber: *Data primer diolah, 2017*

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel Iklim Komunikasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara simultan. Pada Tabel 4.17 di atas, terlihat bahwa nilai F_{hitung} adalah sebesar **44,617**. F_{tabel} pada penelitian ini adalah **3,12** (lihat pada Tabel F), dengan demikian didapat hasil $F_{hitung} (44,617) > F_{tabel} (3,12)$. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi sebesar 0.000. Karena nilai 0,000 bernilai lebih kecil dari 5%. Dari hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan pula bahwa iklim komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

4.2.8.5. Hasil Uji f (Uji Simultan) Dimensi (X1)

Tabel 4.20
Uji F (Uji Simultan)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,413	6	,735	13,512	,000 ^b
	Residual	3,974	73	,054		
	Total	8,387	79			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, Kepercayaan, Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, Mendengarkan pada komunikasi ke atas, Pembuatan keputusan bersama, Kejujuran

Sumber: Data primer diolah, 2017

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui pengaruh Dimensi kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi kebawah, mendengarkan pada komunikasi keatas, perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi terhadap Kinerja Karyawan secara simultan. Pada Tabel 4.18 di atas, terlihat bahwa nilai F_{hitung} adalah sebesar **13,512**. F_{tabel} pada penelitian ini adalah **2,25** (lihat pada Tabel F), dengan demikian didapat hasil $F_{hitung} (13,512) > F_{tabel} (2,25)$. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi sebesar 0.000. Karena nilai 0,000 bernilai lebih kecil dari 5%. Dari hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan pula bahwa Dimensi kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi kebawah, mendengarkan pada komunikasi keatas, perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

4.2.8.6. Hasil Uji f (Uji Simultan) Dimensi (X2)

Tabel 4.21
Uji F (Uji Simultan)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,153	2	1,577	23,194	,000 ^b
	Residual	5,234	77	,068		
	Total	8,387	79			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Faktor Motivators, Faktor Hygiene

Sumber: Data primer diolah, 2017

Pada Tabel 4.19 di atas, terlihat bahwa nilai F_{hitung} adalah sebesar **23,194** F_{tabel} pada penelitian ini adalah **2,25** (lihat pada Tabel F), dengan demikian didapat hasil F_{hitung} (**23,194**) > F_{tabel} (**2,25**). Selain itu, terlihat pula bahwa nilai signifikansi sebesar 0.000. Karena nilai 0,000 bernilai lebih kecil dari 5%. Dari hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan pula bahwa Dimensi Faktor Hygiene dan Motivators secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

4.3. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui iklim komunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di Harian Media Indonesia dengan menggunakan software SPSS versi 22. Dalam penelitian ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji kelayakan instrumen penelitian dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. uji validitas digunakan untuk mengukur ketepatan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Sementara uji reliabilitas digunakan untuk melihat apakah kuesioner yang digunakan reliabel atau konsisten dalam mengumpulkan data. Kemudian dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas,

uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi asumsi klasik yang dibutuhkan agar memenuhi syarat untuk dianalisis dengan regresi linier berganda. Setelah uji asumsi klasik telah terpenuhi, maka dilakukan uji regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (iklim komunikasi dan kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Selain itu, dilakukan pula analisis secara deskriptif untuk mengetahui karakteristik responden dalam penelitian ini. Dari hasil analisis deskriptif yang dituangkan ke dalam tabel karakteristik responden, terlihat bahwa sebagian besar responden berusia di atas 40 tahun, yakni sebanyak 50% dari total karyawan. Sedangkan dari sisi jenis kelamin, mayoritas responden terdiri dari karyawan yang berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 67,5% dari total karyawan. Kemudian dilihat dari latar belakang pendidikannya, sebagian besar responden memiliki latar belakang lulusan S1, sebanyak 67,5% dari total karyawan. Kemudian dari sisi masa kerja karyawan bekerja di Harian Media Indonesia, sebagian besar responden telah memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

Berdasarkan Distribusi Frekuensi Jawaban responden terhadap dimensi iklim komunikasi dapat dilihat, hampir keseluruhan karyawan mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap lingkungan pekerjaan, dengan 9 responden 11% menyatakan setuju, 65 responden 81% menyatakan setuju. Dimensi pembuatan keputusan bersama menunjukkan bahwa hampir separuh karyawan mampu membuat keputusan bersama dengan baik, dengan 5 responden 6% menyatakan sangat setuju dan 43 responden 54% menyatakan setuju. Dimensi kejujuran dapat dilihat keseluruhan karyawan memiliki sikap kejujuran yang baik, dengan 16 responden 20% menyatakan sangat setuju, 57 responden 71% menyatakan setuju. Dimensi keterbukaan komunikasi kebawah menunjukkan sebagian besar karyawan sanggup memberikan sikap dalam komunikasi ke bawah, dapat dilihat 6

responden 8% menyatakan sangat setuju dan 53 responden 66% menyatakan setuju. Dimensi mendengarkan pada komunikasi ke atas, menunjukkan lebih dari separuh karyawan mampu mendengarkan komunikasi yang diperintah oleh atasan, dilihat pada 4 responden 5% menyatakan sangat setuju dan 54 responden 68% menyatakan setuju. Dimensi pada perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, sebagian besar karyawan dapat memberikan fokus serta perhatiannya dalam mencapai tujuan-tujuan dengan kinerja yang tinggi.

Berdasarkan Distribusi Frekuensi Jawaban responden terhadap dimensi kepuasan kerja dapat dilihat, pada dimensi hygiene menunjukkan bahwa separuh karyawan memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat dilihat dari 40 responden 50% menyatakan setuju. Dimensi motivator menunjukkan lebih dari separuh karyawan mempunyai dorongan untuk berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya, dapat dilihat dari jawaban terdapat 2 responden 2% menyatakan sangat setuju, 42 responden 53% menyatakan setuju.

Berdasarkan Distribusi Frekuensi Jawaban responden terhadap dimensi kinerja dapat dilihat, pada dimensi kualitas kerja menunjukkan dari keseluruhan karyawan memiliki dan menghasilkan kualitas kerja yang terukur dengan baik, dengan melihat jawaban responde 9 responden 11% menyatakan sangat setuju dan 69 responden 86% menyatakan setuju. Dimensi kuantitas kerja menunjukkan keseluruhan karyawan sebagian besar dapat mengerjakan pekerjaan dengan kuantitas tinggi sekalipun, terlihat dari jawaban 7 responden 9% menyatakan setuju dan 71 responden 89% menyatakan setuju. Pada dimensi keandalan menunjukkan dari keseluruhan karyawan sebagian besar mampu mengerjakan pekerjaan dengan keandalan sangat tinggi, terdapat 14 responden 18%

menyatakan sangat setuju dan 63 responden 79% menyatakan setuju. Pada dimensi sikap menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sudah memiliki sikap yang baik terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, terlihat jawaban 4 responden 5% menyatakan sangat setuju dan 52 responden 65% menyatakan setuju.

4.3.1. Pengaruh Iklim Komunikasi (X1) Terhadap Kinerja (Y)

Dengan menggunakan skala likert, didapatkan hasil dari analisis deskriptif bahwa variabel Iklim Komunikasi memiliki skor nilai minimum sebesar 82 dan nilai maksimum sebesar 128 dari jawaban responden. Sedangkan rata-rata jumlah skor dari variabel Iklim Komunikasi (X1) adalah sebesar 102,6 dengan standar deviasi sebesar 11,23. Jika dilihat dari nilai rata-rata pada variabel Iklim Komunikasi (X1) tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan responden rata-rata bersikap cukup positif terhadap variabel ini.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang pertama (H_1) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Harian Media Indonesia, oleh karena itu hipotesis diterima. Berdasarkan hasil uji korelasi, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara iklim komunikasi dengan kinerja karyawan, dimana keduanya memiliki tingkat hubungan "Kuat". Pada variabel iklim komunikasi, terlihat bahwa nilai *Significance (p-value)* adalah sebesar 0,000, karena nilai tersebut di bawah 0,05 maka dapat dikatakan signifikan. Pengujian dengan menggunakan uji t adalah, nilai tabel t pada alpha 0.05 (*two tail*) $df=n-k=80-3=77$ adalah **1,99**. sedangkan nilai t hitung pada Tabel diatas sebesar uji t = **5,169**. Hal ini berarti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_a diterima

dan Ho ditolak, dengan demikian menunjukkan iklim komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian, Fadly Pangumpia (2013), menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara iklim komunikasi organisasi Terhadap Produktifitas Kerja, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap produktifitas kerja karyawan di Bank Prisma Dana Manado. Begitu juga dengan hasil penelitian Benedicta Yoanne S. (2013) didapatkan bahwa terdapat pengaruh iklim komunikasi dengan kinerja karyawan di PT. Djatim Super Cooking Oil Surabaya.

Hasil ini mendukung dengan hasil penelitian Purwanto (2009) keberhasilan komunikasi dalam suatu organisasi merupakan aset penting bagi pencapaian sasaran atau tujuan organisasi tersebut, tercermin dalam efektivitas dan efisiensinya yang merupakan alat perekat organisasi. Juga mempengaruhi terbentuknya image positif sebuah organisasi dari kalangan eksternal. Sejalan dengan penelitian Robertson (2010) mengatakan bahwa iklim komunikasi dapat menjadi hal yang sangat penting dalam interaksi antara perusahaan dengan manusia/ karyawan dalam suatu organisasi. Dalam arti yang sederhana, iklim komunikasi adalah suasana/atmosfer komunikasi yang ada dalam perusahaan. Dimensi komunikasi yang berperan kuat pada kinerja dan kepuasan kerja dalam organisasi adalah keakuratan informasi, keinginan berinteraksi, beban komunikasi, kepercayaan pada atasan, pengaruh atasan dan kepuasan dalam komunikasi (Pettit *et al.* 1997).

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, harus didukung oleh iklim komunikasi yang positif. Iklim komunikasi yang positif adalah iklim yang berorientasi pada karyawan, yaitu iklim yang manusiawi, penuh dengan dukungan, penghargaan, perhatian, kerjasama, dan pengakuan terhadap para pegawai.

Pentingnya iklim organisasi disadari oleh Redding, ia mengatakan bahwa iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif (Pace and Faules, 2010:148). Pentingnya keberadaan iklim komunikasi membuat Kopelman, Brief dan Guzzo membuat hipotesis yang mengatakan bahwa perubahan iklim komunikasi organisasi mungkin pada nantinya akan mempengaruhi kinerja (Pace and Faules, 2010).

Iklim komunikasi organisasi yang baik merupakan suatu hal serius yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin organisasi, hal ini dikarenakan suatu iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan (Arni, 2008:76). Dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam membangun suatu komunikasi organisasi yang baik dan kondusif bagi para pegawai sangatlah vital dalam meningkatkan kinerja para karyawan.

Pace dan Faules (2010) menyatakan bahwa terdapat enam dimensi yang dapat mengukur iklim komunikasi organisasi, yang pada penelitian ini dijadikan dasar pembentukan dimensi dalam variabel iklim komunikasi. Selanjutnya dari keenam dimensi tersebut akan diuraikan menjadi beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan

Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan. Para pemimpin hendaknya berusaha membentuk kepercayaan di antara pengirim dan penerima pesan. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka yang akan mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara bawahan dan atasan. Dengan demikian, indikator

yang akan diteliti dalam dimensi kepercayaan yaitu: 1) kepercayaan penerima pesan dan 2) kepercayaan pengirim pesan.

2) Pembuatan keputusan

Para pegawai di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan. Dengan demikian, indikator yang akan diteliti dalam dimensi pembuatan keputusan yaitu: 1) menjalin komunikasi, 2) konsultasi permasalahan, dan 3) peran serta aktif.

3) Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan. Dengan demikian, indikator yang akan diteliti dalam dimensi kejujuran yaitu: 1) saling keterbukaan dan 2) menjalin hubungan baik.

4) Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana. Dengan demikian, indikator yang akan diteliti dalam dimensi keterbukaan dalam komunikasi ke bawah yaitu: 1) kemudahan dalam peolehan informasi dan 2) koordinasi pekerjaan.

5) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan. Dengan demikian, indikator yang akan diteliti dalam dimensi mendengarkan dalam komunikasi ke atas yaitu: 1) saran atau yang diberikan oleh bawahan dan 2) pengajuan pertanyaan.

6) Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. Dengan demikian, indikator yang akan diteliti dalam dimensi perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi yaitu: 1) tingkat komitmen kerja, 2) perhatian tinggi pada karyawan, dan 3) produktivitas tinggi.

Dari indikator-indikator di atas, tabel pertanyaan untuk kuesioner iklim komunikasi dapat dilihat pada item pertanyaan pada kuesioner Tabel 4.20 sebagai berikut.

Tabel 4.22
Item Pertanyaan Variabel Iklim Komunikasi

No	Uraian
1	Anda memiliki kepercayaan terhadap atasan Anda
2	Anda memiliki kepercayaan terhadap rekan kerja Anda
3	Atasan Anda percaya dengan kemampuan kerja para karyawannya
4	Rekan kerja Anda memiliki kepercayaan terhadap Anda
5	Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik
6	Komunikasi antar rekan kerja terjalin dengan baik
7	Dalam setiap pengambilan keputusan, para karyawan diajak berdiskusi mengenai kebijakan perusahaan
8	Para karyawan memiliki peran aktif dalam penyelesaian masalah yang sedang dihadapi

	perusahaan
9	Anda selalu memberikan solusi ipada setiap permasalahan yang sedang dihadapi Perusahaan
10	Saat rapat, Anda sering memberikan saran yang digunakan oleh Perusahaan
11	Karyawan Media Indonesia sangat membuka diri dalam berinteraksi dengan karyawan lainnya
12	Perusahaan sangat transparan mengenai kebijakan yang dibuat
13	Atasan Anda menjalin hubungan yang baik kepada Anda
14	Rekan kerja Anda menjalin hubungan yang baik kepada Anda
15	Perusahaan selalu memberikan sosialisasi mengenai peraturan yang berlaku kepada karyawannya
16	Setiap informasi (kecuali yang bersifat rahasia) dalam Perusahaan mudah untuk diakses
17	Perusahaan dapat bersahabat dengan baik kepada seluruh karyawan yang bekerja agar dapat bekerjasama dengan baik
18	Koordinasi yang berlangsung antar karyawan berjalan dengan baik
19	Laporan mengenai perusahaan berjalan dengan lancar
20	Anda pernah mengajukan saran demi kebaikan perusahaan
21	Perusahaan memberikan kesempatan untuk para karyawannya untuk mengajukan pertanyaan
22	Anda pernah mengajukan pertanyaan keatasan agar dapat meningkatkan pemahaman dan produktivitas kerja
23	Anda tidak berencana pindah keperusahaan lain
24	Anda merasa memiliki komitmen yang sangat kuat dengan pekerjaan Anda
25	Anda merasa fasilitas yang diberikan oleh Perusahaan Kepada karyawan sudah memuaskan
26	Anda merasa diberikan kesejahteraan yang baik oleh Perusahaan
27	Seluruh karyawan selalu mengikuti prosedur yang diberikan perusahaan dalam bekerja
28	Perusahaan mendukung atas perbedaan yang ada

MERCU BUANA

4.3.2. Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) Terhadap Kinerja (Y)

Kreitner (2010:312) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Dari definisi ini dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pada hakekatnya merupakan persepsi diri seseorang dari apa yang dialami terhadap stimulus lingkungan. Semakin stimulus mendekati harapan maka tingkat kepuasan akan tinggi, sebaliknya stimulus jauh dari harapan maka tingkat kepuasan akan rendah. Menurut Robbin (2012:98) kepuasan kerja merupakan sikap umum pekerja yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, membawa sekumpulan harapan, hasrat dan kebutuhan. Kepuasan kerja akan didapat jika

seluruh atau sebagian besar dari kebutuhan tersebut terpenuhi. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seorang yang tidak puas memiliki perasaan negatif tentang pekerjaannya. Teori-teori tersebut secara umum menyatakan bahwa jika kepuasan kerja karyawan tinggi maka diharapkan akan meningkatkan kinerja dari karyawan.

Dengan menggunakan skala likert, didapatkan hasil dari analisis deskriptif bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki skor nilai minimum sebesar 38 dan nilai maksimum sebesar 71 dari jawaban responden. Sedangkan rata-rata jumlah skor dari Kepuasan Kerja adalah sebesar 55,1 dengan standar deviasi sebesar 6,92. Jika dilihat dari nilai rata-rata pada variabel Kepuasan Kerja tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan responden rata-rata bersikap cukup positif terhadap variabel ini.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang kedua (H_2) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Harian Media Indonesia, oleh karena itu hipotesis diterima. Berdasarkan hasil uji korelasi, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, dimana keduanya memiliki tingkat hubungan "Kuat". Pada variabel iklim komunikasi, terlihat bahwa nilai *Significance (p-value)* adalah sebesar 0,004, karena nilai tersebut di bawah 0,05 maka dapat dikatakan signifikan. Pengujian dengan menggunakan uji t adalah, nilai tabel t pada alpha 0.05 (*two tail*) $df=n-k=80-3=77$ adalah **1,99**. sedangkan nilai t hitung pada Tabel diatas sebesar uji t = **2,979**. Hal ini berarti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_a diterima dan H_o ditolak, dengan demikian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Noor Arifin (2012). Penelitian tersebut mengenai analisis kualitas kehidupan kerja, kinerja, dan kepuasan kerja pada CV. Duta Senenan Jepara. Hasil dari penelitian ini salah satunya menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu M. Hadi Mulyono, dkk (2013) dalam penelitiannya mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Tingkat III Ambon menyimpulkan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel independen lainnya. Berbeda dengan hasil penelitian Hestin Mutmainah (2013) mengenai pengaruh kompensasi, pelatihan dan peran supervisor terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan paguyuban batik Laweyan Surabaya dimana didapatkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja, dikarenakan karyawan tidak mengharapkan kepuasan lebih selain dari mendapatkan kompensasi yang biasa mereka terima.

Hasil penelitian ini juga mendukung pernyataan Hasibuan (2013: 33) mengemukakan: suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu (1) kemampuan dan minat seseorang bekerja, (2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan (3) peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor tersebut, maka makin

besar prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Para karyawan merasa bahwa rekan kerjanya sangat mendukung pekerjaannya, bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan social. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja ramah dan juga mendukung menghantarkan pada suatu peningkatan kepuasan kerja. Kondisi lingkungan kerja yang didasarkan suasana kekeluargaan telah menciptakan kenyamanan dan kepuasan tersendiri terhadap pekerjaan yang dilakukannya

Kepuasan kerja dengan kinerja karyawan ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Kepuasan kerja (job satisfaction) menurut Robbins merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seorang yang tidak puas memiliki perasaan negatif tentang pekerjaannya. Respon dari kepuasan kerja meliputi aspirasi serta kesetiaan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja (Robbins, 2012:99):

Herzberg dalam Siagian (2013) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor *hygiene* dan faktor motivasional. Kedua faktor tersebut dijadikan sebagai dasar pembentukan dimensi dalam variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini. Selanjutnya, dari kedua faktor tersebut akan diuraikan menjadi beberapa indikator dan disusun item-item pertanyaan dalam kuesioner.

3. Faktor *hygiene*, yakni faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar seseorang. Dalam mengukur faktor *hygiene*, Herzberg dalam Siagian (2013) menguraikannya dalam lima indikator, diantaranya adalah:

- 6) Kebijakan perusahaan, adalah aturan yang ditetapkan oleh perusahaan sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan.
 - 7) Hubungan dengan atasan, merupakan unsur utama dari kepuasan kerja karyawan.
 - 8) Penghasilan (gaji), adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan, meliputi upah, premibonus, dan tunjangan.
 - 9) Hubungan dengan rekan kerja, adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
 - 10) Keamanan kerja, adalah persepsi individu karyawan mengenai variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, dan peluang pemutusan hubungan.
4. Faktor motivasional, yakni hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Dalam mengukur faktor motivasional, Herzberg dalam Siagian (2013) menguraikannya dalam empat indikator, diantaranya adalah:
- 5) Prestasi terhadap pekerjaan, adalah perasaan bahwa karyawan telah mencapai suatu tujuan dengan menyelesaikan sesuatu yang telah dimulai.
 - 6) Penghargaan/pengakuan. Hal ini sebagai lanjutan demi keberhasilan pelaksanaan, pemimpin harus memberikan pengakuan/penghargaan atas keberhasilan tersebut.
 - 7) Kesesuaian jenis pekerjaan. Apabila seorang karyawan merasa kemampuan dalam dirinya sesuai dengan jenis pekerjaan yang diberikan kepadanya, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dalam dirinya.
 - 8) Kemajuan (promosi). Adanya promosi yang diberikan oleh karyawan akan memberikan motivasi kepada karyawan guna menyelesaikan tugasnya.

Dari indikator-indikator di atas, tabel pertanyaan untuk kuesioner kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.21 sebagai berikut.

Tabel 4.23
Item Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja

No	Uraian
1	Anda merasa kebijakan yang dibuat perusahaan sudah tepat dan tidak ada pihak yang dirugikan
2	Anda merasa puas dengan kebijakan yang berlaku di Perusahaan
3	Atasan Anda selalu memberikan motivasi kepada Anda dalam bekerja
4	Atasan Anda tidak pernah memalukan Anda di depan umum
5	Anda puas dengan gaji yang diberikan atas hasil kerja yang anda lakukan
6	Anda puas dengan tunjangan di luar gaji, seperti bonus atau insentif yang diberikan perusahaan kepada Anda atas penghargaan kepada hasil kerja yang Anda lakukan
7	Rekan kerja Anda menunjukkan sikap yang saling mendukung dalam pekerjaan
8	Anda memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja Anda
9	Perusahaan memberikan motivasi kepada karyawannya agar terus meningkatkan prestasinya
10	Saya merasa semangat untuk meningkatkan prestasi saya di Perusahaan
11	Anda merasa puas dengan apresiasi yang diberikan oleh perusahaan atas inisiatif Anda dalam bekerja
12	Hasil kerja anda diakui oleh atasan atau rekan kerja
13	Anda merasa puas posisi atau jabatan yang anda tempati saat ini
14	Anda merasa pekerjaan atau jabatan yang anda miliki sekarang sudah sesuai dengan keahlian yang Anda miliki
15	Dengan adanya promosi jabatan yang diberikan perusahaan membuat karyawan puas dalam memberikan loyalitas kepada perusahaan
16	Anda merasa promosi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sudah adil dan tidak subyektif

4.3.3. Pengaruh Iklim Komunikasi (X2) dan Kepuasan Kerja (X2) Terhadap Kinerja (Y)

Masalah Kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktifitas lembaga atau organisasi. Hal ini sebagaimana pendapat Keith Davis bahwa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor (*ability*) kemampuan dan faktor motivasi (*motivation*) atau dengan kata lain $\text{performance} = \text{ability} + \text{motivation}$ (Gomes 2003). Sedangkan pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Secara umum pada beberapa pengertian diatas menyatakan bahwa prestasi kerja adalah sama dengan pengertian Kinerja Karyawan.

Iklm dapat dapat dipandang dari berbagai sudut; yaitu tiga persepektif yang umumnya digunakan adalah keterbukaan perilaku, kesehatan pengaruh antar pribadi, dan humanisme dalam idiologi pengadilan siswa. Sedangkan iklim organisasi mempunyai dimensi yaitu (1) kondisi lingkungan fisik pekerjaan dan (2) Kondisi lingkungan pekerjaan (Wayne K. Hoy, 2001:189). Salah satu bentuk yang dianggap paling efesien untuk menunjang kinerja adalah melalui iklim komunikasi dalam organisasi dan kepuasan kerja

Dengan menggunakan skala likert, didapatkan hasil dari analisis deskriptif bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki skor nilai minimum sebesar 78 dan nilai maksimum sebesar 143 dari jawaban responden. Sedangkan rata-rata jumlah skor dari variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 117,02 dengan standar deviasi sebesar 9,77 . Jika dilihat dari nilai rata-rata pada variabel Kinerja Karyawan (Y) tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan sudah cukup tinggi.

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensia dengan menggunakan regresi linier berganda, dengan menggunakan uji parsial (uji t) diketahui bahwa baik variabel iklim komunikasi maupun variabel kepuasan kerja sama-sama berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Sementara berdasarkan uji simultan (uji f), diketahui bahwa variabel iklim komunikasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja karyawan secara bersama-sama.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang kedua (H_3) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara variebel iklim komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja secara simultan, oleh karena itu hipotesis diterima. Pengujian dengan menggunakan uji f adalah, nilai tabel f pada alpha adalah **3,12**. (lihat pada F) sedangkan nilai f hitung sebesar uji f = **44,617**. Hal ini berarti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_a diterima dan H_o ditolak, dengan demikian menunjukkan bahwa

iklim komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia.

Berdasarkan hasil uji regresi berganda, maka persamaan yang terbentuk yaitu, $Y = 48,360 + 0,445X_1 + 0,4181X_2$, β_0 (konstanta) = 48,360 artinya nilai variabel Kinerja (Y) akan bernilai sebesar 48,360 apabila variabel Iklim Komunikasi (X_1) dan variabel Kepuasan Kerja (X_2) bernilai 0 (nol). $\beta_1 = 0,445$ artinya apabila nilai dari variabel Iklim Komunikasi (X_1) meningkat dan nilai dari variabel Kepuasan Kerja (X_2) tetap, maka nilai dari variabel Kinerja Karyawan(Y) akan meningkat sebesar 0,445. $\beta_2 = 0,418$, artinya apabila nilai dari variabel Kepuasan Kerja (X_2) meningkat dan nilai dari variabel Iklim Komunikasi (X_1) tetap, maka nilai dari variabel Kinerja Karyawan(Y) akan meningkat sebesar 0,418. dapat disimpulkan bahwa Iklim Komunikasi dalam perusahaan mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan Kepuasan Kerja dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Kelangsungan hidup suatu organisasi salah satu diantaranya tergantung dari kinerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena pegawai merupakan unsur penting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila kinerja pegawai tidak maksimal dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu kinerja pegawai harus benar-benar diperhatikan. Teori Mangkunegara (2013:67) mendefinisikan kinerja sebagai berikut : "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Dari indikator-indikator di atas, tabel pertanyaan untuk kuesioner kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.21 sebagai berikut.

Tabel 4.24
Item Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan
1	Anda melaksanakan tugas yang diberikan kepada Anda dengan tepat
2	Rekan kerja Anda mengakui bahwa Anda mengerjakan tugas dengan tepat
3	Anda melakukan suatu pekerjaan dengan teliti
4	Anda sering mengecek kembali perkerjaan yang Anda lakukan untuk memastikan agar tidak ada yang salah
5	Anda selalu dapat menyelesaikan pekerjaan Anda tepat waktu
6	Anda merasa ketrampilan Anda memadai untuk melakukan tugas yang diberikan atasan kepada Anda
7	Anda merasa risih jika meja kerja anda kotor
8	Anda selalu menjaga lingkungan kerja anda agar terlihat bersih dan nyaman
9	Tingkat pencapaian volume kerja yang Anda hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan
10	Anda selalu memberikan hasil kerja yang maksimal untuk perusahaan
11	Perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan
12	Anda selalu melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi dari perusahaan
13	Anda mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan
14	Rekan kerja Anda memberikan pengakuan bahwa kemampuan Anda dalam melaksanakan pekerjaan sudah baik
15	Anda sering mencari cara lain ketika mengalami kebuntuan dalam bekerja
16	Anda sering menyumbangkan ide baru untuk kemajuan perusahaan
17	<i>Skill</i> yang Anda miliki sesuai dengan yang pekerjaan yang Anda kerjakan
18	Keahlian Anda dalam menyelesaikan pekerjaan diakui oleh karyawan lain
19	Anda selalu dapat menyelesaikan pekerjaan diberikan kepada Anda hingga tuntas
20	Anda merasa bahwa setiap pekerjaan yang telah Anda selesaikanakan meningkatkan ketrampilan yang Anda miliki
21	Anda merasa bahwa perusahaan telah memberikan hak-hak anda sebagai pegawai dengan memuaskan
22	Anda tidak ingin pindah ke perusahaan lain
23	Anda selalu ramah dengan karyawan lain
24	Karyawan lain sering membantu Anda jika Anda mengalami kesulitan dalam bekerja
25	Anda merasa tugas yang diberikan perusahaan tidak memberatkan Anda
26	Anda merasa beban kerja antar karyawan di perusahaan sudah merata dan tidak terdapat ketimpangan yang berarti
27	Kerja sama antar karyawan Media Indonesia sudah baik
28	Anda merasakan koordinasi yang baik ketika melakukan kerjasama team dengan karyawan lain
29	Anda merasa adanya suasana kekeluargaan antar karyawan Perusahaan
30	Anda merasa bahwa hubungan Anda dengan karyawan membuat anda merasa nyaman bekerja di Perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Harian Media Indonesia, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian ini, secara umum dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia. Menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari uji parsial (uji t) untuk variabel iklim komunikasi adalah sebesar 0,000 nilai tersebut berada di bawah 0,05 maka dapat dikatakan hipotesis yang menyatakan bahwa diduga ada pengaruh antara iklim komunikasi dengan kinerja karyawan terbukti kebenarannya. Iklim komunikasi yang baik, merupakan hal utama yang harus menjadi perhatian serius bagi pemimpin perusahaan. Karena hal ini memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja perusahaan. Situasi yang baik dan kondusif bagi karyawan sangat vital dalam meningkatkan kinerja. Semakin baik iklim komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat dan begitu sebaliknya.
2. Iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja. Menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari uji parsial (uji t) untuk variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,004 nilai tersebut berada di bawah 0,05 maka dapat dikatakan hipotesis yang menyatakan bahwa diduga ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan terbukti kebenarannya. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal utama yang harus menjadi perhatian serius bagi pemimpin perusahaan, Karena hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perusahaan yang ingin

meningkatkan kinerja karyawannya terlebih dahulu menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan kerja. Semakin baik kepuasan karyawan yang terjadi di dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat dan begitu sebaliknya.

3. Iklim komunikasi dan kepuasan kerja bersama-sama secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari uji simultan (uji f) adalah sebesar 0,000. Karena nilai tersebut berada di bawah 0,05 maka dapat dikatakan signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi dan kepuasan Kerja secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Harian Media Indonesia. hipotesis yang menyatakan bahwa diduga ada pengaruh secara simultan antara iklim komunikasi dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan terbukti kebenarannya. Variabel iklim komunikasi mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan variabel kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi 0,000 bernilai lebih kecil 5% dan $\beta_1 = 0,445$ yang artinya lebih dominan dari variabel kepuasan dengan nilai signifikansi 0,004 dan $\beta_1 = 0,418$.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut ini adalah saran dari penelitian ini:

1. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan maka perlu diperhatikan iklim komunikasi adanya kepercayaan, karyawan diikutsertakan dalam pembuatan keputusan bersama, adanya kejujuran serta keterbukaan terhadap komunikasi kebawah dan selalu mendengarkan komunikasi dari pimpinan serta adanya komitmen dalam bekerja sehingga kinerja karyawan meningkat, yang terbukti memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk memelihara kepuasan kerja yang baik di perusahaan hendaknya memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memberikan *reward* untuk setiap prestasi yang dihasilkan oleh karyawan. Selain itu kebijakan mengenai pemberian jenis pekerjaan serta promosi kepada karyawan harus diberikan secara obyektif agar karyawan merasa memiliki kesempatan yang sama untuk dapat meningkatkan karirnya yang pada akhirnya akan memacu karyawan untuk tetap terus berprestasi dan lebih produktif.
3. Apabila setiap karyawan dalam perusahaan memelihara iklim komunikasi dan dapat mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi, maka akan membuat karyawan memiliki komitmen yang besar untuk melakukan yang terbaik bagi pekerjaannya masing-masing serta tetap terpacu untuk lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut tentunya merupakan suatu modal besar bagi perusahaan dalam mewujudkan tujuannya. Sehingga betapa pentingnya kedua variabel tersebut diterapkan bagi keberlangsungan hidup perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Noor. 2012. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia*. Volume 8, Nomor 1, April 2012
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT.Rineka Cipta
- Arni, Muhammad. 2008. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Bernardin dan Russel. 2010. *Human Resources Management*, New. York: Mc Graw Hill
- Black, Steers. 2010. *Human Resources Development*, New York: Harcourt Brance Javanovich Inc.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. 2002. *Organizational Behavior: Affect in the Workplace*. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307
- Bungin, Burhan. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media
- Davis, Keith dan Newstrom W, John. 2000. *Perilaku Dalam Organisasi*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga
- Davis, Stanley B & David L. Goetsch. 2001. *The Total Quality Approach to Quality Management*. New Jersey: Prentice Hall
- Donnelly, James H., James L. Gibson dan John M. Ivancevich. 2011. *Fundamentals of Management*. Texas: Business Publication
- Firman, Andra, 2015. "Iklim Komunikasi Organisasi Dan Kinerja Karyawan Di Bank Bukopin Cabang Medan". *Jurnal Ekonomi & Bisnis* Vol No 5 Juni 2015
- Ghozali, I. 2006. *Analisis Multivanate dengan program SPSS*. Semarang: Universitas. Diponegoro

- Gomes, Cardoso Faustino. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hasibuan, Malayu S. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. : Jakarta: Bumi Aksara
- Hoy, Wayne K. & Cecil G.Miskel. 2001. *Educational Administration*. New York: Mc.Graw Hill Company
- Kerlinger, FN. 1993. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*.Edisi Indonesia. Yogyakarta:Gajah Mada University Press
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. NY: McGraw – Hill Irwin
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenada Media Group
- Locke, E.A. 1999. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. NewYork: John Wiley and Sons
- Luthans, Fred. 2010. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk),Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: Andi
- Mangkunegara,A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyono, M. Hadi. Asiah Hamzah, A. Zulkifli Abdullah.2013.Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Tingkat III 16.06.01 Ambon. *Jurnal AKK*, Vol 2 No 1, Januari 2013, hal 18-26
- Mutmainah, Hestin. 2013. Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Peran Supervisor Terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta. *Graduasi Vol. 29* Edisi Maret 2013
- Narzoles, Danebeth T.G. 2012. Communication Climate: Its Relations To Institutional Productivity. *Asian Journal Of Social Sciences & Humanities Vol. 1* No. 4, November 2012

- Pace, R. Wayne and Faules, Don .F. 2010. *Komunikasi Organisasi, Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Penerjemah Mulyana, Deddy Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Pangumpia, Fadly. 2013. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Di Bank Prisma Dana Manado. *Jurnal Acta Diurna*, Vol 2 No. 2, 2013
- Robbins, Stephen P. 2012. *Organizational Behaviour*. New York: Prentice-Hall Company
- Rose, Raduan Che; Naresh Kumar; Ong Gua Pak. 2009. The effect Of Organizational Learning In Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Hournal of Applied Business Research* – November/December 2009
- Ruslan, Rosady. 2007. *Manajemen Public Relatoins & Media Komunikasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Salim, Agus 2001. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiarawacana.
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*, New Jersey: John Wiley & Sons
- Siagian, Sondang P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara
- Sigit, Suhardi, 2000, *Metode Penelitian*. Jakarta: Erlangga
- Simamora, Henry. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2011. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES
- Spector PE. 1997. Measurement of human service staff satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey. *America Journal Community Psychology*, 693–713

- Sugiyono.2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Timpe, A Dale. 2011. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia (Kineja/ Performance*. Jakarta: PT Elek Media Koputindo
- Tulus, Agus. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama
- Umar, Husein. 2011. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Gramedia
- Umam, Khaerul. 2013. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Visser, Deléne & Sanet Coetzee. 2005. Affective-Cognitive Consistency of Attitude As a Moderator of The Job Satisfaction-Performance Relationship. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2005, 31 (3), 62-69
- Ying, Lee Huey & Kamarul Zaman Bin Ahmad. 2009. The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 53-86*
- Yoanne.S. Benedicta.2013. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi PT. Djatim Super Cooking Oil Surabaya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal E-Komunikasi Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Kresten Petra Surabaya*, Vol I. No. 3 Tahun 2013

RIWAYAT HIDUP (Curriculum Vitae)

1. **Nama** : Yopie Roy Munato
2. **Alamat** : Jalan Asem Baris Raya Rt. 04/07 No 11
Kebon Baru Tebet Jakarta Selatan
3. **No.Handphone** : 0813-17514748
4. **Email** : yopieroy@gmail.com
5. **Tempat/Tanggal Lahir** : Jakarta/15 Oktober 1982

6. PENDIDIKAN :

- Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Program Pasca Sarjana Universitas Mercubuana 2012 - 2017
- SI Program Studi Administrasi Niaga Politeknik Negeri Jakarta, Jurusan MICE 2007
- Advokasi Jurusan Administrasi FISIP Universitas Indonesia 2005
- SMU Negeri 79 Menteng Pulo Jakarta
- SMP Muhammadiyah 36 Jakarta
- SD 01 Pagi Kebon Baru Jakarta

7. PENGALAMAN PEKERJAAN :

- Humas Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) 2005-2006
- GE Finance Audit Control 2006-2007
- Promotion & Marketing PT. Solindo Duta Convex Agency 2006-2009
- Media Indonesia Marcoom & Promosi 2009 - 2012
- PT. Citra Media Kreatifindo (Member Media Indonesia) Plenner & Production 2012 -2017
- Indonesia Media (IDM) (Member Media Group) Production 2018



UNIVERSITAS
MERCU BUANA