

**HUBUNGAN ANTARA EFEKTIVITAS KOMUNIKASI BAWAHAN-
ATASAN DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN
PT. PLN (PERSERO) APJ SEMARANG**

SKRIPSI



Oleh :

Dyan Puspitasari

M2A303018

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2009

**HUBUNGAN ANTARA EFEKTIVITAS KOMUNIKASI BAWAHAN-
ATASAN DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN
PT. PLN (PERSERO) APJ SEMARANG**

Diajukan kepada Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Untuk Memenuhi Sebagian Dari Syarat-syarat
Guna Memperoleh Derajat Gelar Sarjana S-1 Psikologi

SKRIPSI

Oleh :

Dyan Puspitasari

M2A303018

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2009

HALAMAN PENGESAHAN

Dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi
Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
dan Diterima Untuk Memenuhi Sebagian Dari Syarat-syarat
Guna Memperoleh Derajat Gelar Sarjana Psikologi

Pada tanggal

Mengesahkan
Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Diponegoro

Drs. Karyono, M.Si

Dewan Penguji :

Tanda Tangan

1. Dra. Endang Sri Indrawati, M.Si.

2. Dra. Frieda NRH, M.S.

3. Endah Mujiasih, S.Psi., M.Si.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Roda kehidupan t'rus berputar
Seiring jejak langkahku menggapai asa dan harapan
Cobaan kan t'rus menerpa perjuangan 'tuk meraih keberhasilan
Tetapi... percayalah
Badai pasti berlalu

Kini...

Satu langkah dalam kehidupan t'lah kulalui
Dalam sebuah perjalanan panjang yang melelahkan
Peluh dan keringat menjadi saksi
Sebuah penantian menuju impian dan cita-cita
Tiada kata lain yang dapat terucap selain...

Alhamdulillah

Puji syukur kuhaturkan ke hadirat-Mu Ya Allah
Atas semua karunia dan hidayah yang t'lah Engkau berikan padaku

*Karya ini Kupersembahkan untuk :
Bapak (Alm) dan Ibu tercinta, kedua kakakku tersayang,
dan yang terkasih Aries*

HALAMAN MOTTO

*Sesungguhnya Keadaan-NYA Apabila Dia Menghendaki
Sesuatu Hanyalah Berkata
Kepadanya : “Jadilah !” Maka Terjadilah Ia
(QS. Yassin : 82)*

*Berusahalah sekuat tenaga, berdoa dengan sepenuh hati,
dan serahkanlah semua pada Allah SWT
(Dyan Puspitasari)*

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia yang telah dilimpahkan-Nya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Terselesainya skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Karyono, M.Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro.
2. Ibu Dra. Frieda Nuzulia Ratna Hadiyati, M.S., selaku pembimbing utama skripsi yang telah banyak memberikan perhatian, dorongan, dan arahan yang sangat berarti selama penulisan skripsi ini.
3. Ibu Harlina Nurtjahjanti, S.Psi., M.Si., selaku pembimbing pendamping yang telah banyak memberikan perhatian, semangat dan arahan yang terangkum dalam konsultasi selama ini.
4. Ibu Drs. Sri Hartati, M.S., selaku dosen wali yang telah memberikan perhatian, dorongan dan arahan dari awal studi penulis di Fakultas Psikologi sampai dengan terselesainya skripsi ini.
5. Ibu Dra. Endah Kumala Dewi, M.Kes, selaku Ketua Biro Skripsi yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dan seluruh staf pengajar Fakultas Psikologi atas bekal ilmu pengetahuannya selama ini.

6. Seluruh staf tata usaha dan pengelola perpustakaan Fakultas Psikologi yang telah membantu kelancaran studi penulis.
7. Pihak pimpinan dan karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang, terutama Ibu Budi selaku *personnel supervisor* SDM PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang, yang telah meluangkan waktu dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Teristimewa untuk Bapak Djasmohadi (Alm), semoga Tuhan selalu memberikan tempat yang lapang di sisi-NYA. Untuk Ibu Astanti serta kedua kakakku tersayang Wawan dan Endah yang telah melimpahkan kasih sayangnya kepada penulis. Terima kasih atas doa, dorongan dan semangatnya serta nasehatnya selama ini.
9. Teruntuk pelita hatiku, Aries, makasih atas *support* nya selama ini. Thanks buat ketulusan cinta, kasih sayang dan perhatian yang kamu berikan dalam menemani hari-hariku selama ini.
10. Bapak Bambang Supriyadi (Alm) dan Ibu Neneng Salbiyah serta Ukie dan Jeffry yang telah membuat hari-hariku penuh dengan kegembiraan dalam kehangatan sebuah keluarga, terima kasih atas doanya.
11. Bapak Bambang Sudarwono dan Ibu Sri Widayati serta Titis dan Rifi yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
12. Cik Wiesye yang telah banyak member masukan dan arahan kepada penulis selama penulisan skripsi ini dan buat Yuna, Cup-Cup, dan Mio *thanks* atas dukungannya selama ini karena selalu menemaniku.

13. Sahabat-sahabatku yang selalu memberikan dukungan dalam segala hal,
Amik, Tantria, Hanna, Umi, Pungky, Bembi, dan Nugroho.
14. Buat seluruh angkatan 03, terutama Dina, Arya, Astri, Ayu, Dinda, Rossy,
Ulfa *thanks* atas *support* nya selama ini.
15. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, penulis
menghaturkan banyak terima kasih untuk semua bantuan yang diberikan
selama ini.

Semoga apa yang telah tertuang dalam karya sederhana ini dapat
bermanfaat bagi banyak orang dan terang bagi yang membutuhkannya.

Semarang, Desember 2009

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Persembahan.....	iii
Halaman Motto.....	iv
Ucapan Terima Kasih.....	v
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran.....	xiii
Abstraksi.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A . Latar Belakang Masalah.....	1
B . Rumusan Masalah.....	11
C . Tujuan Penelitian.....	11
D . Manfaat Penelitian.....	12
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Kepuasan Kerja	13
1. Pengertian kepuasan kerja	13
2. Aspek-aspek kepuasan kerja	14
3. Faktor-faktor kepuasan kerja	17
B. Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan.....	19

1.	Pengertian efektivitas komunikasi	19
2.	Macam-macam efektivitas komunikasi dalam organisasi.....	21
3.	Pengertian efektivitas komunikasi bawahan-atasan.....	23
4.	Aspek-aspek efektivitas komunikasi bawahan-atasan.....	25
5.	Faktor-faktor komunikasi efektif bawahan-atasan.....	28
C.	Hubungan antara Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan	31
D.	Hipotesis.....	36
BAB III.	METODE PENELITIAN.....	37
A.	Identifikasi Variabel Penelitian	37
B.	Definisi operasional.....	37
C.	Populasi dan Sampel.....	38
D.	Metode Pengumpulan Data	40
E.	Validitas dan Reliabilitas.....	48
F.	Metode Analisis Data.....	48
BAB IV.	PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN.....	50
A.	Prosedur dan Pelaksanaan Penelitian.....	50
1.	Orientasi Kancan Penelitian.....	50
2.	Persiapan Penelitian.....	59
3.	Pelaksanaan Penelitian.....	64
B.	Sampel Penelitian.....	65

C. Hasil Analisis Data dan Interpretasi.....	66
1. Uji Asumsi.....	66
2. Uji Hipotesis.....	67
3. Deskripsi Sampel Penelitian.....	68
BAB V. PENUTUP.....	71
A. Pembahasan.....	71
B. Simpulan	75
C. Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA.....	77
LAMPIRAN.....	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Sebaran Aitem Skala Kepuasan Kerja untuk Uji Coba	43
Tabel 2. Sebaran Aitem Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan.....	43
Tabel 3. Distribusi Butir Aitem Sahih dan Gugur Skala Kepuasan Kerja.....	45
Tabel 4. Sebaran Aitem Skala Kepuasan Kerja untuk Penelitian.....	46
Tabel 5. Distribusi Butir Aitem Sahih dan Gugur Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan	47
Tabel 6. Sebaran Aitem Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan untuk Penelitian.....	47
Tabel 7. Data Karyawan <i>Try Out</i>	54
Tabel 8. Data Karyawan Penelitian.....	54
Tabel 9. Ringkasan Indeks Daya Beda dan Reliabilitas Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan	61
Tabel 10. Distribusi Aitem yang Valid dan yang Gugur Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan.....	62
Tabel 11. Komposisi dan Sebaran Nomor Aitem Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan.....	62
Tabel 12. Ringkasan Indeks Daya Beda dan Reliabilitas Skala Kepuasan Kerja.....	63
Tabel 13. Distribusi Aitem yang Valid dan yang Gugur Skala Kepuasan Kerja.....	63
Tabel 14. Komposisi dan Sebaran Nomor Aitem Skala Kepuasan Kerja.....	64

Tabel 15. Data Karyawan PT. PLN APJ Semarang Berdasarkan Jabatan.....	65
Tabel 16. Uji Normalitas Sebaran Data Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan dan Kepuasan Kerja	66
Tabel 17. Uji Linearitas Variabel Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan dan Kepuasan Kerja.....	67
Tabel 18. Koefisien Determinasi Penelitian	68
Tabel 19. Gambaran Umum Skor Variabel Efektivitas Komunikasi dan Kepuasan Kerja.....	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Skala Kepuasan Kerja dan Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan

Untuk Uji Coba

Lampiran B. Sebaran Nilai Aitem Skala Kepuasan Kerja dan Efektivitas Komunikasi

Bawahan-Atasan Hasil Uji Coba

Lampiran C. Uji Beda dan Reliabilitas Skala Kepuasan Kerja dan Efektivitas

Komunikasi Bawahan-Atasan (Try Out)

Lampiran D. Skala Kepuasan Kerja dan Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan

Untuk Penelitian

Lampiran E. Sebaran Nilai Aitem Skala Kepuasan Kerja dan Efektivitas Komunikasi

Bawahan-Atasan Hasil Penelitian

Lampiran F. Struktur Organisasi Pada PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang

Lampiran G. Hasil Uji Normalitas dan Uji Linearitas Variabel Penelitian

Lampiran H. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Variabel Penelitian

Lampiran I. Surat Keterangan Penelitian

HUBUNGAN ANTARA EFEKTIVITAS KOMUNIKASI BAWAHAN- ATASAN DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) APJ SEMARANG

Oleh:
Dyan Puspitasari

ABSTRAKSI

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode skala, yaitu skala kepuasan kerja dan skala efektivitas komunikasi bawahan-atasan.

Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang. Jumlah sampel sebanyak 114 karyawan yang telah menjadi karyawan pada PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang. Teknik sampling yang digunakan adalah dengan *quota sampling* dan sensus.

Hasil analisis data dengan menggunakan metode analisis regresi linier sederhana mendapatkan $r_{xy} = 0,603$ dengan $p = 0,026$ ($p < 0,05$). Tanda positif pada skor korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja karyawan. Kondisi tersebut berarti semakin efektif komunikasi antara bawahan dan atasan di tempat kerja, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sumbangan efektif sebanyak 36,4% artinya sebesar 36,4% faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat diprediksi oleh variabel efektivitas komunikasi bawahan-atasan.

Efektivitas komunikasi bawahan-atasan memberikan sumbangan efektif sebesar 36,4% terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti ada faktor-faktor lain yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Variabel lain tersebut antara lain adalah motivasi kerja, budaya organisasi yang diyakini akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan di dalam sebuah organisasi.

Kata Kunci: efektivitas komunikasi bawahan-atasan, kepuasan kerja, karyawan PLN

BAB I

PENDAHULUAN

A . Latar Belakang Masalah

Peran sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah penting karena merupakan motor penggerak paling utama, sehingga perlu mendapat perhatian khusus dan serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Adanya kemauan dan kemampuan dalam diri manusia untuk berbuat serta berkembang, baik dalam cara berpikir maupun cara hidup, menjadikannya mampu memberi kontribusi yang paling besar bagi keberhasilan suatu perusahaan. Tanpa ada pengelolaan yang baik, unsur tersebut tidak akan bermanfaat dan memiliki arti.

Melihat besarnya kontribusi sumber daya manusia bagi keberhasilan perusahaan, maka perusahaan perlu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap. Hal ini berarti bahwa disamping mengadakan perekrutan, penerimaan dan penempatan tenaga kerja, perusahaan juga harus mampu memelihara dan mempertahankan karyawannya (Tanujaya dan Noegroho, 1995, h. 8).

Pada saat ini fungsi sumber daya manusia diarahkan untuk menambah nilai yang lebih tinggi dari perusahaan. Perubahan fungsi sumber daya manusia ini haruslah diikuti dengan perhatian dan kebijakan perusahaan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia sesuai dengan yang dikemukakan oleh Pfeffer (dikutip dari Herlina, 1998, h. 24), bahwa pada sejumlah perusahaan besar

untuk mencapai keunggulan yang sinambung, mereka tidak lagi bergantung pada teknologi, hak paten, atau posisi strategis, tetapi lebih menekankan pada bagaimana mereka mengelola tenaga kerja mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari karyawan hendaknya mulai diperhatikan, karena hal ini akan mempengaruhi produktivitas pada karyawan.

Handoko (1987, h. 193) mengatakan bahwa produktif atau tidaknya karyawan tergantung pada motivasi kerja, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek ekonomis teknis, serta berperilaku lainnya. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas ini sangatlah penting, karena memungkinkan perusahaan atau instansi untuk membenahi segala sesuatu yang berkaitan dengan produktivitas kerja.

Salah satu kondisi utama karyawan yang semakin penting bagi dan menentukan tingkat produktivitas karyawan, yaitu kepuasan kerja. Fleisman dan Bass (dalam Wijono, 2002, h. 77) mendefinisikan kepuasan kerja yaitu sebagai suatu tindakan efektif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki atau diharapkan dari pekerjaannya. Nilai-nilai ini merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai karyawan dalam melakukan tugas pekerjaan. Nilai yang ingin dicapai adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan dasar (gaji, peluang untuk maju, penghargaan).

Riggio (2003, h.214) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang yang meliputi sekitar pekerjaan seseorang. Semua aspek dari pekerjaan, hal

baik dan buruk, positif dan negatif, akan berperan dalam pengembangan kepuasan kerja. Menurut Locke (dalam Levy, 2003, h.281), kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai sesuatu yang menyenangkan, hal positif dari status emosional sebagai hasil penilaian dari pekerjaan seseorang. Secara singkat, karyawan yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Selanjutnya Locke mencatat bahwa, perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penaksiran dari karyawan tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa yang akan datang (dalam Munandar, 2001, h.350).

Perhatian perusahaan terhadap tingkat kepuasan kerja pada karyawan akhir-akhir ini semakin meningkat seiring dengan dirasa semakin pentingnya faktor tersebut dalam mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini sesuai dengan teori Vroom (As'ad, 1995, h. 101), yaitu teori harapan. Pada teori ini disebutkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan menghasilkan tingkat produktivitas yang lebih baik, jumlah absensi lebih sedikit, serta loyalitas yang lebih tinggi. Bukan hanya teori harapan saja yang sesuai dengan kepuasan kerja, namun masih ada Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*), dan Teori Timbal-Balik (Wexley dan Yukl, 1992).

Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg pada tahun 1959 (Wexley dan Yukl, 1992, h.136). Prinsip dari teori ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan suatu variabel yang

tidak kontinu. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang menjadi dua kelompok, yaitu kepuasan (*satisfiers*) atau motivator dan ketidakpuasan (*dissatisfiers*) atau *hygiene factors*. *Satisfiers* (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi yang ditemukan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : kesempatan untuk berprestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab dan kemajuan. *Dissatisfiers* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari : gaji atau upah, supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan kerja dan status. Menurut Herzberg, yang dapat memacu orang untuk bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah *satisfiers*.

Selain Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) dari Herzberg, masih ada Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*) dari Locke. Menurut Locke (Wexley dan Yukl, 1992, h.130), kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya: upah ekstra), orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Teori Kesenjangan dari Locke memiliki beberapa persamaan konsep dengan Teori Timbal-Balik dari George Homans ini, yaitu dalam konsep kebutuhan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Selain itu juga memiliki beberapa kesamaan konsep dengan Teori Keadilan dari Adams, terutama dalam konsep *inputs* yang dikontribusikan oleh karyawan terhadap organisasinya. Dalam teori ini dinyatakan bahwa individu yang masuk ke dalam suatu hubungan sosial, mengharapkan adanya imbalan (*rewards*) dan manfaat (*benefits*) yang akan diterimanya sebagai suatu timbal-balik dari kontribusi yang telah diberikannya. Imbalan yang dimaksudkan ada dua macam, yaitu imbalan dari dalam diri sendiri (*intrinsic rewards*) dan imbalan yang berasal dari luar diri (*extrinsic rewards*).

Intrinsic rewards terdiri dari beberapa hal, *pertama*, partisipasi dalam membuat keputusan yang dalam hal ini adalah keterlibatan individu dalam proses pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugasnya. *Kedua*, pemberian kewenangan, berhubungan dengan kebebasan wewenang yang diberikan dalam menentukan hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas. *Ketiga*, komunikasi dengan atasan (*upward communication*). *Keempat*, pemberian rasa adil yang merata, berkaitan dengan bagaimana individu mempersepsikan apa yang diterima dirinya dengan apa yang diterima oleh orang lain atau rekannya. *Kelima*, peningkatan karier, berhubungan dengan kesempatan yang diberikan pada individu untuk meningkatkan jenjang kariernya. *Keenam*, variasi tugas, berhubungan dengan banyak atau sedikitnya macam tugas yang diemban individu dalam menjalankan tugasnya.

Dalam *extrinsic rewards* juga terdiri dari beberapa hal, *pertama*, imbalan yang diterima dari organisasi dalam hal ini adalah kesempatan kenaikan pangkat dan jaminan kerja. *Kedua*, imbalan dari interaksi sosial yang terjalin yang terdiri dari dukungan dari atasan dan dukungan dari rekan kerja, serta kekompakkan dengan kelompok kerja yang ada. Kedua *rewards* tersebut diasumsikan akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

Kepuasan kerja memang memberikan kontribusi yang signifikan pada produktivitas kerja. Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan berbagai dampak negatif seperti kemangkiran, pelambanan kerja, pemogokan, pergantian karyawan (*turn over*), kerusakan yang disengaja, dan lain sebagainya. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan nyata, tidak hanya bagi perusahaan namun juga keuntungan bagi tenaga kerja. Kepuasan kerja menurut Burt (dalam As'ad, 1995, h. 105) dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain faktor hubungan antara karyawan (hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja), faktor individual (sikap orang terhadap pekerjaannya, umur seseorang sewaktu bekerja, jenis kelamin), faktor luar (keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan).

Dalam pelaksanaannya kepuasan kerja menurut Gilmer (Winardi, 2004, h. 363) selain gaji, faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain, kesempatan untuk maju, keamanan kerja, pengawasan (*supervisi*), kondisi kerja, fasilitas, dan komunikasi. Pimpinan dalam melaksanakan fungsinya sangat

bergantung pada komunikasi, apabila seorang atasan ingin memiliki kepemimpinan yang efektif, maka ia perlu mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif (Anoraga, 1992, h. 134). Hal itu akan menjadi sarana yang baik untuk membina hubungan baik diantara karyawan maupun karyawan dengan atasan. Oleh karena itu dibutuhkan komunikasi yang terjalin dengan baik antara pihak perusahaan yang diwakili oleh supervisor, manajer, pengurus perusahaan, atau pemilik perusahaan dengan bawahan, sehingga tidak mengganggu perkembangan dan kemajuan perusahaan itu sendiri.

Menurut Effendi (2000, h. 9) bahwa komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Maksudnya sama di sini adalah sama makna. Percakapan orang dapat dikatakan komunikatif apabila kedua-duanya selain mengerti bahasa yang digunakan juga mengerti makna dari bahan yang dibicarakan. Menurut Kunarto (1997, h. 171) komunikasi adalah penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi yang baik adalah jalinan pengertian antara pihak yang satu dengan pihak yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan dilaksanakan. Tanpa adanya komunikasi yang baik, maka dalam pekerjaan akan terjadi simpangsiur dan kacau balau, sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai (Anoraga dan Widiyanti, 1993, h. 100).

Menurut Anoraga (1992, h. 144) komunikasi dalam manajemen meliputi dua jenis, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi antara orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi.

Komunikasi ini meliputi tiga jalur, *pertama*, komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan komunikasi dari bawah ke atas. *Kedua*, komunikasi horisontal adalah komunikasi secara mendatar antar karyawan dengan karyawan. *Ketiga*, komunikasi diagonal adalah komunikasi dalam suatu organisasi antara seseorang dengan orang lain dalam kedudukan dan dari bagian yang berbeda. Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara manajer atau pejabat lain yang mewakili organisasi dengan *publik* atau khalayak di luar organisasi. Komunikasi disini berarti komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.

Komunikasi ke bawah dalam suatu perusahaan mudah dilakukan, namun komunikasi ke atas cenderung sedikit kecuali pimpinan mendorongnya secara positif. Pimpinan perlu mendengarkan karyawan dan pada saat komunikasi ke atas diterima, pimpinan perlu menanggapi untuk mendorong adanya pesan ke atas lebih lanjut, kurangnya tanggapan akan menahan komunikasi ke atas (Davis dan Newstrom, 1993, h. 181). Komunikasi ke atas itu sendiri adalah menurut Gibson, dkk (1997, h. 242) adalah pesan yang terbuka dan wajar dari karyawan kepada manajemen. Menurut Arni (2004, h. 116), komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

Karyawan mengaplikasikan komunikasi ke atas misalnya dengan memberikan laporan kemajuan, saran, penjelasan, permintaan bantuan atau keputusan, memberi pendapat, menyampaikan keluhan dan meminta koordinasi. Kepuasan kerja akan dirasakan oleh karyawan apabila terjalin komunikasi yang baik dengan atasannya. Komunikasi ke atas dipercaya juga berpengaruh terhadap produktivitas karena tanpa

adanya komunikasi ke atas, pimpinan tidak hanya kurang memahami kebutuhan anggota organisasi tetapi juga kurang memiliki informasi untuk mengambil keputusan yang baik (Davis dan Newstrom, 1993, h. 180). Komunikasi ke atas dapat dilakukan melalui beberapa media yang tersedia di perusahaan. Hal ini berguna untuk mempermudah jalannya komunikasi.

Beberapa alat komunikasi ke atas paling umum yang biasa digunakan dalam perusahaan menurut Gibson, dkk (1997, h.242) adalah kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur penyampaian keluhan atau pertimbangan. Dalam ketidakhadiran mereka, orang bagaimanapun juga memperoleh cara untuk beradaptasi dalam ketidakberadaan saluran komunikasi ke atas yang tidak mencukupi. Ketidaklancaran komunikasi sangat tidak menguntungkan bagi efisiensi kerja (Anoraga, 2001, h. 60). Hal itu akan menurunkan kemampuan berkomunikasi secara efektif yang merupakan bagian terpenting dari pemeliharaan hubungan organisasi dengan para anggotanya.

Menurut Anoraga (dalam Suryandari, 2005, h. 9) yang perlu diketahui bahwa setiap komunikasi yang efektif merupakan usaha untuk menciptakan suasana saling pengertian, melancarkan usaha, membangkitkan kesadaran dan idealisme serta memotivasi untuk bekerja lebih keras lagi. Melalui komunikasi yang efektif, motivasi bawahan dapat meningkat sehingga memicu semangat kerja yang baik dan akan menciptakan kepuasan kerja dalam diri. Hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan dan antar karyawan akan memberikan iklim yang baik dalam upaya membangun dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Semakin efektif

komunikasi ke atas, maka akan mampu menumbuhkan dan mempertahankan hubungan antar karyawan serta semangat kerja karyawan. Semangat kerja yang tinggi yang muncul dalam diri karyawan akan menimbulkan dampak yang positif yaitu meningkatnya kepuasan kerja pada karyawan.

Sebagai sebuah organisasi yang orientasinya adalah jasa pelayanan listrik bagi masyarakat, PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang juga tidak terlepas dari masalah kepuasan kerja. PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang bertugas mengelola jaringan listrik di Semarang. Berdasarkan survey awal dan hasil wawancara, penulis menemukan adanya indikasi mengenai masih kurangnya kepuasan kerja karyawan. Perilaku ketidakpuasan kerja ini dapat menyebabkan *turn-over* yang tinggi dan motivasi kerja yang rendah. Masalah pada kepuasan kerja ini tercermin dari adanya karyawan pada bagian kepegawaian yang sering mengeluh dengan beratnya tuntutan pekerjaan yang diberikan padanya. Beberapa kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan juga tidak sepenuhnya mendapat dukungan penuh dari seluruh karyawan, terutama bila hal ini berkaitan dengan hal-hal yang menurut mereka baru, sehingga dipersepsikan justru semakin memberatkan pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan masalah ketidakpuasan kerja karyawan terhadap atasannya. Misalnya masalah re-organisasi, mereka merasa bahwa hal itu justru menyulitkan keberadaan mereka. Mereka merasa enggan untuk sesegera mungkin mengikuti kebijakan tersebut. Mereka juga enggan meminta koordinasi pada atasan atau menanyakan hal-hal yang kurang jelas.

Penelitian ini akan memfokuskan pada salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang yaitu efektivitas komunikasi bawahan-atasan karena disinyalir faktor ini mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari para karyawan yang memandang bahwa pimpinannya memiliki kekuasaan yang amat menentukan atas hasil-hasil yang diinginkannya (misalnya, kenaikan pangkat serta kenaikan gaji). Pimpinan juga terkadang kurang mempercayai karyawannya dan kurang menanggapi pesan yang disampaikan oleh karyawannya, sehingga karyawan menyembunyikan kesalahan-kesalahan dan kesulitan-kesulitannya. Hal inilah yang dapat menghambat pencapaian kelancaran dan keberhasilan tugas-tugasnya. Ketidaklancaran komunikasi dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan.

Berdasarkan permasalahan di atas peneliti ingin mengetahui apakah ada hubungan antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang.

B. Rumusan Masalah

Masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah : Apakah ada hubungan antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang ?

C . Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang dan seberapa besarkah sumbangan efektifnya.

D . Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan nantinya memiliki manfaat, yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah referensi ilmu pengetahuan di bidang psikologi industri dalam memahami efektivitas komunikasi bawahan-atasan dan kepuasan kerja pada karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang.

b. Bagi Karyawan

Dapat memberikan masukan bagi karyawan dalam mengelola komunikasi bawahan-atasan untuk senantiasa mengarahkan perilaku kerjanya pada tercapainya tujuan-tujuan perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins (2002, h. 24) juga memberikan pendapat bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Hoppock dan Tiffin (dalam Anoraga, 2001, h. 81) mendefinisikan kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antar pimpinan dan sesama karyawan.

Menurut Wexley dan Yukl (1992, h. 129), kepuasan kerja merupakan generalisasi dari sikap-sikap karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Hasibuan (2001, h. 202) berpendapat bahwa kepuasan kerja diartikan sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Riggio (2003, h.214) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang yang meliputi sekitar pekerjaan seseorang. Semua aspek dari pekerjaan, hal baik dan buruk, positif dan negatif, akan berperan dalam pengembangan kepuasan kerja. Kepuasan kerja nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja diperlukan untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan.

Rambo (1980) memandang kepuasan kerja sebagai reaksi individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang juga meliputi sikap dan penilaian terhadap pekerjaan. Schultz juga mengemukakan pendapat yang hampir sama dengan Rambo, bahwa kepuasan kerja merupakan serangkaian sikap yang dipegang oleh individu mengenai pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Menurut Rabinowitz, et al (Miner, 1992, h.117) kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja, dan kondisi kerja di lingkungan pekerjaan yang merupakan hasil penilaian yang bersifat subyektif. Kepuasan kerja berkaitan erat dengan keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dari cara pandang karyawan terhadap pekerjaannya dan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak pada sikap positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaan dan kondisi-kondisi yang terkait, seperti kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaannya saat ini dan masa depan.

2. Aspek-aspek kepuasan kerja

Adapun aspek-aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Doelhadi (2001, h. 32) meliputi :

- a. Sistem kompensasi atau gaji
Jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja.
- b. Cara kepemimpinan
Cara yang dipilih seorang pemimpin dalam memimpin karyawan di perusahaannya.
- c. Kondisi kerja
Kondisi fisik dan psikologis lingkungan kerja
- d. Hubungan rekan kerja
Kepuasan dalam hubungan antar rekan kerja.
- e. Kesempatan berkembang
Kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

Menurut Rabinowitz, et al (Miner, 1992, h. 118) ada enam aspek untuk mengukur kepuasan kerja, antara lain :

- a. Kepuasan terhadap penghargaan
Terdiri dari gaji dan *benefit*, dan kesempatan-kesempatan untuk mencapai tujuan.
- b. Kepuasan terhadap situasi kerja
Terdiri dari tuntutan pekerjaan dan atmosfir kerja kelompok dengan rekan kerja dan atasan di tempat kerja. Situasi kerja yang menambahkan pengetahuan dan pengalaman individu dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- c. Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen

Kepuasan terhadap perhatian yang diberikan oleh atasan dan pihak manajemen.

d. Kepuasan terhadap komunikasi

Terjalannya komunikasi horisontal dan vertikal mengenai kejelasan tujuan organisasi, serta bagian perusahaan menerima masukan atau pendapat karyawan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

e. Kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan perusahaan

Sejauhmana nilai dan kepercayaan karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan, perhatian perusahaan terhadap karyawan, perhatian perusahaan terhadap kualitas dan produktivitas karyawan, merupakan aspek-aspek penting untuk mencapai kepuasan kerja.

f. Kepuasan terhadap perusahaan dan pekerjaannya

Sejauhmana individu mengidentifikasi perusahaannya, besarnya kontribusi atau sumbangan perusahaannya pada masyarakat, dan nilai intrinsik dari pekerjaan perusahaan tersebut.

Penelitian ini akan mengacu pada aspek-aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Rabinowitz, et al. Aspek-aspek tersebut ialah kepuasan terhadap penghargaan, kepuasan terhadap situasi kerja, kepuasan terhadap supervisi dan manajemen, kepuasan terhadap komunikasi, kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan perusahaan, kepuasan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Aspek-aspek dari Rabinowitz, et al digunakan dengan pertimbangan bahwa aspek-aspek tersebut lebih spesifik dan praktis (artinya lebih

mudah dipahami dan khusus), sehingga lebih relevan untuk mengungkap kepuasan kerja pada karyawan. dan dapat mewakili aspek-aspek yang diungkapkan oleh tokoh lainnya.

3. Faktor-faktor kepuasan kerja

Menurut Burt (As'ad, 1995, h. 105) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

a. Faktor hubungan antar karyawan

Faktor ini meliputi hubungan manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja, serta emosi dan situasi kerja.

b. Faktor individual

Faktor individual meliputi sikap orang terhadap pekerjaannya, umur seseorang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.

c. Faktor luar

Faktor luar meliputi keadaan keluarga karyawan, rekreasi, dan pendidikan.

Ada lima faktor penting yang dikemukakan oleh Ghiselli & Brown (As'ad, 1991, h. 112), antara lain :

a. Kedudukan (posisi)

Pada umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

b. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukan. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat.

c. Umur

Umur antara 25-34 tahun dan 40-45 tahun adalah merupakan unsur-unsur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial

Masalah finansial dan jaminan kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi faktor hubungan antar karyawan, faktor individual, faktor luar, kedudukan, pangkat, umur, jaminan finansial, dan mutu pengawasan.

B. Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan

1. Pengertian efektivitas komunikasi

Menurut Effendi (2000, h. 9) bahwa komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Maksudnya sama di sini adalah sama makna. Percakapan orang dapat dikatakan komunikatif apabila kedua-duanya selain mengerti bahasa yang digunakan juga mengerti makna dari bahan yang dibicarakan. Senada dengan pendapat Tubbs dan Moss (2000, h. 5) bahwa komunikasi adalah proses pembentukan makna diantara dua orang atau lebih. Jadi dalam komunikasi tidak hanya mengerti arti bahasanya saja, tetapi maknanya karena dari rangkaian kata-kata yang telah disusun membentuk suatu pengertian tertentu.

Masmuh (2008, h. 3) berpendapat bahwa komunikasi menyelimuti segala yang kita lakukan. Komunikasi adalah alat yang dipakai manusia untuk melangsungkan interaksi sosial, baik secara individu dengan individu, individu dengan kelompok ataupun kelompok dengan kelompok. Menurut Lunandi (1992, h. 47), komunikasi merupakan usaha manusia dalam hidup pergaulan untuk menyampaikan isi hati dan pikirannya, serta memahami isi pikiran atau hati orang lain.

Gibson, et al (1997, h. 232) mendefinisikan komunikasi sebagai pengalihan informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol umum, bisa verbal atau non verbal. Pengertian komunikasi juga dikemukakan oleh De Vito (1989, h.96-111) sebagai suatu proses penyampaian dan penerimaan pesan antara

komunikator dengan komunikan yang berlangsung secara bertatap-muka sehingga terjadi saling pemahaman untuk mewujudkan tujuan bersama.

Komunikasi merupakan salah satu bidang yang sangat penting dalam suatu kegiatan di perusahaan atau organisasi, mengingat bahwa perusahaan atau organisasi sebagai kumpulan orang-orang yang bersama-sama menyelenggarakan kegiatan perusahaan. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi. Secara umum, komunikasi dinilai efektif bila rangsangan yang disampaikan dan yang dikmaksudkan oleh pengirim atau sumber, berkaitan erat dengan rangsang yang ditangkap dan dipahami oleh penerima.

Tubbs dan Moss (2000, h. 22) secara sederhana mengungkapkan bahwa komunikasi dikatakan efektif apabila orang berhasil menyampaikan apa yang dimaksudkannya. Menurut Supratiknya (1995, h. 34), suatu komunikasi dapat dikatakan efektif apabila penerima dapat menginterpretasikan pesan yang diterima seperti yang dimaksudkan, artinya ada penguraian isi sandi dan menerjemahkannya ke dalam informasi yang bermakna. Pada umumnya, semakin pengartian sandi penerima sesuai dengan pesan yang dimaksudkan pengirim, semakin efektif komunikasi tersebut (Stoner dan Wankel, 1998, h.121)

Komunikasi yang efektif adalah suatu keadaan dimana komunikator dan komunikan memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan (Pratikto, 1987, h. 28). Komunikasi yang efektif penting bagi pimpinan karena komunikasi ini

menyediakan saluran untuk proses manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan (Stoner, et al, 1996, h. 215).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang efektif adalah suatu keadaan dimana terdapat pemahaman yang sama antara komunikator dengan komunikan terhadap suatu pesan yang dimaksudkan.

2. Macam-macam efektivitas komunikasi dalam organisasi

Macam-macam efektivitas komunikasi dalam organisasi tergantung dari segi yang dilihat (Harjdana, 2003, h. 20), yaitu :

- a. Segi cara penyampaian pesan, terdiri dari komunikasi lisan, tertulis, dan elektronik.
- b. Segi bentuk kemasan pesan, komunikasi dibagi menjadi komunikasi verbal dan non verbal.
- c. Segi keresmian pelaku, saluran komunikasi yang digunakan, dan bentuk kemasan pesan : komunikasi formal dan komunikasi informal.
- d. Segi pasangan yang terlibat dalam komunikasi, terdiri dari : komunikasi intrapersonal, komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil, komunikasi kelompok besar, komunikasi pengirim dengan umum dan massa banyak.

Menurut Anoraga (1992, h. 144) komunikasi manajemen meliputi dua jenis, yaitu :

- a. Komunikasi internal

Komunikasi internal adalah komunikasi antara orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Komunikasi ini meliputi tiga jalur, yaitu :

1). Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah, yaitu komunikasi ini dilakukan oleh para manajer kepada para karyawannya dan komunikasi dari bawah ke atas, yaitu komunikasi yang dilakukan oleh para karyawan kepada manajernya.

2). Komunikasi horisontal

Komunikasi horisontal adalah komunikasi secara mendatar antar karyawan dengan karyawan.

3). Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal adalah komunikasi dalam suatu organisasi antara seseorang dengan orang lain dalam kedudukan dan dari bagian yang berbeda.

b. Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara manajer atau pejabat lain yang mewakili organisasi dengan publik atau khalayak di luar organisasi.

Stoner, et al (1996, h. 225) membagi komunikasi organisasi menjadi tiga macam, yaitu :

a. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang bergerak ke atas atau ke bawah melewati rantai komando organisasi.

b. Komunikasi lateral

Komunikasi lateral disebut juga komunikasi ke samping, biasanya mengikuti pola arus pekerjaan dalam sebuah organisasi, terjadi antara anggota kelompok kerja, antara satu kelompok kerja dengan kelompok kerja yang lain, antara anggota departemen yang berbeda, dan antara karyawan lini dan staf.

c. Komunikasi informal

Komunikasi informal adalah komunikasi di dalam sebuah organisasi yang tidak disetujui secara resmi dan biasa disebut dengan desas-desus.

Berdasarkan pendapat para tokoh di atas, maka dapat disimpulkan macam-macam komunikasi. Penelitian ini membahas tentang komunikasi vertikal yang bersifat formal dalam komunikasi internal kelompok.

3. Pengertian efektivitas komunikasi bawahan-atasan

Komunikasi dalam dunia kerja memegang peranan yang sangat besar, baik komunikasi antar sesama rekan kerja maupun komunikasi bawahan dan atasan. Komunikasi bawahan-atasan menurut Gibson, et al (1997, h.242) adalah pesan yang terbuka dan wajar dari karyawan kepada manajemen. Mereka mengatakan bahwa komunikasi yang efektif antara bawahan-atasan adalah hasil dari pemahaman bersama antara komunikator dan komunikan.

Mulyana (2001, h. 90) berpendapat bahwa komunikasi bawahan-atasan yang efektif adalah komunikasi yang hasilnya sesuai dengan harapan orang-orang yang sedang berkomunikasi. Menurut Gibson, et al (1997, h.245), komunikasi interpersonal yang efektif adalah komunikasi yang mengalir antara individual dalam tatap muka dan situasi kelompok sehingga menimbulkan adanya pemahaman.

Wexley dan Yukl (1992, h. 79) juga mengemukakan komunikasi ke atas sebagai komunikasi yang mengalir dari jenjang-jenjang yang terendah ke jenjang-jenjang tertinggi yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran-saran, pendapat, keluhan, dan penghargaan bagi karyawan. Supratiknya (1995, h. 34) berpendapat bahwa, suatu komunikasi bawahan-atasan ini disebut efektif apabila penerima menginterpretasikan pesan yang diterima seperti yang dimaksudkan, artinya ada penguraian isi sandi dan menerjemahkannya ke dalam informasi yang bermakna.

Robbins (2002, h. 147) mengemukakan pendapat yang hampir sama dengan Wexley dan Yukl, yaitu komunikasi bawahan-atasan mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi. Para manajer perusahaan bergantung kepada komunikasi ini untuk mendapatkan gagasan guna berhubungan dengan ide-ide tentang bagaimana meningkatkan kinerja. Komunikasi ini membantu para manajer untuk selalu peka terhadap perasaan karyawan akan pekerjaan mereka, rekan kerja, dan perusahaan pada umumnya.

Menurut Arni (2004, h. 116), komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan. Tipe-tipe pesan dalam komunikasi bawahan-atasan meliputi prestasi kerja atau kinerja pekerjaan, permasalahan-permasalahan kerja, permasalahan dengan rekan kerja, permasalahan mengenai kebijakan perusahaan dan prakteknya, serta tugas dan prosedur kerja. Jika terjadi pengertian yang sama, maka proses komunikasi akan terhindar dari kesalahpahaman. Komunikasi yang baik akan mendorong kelancaran manajemen dan meningkatkan prestasi.

Komunikasi bawahan-atasan yang efektif sulit tercapai, terutama di dalam organisasi yang besar. Namun, seringkali diperlukan untuk membuat suatu keputusan yang sehat. Umpan balik dari bawahan digunakan sebagai suatu cara untuk menerapkan saran dari karyawan, membantu menciptakan lingkungan kepemimpinan dimana para manajer secara aktif meminta, mendengarkan, dan bertindak berdasarkan saran-saran karyawan (Gibson, et al, 1997, h. 57).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi efektif bawahan-atasan adalah suatu keberhasilan penyampaian dan penerimaan pesan yang dilakukan oleh bawahan dan atasan (pesan diterima bawahan dengan baik dan benar), sehingga pesan yang disampaikan diterima dan dipahami dengan benar melalui umpan balik yang akan menimbulkan keakraban kedua belah pihak.

4. Aspek-aspek efektivitas komunikasi bawahan-atasan

Katz dan Kahn (2006, h. 50) mengemukakan beberapa aspek efektivitas komunikasi bawahan-atasan, antara lain :

- a. Pesan, yaitu hasil dari pengkodean. Tujuan komunikator diekspresikan dalam bentuk pesan baik verbal maupun non verbal (berbagai macam masalah dalam organisasi).
- b. Bawahan (komunikator), yaitu individu di jenjang lebih bawah dalam organisasi sebagai penyampai pesan. Dalam suatu kerangka organisasi, komunikator adalah karyawan dengan, ide, maksud, informasi, dan suatu tujuan untuk berkomunikasi.
- c. Atasan (komunikasikan), yaitu individu di jenjang lebih bawah dalam organisasi sebagai penerima pesan. Komunikasikan menerima pesan melalui panca indera mereka. Kemudian komunikasikan menerjemahkan pesan berdasarkan pengalaman mereka sebelumnya.

Aspek-aspek efektivitas komunikasi bawahan-atasan menurut Tubbs dan Moss (dikutip Rakhmat, 2001, h.13) dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pengertian artinya penerimaan yang cermat dari stimuli seperti dimaksudkan oleh komunikator.
- b. Kesenangan artinya komunikasi dapat menimbulkan kesenangan hubungan menjadi hangat dan akrab serta menyenangkan.
- c. Mempengaruhi sikap didefinisikan sebagai proses mempengaruhi

pendapat, sikap dan tindakan orang dengan menggunakan manipulasi psikologis sehingga orang tersebut bertindak seperti kehendaknya sendiri.

- d. Hubungan sosial yang baik, yaitu kebutuhan untuk menumbuhkan dan mempertahankan hubungan yang memuaskan dengan orang lain dalam hal interaksi dan asosiasi pengendalian dan kekuasaan, dan cinta serta kasih sayang.
- e. Tindakan artinya komunikasi dapat membuahkan tindakan yang nyata. Komunikasi digunakan sebagai alat persuasi yang ditujukan untuk melahirkan tindakan yang dikehendaki.

Hardjana (2003, h. 40) mengungkapkan bahwa komunikasi bawahan-atasan akan dikatakan efektif apabila :

- a. Pesan diterima dan dimengerti sebagaimana yang dimaksud oleh pengirim.pesan harus disesuaikan dengan tingkat pemahaman, kepentingan dan kebutuhan penerima untuk mencapai konsekuensi-konsekuensi yang diinginkan.
- b. Pesan disetujui oleh penerima dan ditindaklanjuti dengan perbuatan yang diminta oleh pengirim. Salah satu peralatan penting pengembangan komunikasi adalah penggunaan umpan balik berita-berita yang dikirim. Komunikasi dua arah ini memungkinkan proses komunikasi berjalan lebih efektif.
- c. Tidak ada hambatan untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan untuk menindaklanjuti pesan yang dikirim. Efektivitas komunikasi dapat

ditingkatkan bila baik pengirim maupun penerima mampu memanfaatkan umpan balik, sehingga dapat mengurangi hambatan komunikasi dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek komunikasi efektif bawahan-atasan pada umumnya hampir serupa, yaitu menekankan pada timbulnya pemahaman yang sama antara pengirim dan penerima pesan, tindakan yang sesuai dengan isi pesan dalam komunikasi. Penelitian ini akan mengacu pada aspek-aspek efektivitas komunikasi bawahan-atasan yang dikemukakan oleh Tubbs dan Moss, yaitu pengertian, kesenangan, memengaruhi sikap, hubungan sosial yang baik, dan tindakan dengan pertimbangan bahwa aspek-aspek tersebut lebih praktis dan dapat mewakili aspek yang diungkapkan oleh tokoh lainnya.

5. Faktor-faktor komunikasi efektif bawahan-atasan

Moekijat (1997, h. 21) menyatakan faktor-faktor komunikasi efektif bawahan-atasan adalah :

a. Kemampuan orang untuk menyampaikan informasi

Seseorang dapat menunjukkan sikap sebagai komunikator yang terpercaya dalam mengungkapkan fakta dan kebenaran. Komunikator harus memelihara kontak pribadi selama berkomunikasi dan mampu bicara secara meyakinkan.

b. Pemilihan dengan seksama apa yang disampaikan oleh komunikator

Komunikasikan dapat memilih pesan-pesan penting dari komunikator. Komunikasikan juga dapat mengabaikan bagian-bagian pesan yang sulit untuk dipahami.

c. Saluran komunikasi yang jelas dan langsung

Saluran komunikasi bawahan-atasan meliputi, laporan pelaksanaan kerja, saran atau pendapat, keluhan-keluhan, permintaan bantuan atau keputusan.

d. Penentuan waktu dan penggunaan media yang memadai

Penentuan waktu dan penggunaan media dalam komunikasi ini harus tepat sesuai dengan tujuan, yaitu melalui pertemuan tatap-muka, laporan dan memo tertulis, serta telepon.

e. Tempat-tempat penyebaran yang memadai apabila diperlukan untuk memudahkan penyampaian pesan yang asli dan dalam arah yang tepat

f. Kemampuan dan kemauan penerima untuk menerima pesan

Kemampuan seseorang sebagai penerima informasi dapat ditingkatkan. Seseorang dapat mempelajari bagaimana mencurahkan perhatian kepada komunikator. Latihan juga dapat menggunakan teknik umpan-balik seperti meringkas apa yang dikatakan komunikator.

g. Penerimaan informasi yang efektif

Pada dasarnya, orang menerima pesan melalui panca indera. Pengiriman berita belum lengkap bila suatu pihak belum menerima pesan. Banyak komunikasi penting gagal karena seseorang tidak pernah menerima pesan.

h. Pemberitahuan kepada pengirim mengenai hasil tindakan

Setelah pesan diterima dan diterjemahkan, penerima akan menyampaikan pesan balasan yang ditujukan kepada pengirim.

Lesikar (dalam Stoner, et al, 1996, h. 224) menguraikan empat faktor yang mempengaruhi komunikasi efektif bawahan-atasan dalam organisasi, yaitu :

a. Saluran komunikasi formal

Cara komunikasi didukung dan mungkin dikendalikan oleh manajer, misalnya : memo reguler, laporan, dan rapat staf.

b. Struktur wewenang

Perbedaan status dan kekuasaan dalam organisasi akan menentukan bagaimana cara berkomunikasi. Isi dan akurasi komunikasi juga akan dipengaruhi oleh perbedaan wewenang.

c. Spesialis pekerjaan

Spesialis pekerjaan biasanya mempermudah komunikasi dalam kelompok yang berbeda-beda. Komunikasi antar kelompok yang berbeda jauh pada umumnya akan terhambat.

d. Kepemilikan informasi

Kepemilikan informasi berarti bahwa individu mempunyai informasi yang unik dan pengetahuan mengenai pekerjaan mereka, misalnya seorang kepala bagian mungkin memiliki cara yang efektif untuk menangani konflik antar pekerja. Informasi semacam itu adalah semacam kekuasaan

bagi individu yang memilikinya dan mereka akan dapat berfungsi lebih efektif daripada rekan-rekan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi efektif bawahan-atasan adalah saluran komunikasi, media, penentuan waktu, tempat-tempat penyebaran yang memadai, kemampuan komunikator, kemampuan dan kemauan komunikan, struktur wewenang, spesialis pekerjaan, dan kepemilikan informasi.

C. Hubungan antara Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan

Era globalisasi yang ditandai dengan semakin saratnya tantangan, persaingan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, berpengaruh terhadap perkembangan suatu organisasi, sehingga untuk mencapai efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan tugas-tugas organisasi, peningkatan kualitas profesionalisme karyawan merupakan suatu upaya yang harus dilakukan. Sumber daya manusia lebih diperhatikan secara intensif karena dianggap sebagai penentu dalam suatu organisasi. Usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi di Indonesia kurang dilandasi pada pengertian mengenai hakekat kemanusiaan pekerja sumber daya manusia, sebagai aset utama organisasi, harus dikelola sebaik-baiknya untuk memperoleh tenaga kerja yang terampil sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dan kelangsungan hidup organisasi dapat terpelihara.

Kita pasti mengetahui bahwa manusia tidak dapat hidup sendiri karena pasti membutuhkan orang lain. Begitu pula dengan karyawan yang pastinya tidak dapat bekerja sendiri tanpa bantuan rekan kerjanya. Untuk memenuhi kebutuhan ini, diperlukan adanya hubungan dengan orang lain dalam bentuk kedekatan. Kedekatan merupakan suatu bentuk hubungan yang berkembang dari suatu hubungan yang bersifat timbal balik antara dua individu, saling berbagi pengalaman dan informasi. Biasanya untuk melakukan suatu kedekatan, karyawan memerlukan suatu keahlian dalam berkomunikasi baik dari segi bahasanya maupun pengetahuan untuk mencapai suatu pemahaman dari kedua belah pihak.

Komunikasi sangat penting dalam suatu kegiatan di perusahaan atau organisasi, mengingat bahwa komunikasi organisasi adalah proses melalui mana fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dicapai (Handoko, 1984, h. 271). Menurut Stoner, et al (1996, h. 225) komunikasi organisasi ini terdiri dari beberapa macam, antara lain komunikasi vertikal, komunikasi lateral, dan komunikasi informal. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang bergerak ke atas (bawahan-atasan) atau ke bawah (atasan-bawahan) melewati rantai komando organisasi. Komunikasi lateral disebut juga komunikasi ke samping, terjadi antara anggota kelompok kerja, antara satu kelompok kerja dengan kelompok kerja yang lain, antara anggota departemen berbeda, dan antara karyawan lini dan staf. Komunikasi informal adalah komunikasi di dalam sebuah organisasi yang tidak disetujui secara resmi dan biasa disebut dengan desas-desus.

Perusahaan atau organisasi sebagai kumpulan orang-orang yang bersama-sama menyelenggarakan kegiatan perusahaan melalui komunikasi organisasi tersebut. Perusahaan menjadi wadah para karyawan yang saling bekerja sama untuk mengembangkan perusahaan sesuai tujuan yang diharapkan. Tentu saja para karyawan perlu saling berhubungan satu sama lain agar terjadi kesatuan arah dan gerak untuk mencapai tujuan perusahaan. Hubungan antar karyawan diwujudkan dalam bentuk komunikasi yang tidak hanya melibatkan komunikasi satu tingkatan, namun juga komunikasi yang efektif antara bawahan dan atasan. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi.

Komunikasi bawahan-atasan menurut Gibson, et al (1997, h.242) adalah pesan yang terbuka dan wajar dari karyawan kepada manajemen. Menurut Arni (2004, h. 116), komunikasi bawahan-atasan adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Selain atasan, bawahan juga dituntut aktif melibatkan diri ke dalam proses komunikasi dua arah yang akan menunjang terciptanya komunikasi yang efektif. Apabila para karyawan menyembunyikan kesalahan-kesalahan dan kesulitan-kesulitannya, maka atasan tidak memiliki informasi yang tepat untuk menjadi tumpuan keputusannya, sehingga tidak mampu membantu karyawannya untuk menyelesaikan masalah-masalah pekerjaannya. Ini merupakan kegagalan komunikasi yang serius (Wexley dan Yukl (1992, h. 91). Pemberian instruksi tugas dan pengarahan dari atasan harus jelas dan dapat dimengerti sehingga tidak menimbulkan kesalahan dalam pelaksanaannya.

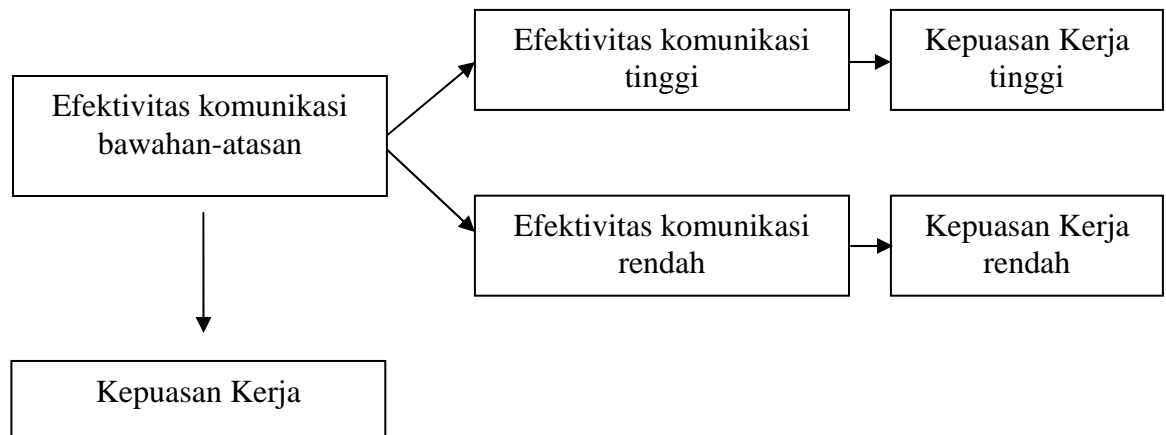
Meminta koordinasi pada pimpinan atau menanyakan hal-hal yang kurang jelas akan mengurangi hambatan dalam pencapaian keberhasilan tugas.

Komunikasi bawahan-atasan banyak mengalami hambatan-hambatan dalam penerapannya secara aktual, faktor-faktor penghambat yang menghalangi komunikasi secara bebas karyawan dengan seseorang dalam perusahaannya. Dalam beberapa hal karyawan seringkali enggan mengirim pesan yang kurang baik kepada atasan karena dirinya merasa khawatir dianggap sebagai biang keladi, padahal pesan yang ingin disampaikan mungkin saja perlu didengar oleh atasan. Melalui komunikasi efektif, karyawan mampu menerima dan menyampaikan informasi yang akan menunjang kelancaran pelaksanaan tugas-tugasnya (Kunarto, 1997, h. 122).

Kepuasan kerja yang dimaksud menurut Wexley dan Yukl (1992, h. 129) adalah cara pandang seorang karyawan terhadap apa yang dirasakannya dalam pekerjaannya. Hoppeck (dalam Hellen, 2004, h.54) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari para pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Dalam pelaksanaannya kepuasan kerja dipengaruhi beberapa aspek, salah satunya adalah situasi kerja. Ada banyak faktor yang mempengaruhi situasi kerja, hal utama dalam menciptakan situasi kerja yang baik adalah komunikasi yang baik. Oleh karena itu dibutuhkan komunikasi efektif yang terjalin dengan baik antara pihak perusahaan yang diwakili oleh supervisor, manajer, pengurus perusahaan, atau pemilik perusahaan dengan bawahan, sehingga tidak mengganggu perkembangan dan kemajuan perusahaan itu sendiri (Anoraga, 1992, h.134).

Kepuasan kerja dapat tercapai melalui interaksi antara bawahan dan atasan, atasan yang mengembangkan hubungan atau relasi yang memadai dan mendukung karyawan akan membuat karyawan puas. Oleh karena itu berdasarkan hal tersebut, nampak peran dari komunikasi bawahan-atasan. Karyawan mengaplikasikan komunikasi ke atas misalnya dengan memberikan laporan kemajuan, saran, penjelasan, permintaan bantuan atau keputusan, memberi pendapat, menyampaikan keluhan dan meminta koordinasi (Wexley dan Yukl, 1992, h. 79). Kepuasan kerja akan dirasakan oleh karyawan apabila terjalin komunikasi efektif yang baik dengan atasannya (Davis dan Newstrom, 1993, h. 180). Melalui komunikasi efektif karyawan akan mampu secara terbuka menerima dan menyampaikan informasi yang akan menunjang kelancaran pelaksanaan tugas-tugasnya.

Dengan adanya komunikasi yang efektif antara atasan dengan bawahan, maka bawahan akan semakin terbuka dan mudah dalam menyampaikan ide, pesan lebih baik kepada atasan, begitu pula atasan akan lebih memahami pendapat dan pikiran bawahan sehingga antara atasan dengan bawahan terjalin komunikasi yang baik dan efektif. Jika kondisi ini telah terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas karena atasan memahami keinginannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja pada karyawan. Semakin tinggi efektivitas komunikasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya semakin rendah efektivitas komunikasi akan menurunkan kepuasan kerja karyawan.



D. Hipotesis

Ada hubungan positif antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja pada karyawan. Semakin tinggi efektivitas komunikasi bawahan-atasan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pada karyawan. Sebaliknya, semakin rendah efektivitas komunikasi bawahan-atasan maka semakin rendah pula kepuasan kerja pada karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A . Identifikasi Variabel Penelitian

1. Variabel Kriterion : Kepuasan Kerja
2. Variabel Prediktor : Efektivitas komunikasi bawahan-atasan

B. Definisi Operasional

1. Kepuasan Kerja adalah sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan dan kondisi-kondisi yang terkait, seperti kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaannya saat ini dan masa depan. Pengungkapan kepuasan kerja diukur melalui Skala Kepuasan Kerja yang disusun berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Rabinowitz, et al (Miner, 1992, h. 118), yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap situasi kerja, kepuasan terhadap supervisi dan manajemen, kepuasan terhadap komunikasi, kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan perusahaan, serta kepuasan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Semakin tinggi skor yang diperoleh menunjukkan kepuasan kerja yang semakin tinggi, sedangkan semakin rendah skor yang diperoleh menunjukkan kepuasan kerja

yang semakin rendah pula.

2. Efektivitas komunikasi bawahan-atasan adalah suatu penilaian terhadap keberhasilan penyampaian dan penerimaan pesan yang dilakukan oleh bawahan dan atasan, sehingga dapat dipahami dengan benar melalui umpan balik yang akan menimbulkan keakraban kedua belah pihak. Tinggi rendahnya efektivitas komunikasi bawahan-atasan dapat dilihat melalui skor yang diperoleh dari Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan yang disusun berdasarkan aspek-aspek efektivitas komunikasi yang diungkapkan oleh Tubbs dan Moss (dikutip Rakhmat, 2001, h.13), yaitu pengertian, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan sosial yang baik, dan tindakan. Semakin tinggi skor yang diperoleh menunjukkan efektivitas komunikasi bawahan-atasan yang semakin tinggi, dan semakin rendah skor yang diperoleh menunjukkan semakin rendah pula efektivitas komunikasi bawahan-atasan.

C. Populasi dan Sampel

Populasi didefinisikan sebagai kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian (Azwar, 1998, h. 77). Kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi tersebut terdiri dari sejumlah individu yang setidaknya-tidaknya memiliki ciri atau karakteristik sifat yang

sama. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang dengan karakteristik sebagai berikut :

1. Karyawan tetap, karena berhubungan dengan tingkat rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya.
2. Masa kerja minimal dua tahun, karena karyawan yang bekerja sedikitnya satu tahun sudah dapat melakukan adaptasi dengan lingkungan kerja.
3. Pendidikan minimal SMA atau sederajat, karena untuk memenuhi persyaratan akademis dan *job spesification* sesuai dengan kelayakan tugas perusahaan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *quota sampling*, yaitu mengambil sampel sebanyak jumlah tertentu yang dianggap dapat merefleksikan ciri populasi dan karena populasi dijadikan sampel semua dengan cara penyebaran menggunakan teknik sensus.

PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang dijadikan sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Berdasarkan data yang diperoleh dari survey awal, ditemukan adanya indikasi dalam ketidaklancaran komunikasi yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban karyawan yang menyatakan bahwa kurangnya komunikasi yang terjalin diantara karyawan dan atasannya.
2. Penelitian mengenai “Hubungan Antara Efektivitas komunikasi Bawah-

Atasan dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan” belum pernah dilakukan di PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang.

3. Adanya ijin yang diperoleh peneliti dari PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang untuk mengadakan penelitian di perusahaan tersebut.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

1. Skala kepuasan kerja

Skala ini digunakan untuk mengungkap seberapa tinggi kepuasan kerja karyawan. Skala ini dibuat dengan mengacu pada aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Rabinowitz, et al (Miner, 1992, h. 118), antara lain :

- a. Kepuasan terhadap penghargaan

Terdiri dari gaji dan *benefit*, dan kesempatan-kesempatan untuk mencapai tujuan.

- b. Kepuasan terhadap situasi kerja

Terdiri dari tuntutan pekerjaan dan atmosfir kerja kelompok dengan rekan kerja dan atasan di tempat kerja. Situasi kerja yang menambahkan pengetahuan dan pengalaman individu dapat meningkatkan kepuasan kerja.

- c. Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen

Kepuasan terhadap perhatian yang diberikan oleh atasan dan pihak manajemen.

d. Kepuasan terhadap komunikasi

Terjalannya komunikasi horisontal dan vertikal mengenai kejelasan tujuan organisasi, serta bagian perusahaan menerima masukan atau pendapat karyawan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

e. Kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan perusahaan

Sejauhmana nilai dan kepercayaan karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan, perhatian perusahaan terhadap karyawan, perhatian perusahaan terhadap kualitas dan produktivitas karyawan, merupakan aspek-aspek penting untuk mencapai kepuasan kerja.

f. Kepuasan terhadap perusahaan dan pekerjaannya

Sejauhmana individu mengidentifikasi perusahaannya, besarnya kontribusi atau sumbangan perusahaannya pada masyarakat, dan nilai intrinsik dari pekerjaan perusahaan tersebut.

2. Skala komunikasi yang efektif di tempat kerja

Skala ini digunakan untuk mengungkap seberapa efektif komunikasi bawahan-atasan di tempat kerja. Skala ini dibuat dengan mengacu pada aspek yang dikemukakan oleh Tubbs dan Moss (dikutip Rakhmat, 2001, h.13), yaitu :

a. Pengertian artinya penerimaan yang cermat dari stimuli seperti

dimaksudkan oleh komunikator.

- b. Kesenangan artinya komunikasi dapat menimbulkan kesenangan hubungan menjadi hangat dan akrab serta menyenangkan.
- c. Mempengaruhi sikap didefinisikan sebagai proses mempengaruhi pendapat, sikap dan tindakan orang dengan menggunakan manipulasi psikologis sehingga orang tersebut bertindak seperti kehendaknya sendiri.
- d. Hubungan sosial yang baik, yaitu kebutuhan untuk menumbuhkan dan mempertahankan hubungan yang memuaskan dengan orang lain dalam hal interaksi dan asosiasi pengendalian dan kekuasaan, dan cinta serta kasih sayang.
- e. Tindakan artinya komunikasi dapat membuahkan tindakan yang nyata. Komunikasi digunakan sebagai alat persuasi yang ditujukan untuk melahirkan tindakan yang dikehendaki.

Sistem penilaian skala kepuasan kerja dan skala komunikasi bawahan-atasan menggunakan model Likert dengan empat alternatif jawaban, yaitu sangat sesuai, sesuai, tidak sesuai, dan sangat tidak sesuai

Berikut ini rancangan jumlah aitem untuk masing-masing skala kepuasan kerja dan skala efektivitas komunikasi bawahan-atasan pada karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang.

1. Skala Kepuasan Kerja

Keseluruhan aitem pada Skala Kepuasan Kerja berjumlah 48 aitem.

Komposisi dan sebaran aitem pada Skala Kepuasan Kerja untuk uji coba dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Sebaran Aitem Skala Kepuasan Kerja untuk Uji Coba

No.	Aspek	Aitem		Jumlah		Total (n)
		F	UF	F	UF	
1	Kepuasan terhadap penghargaan	1, 7, 13, 19	25, 31, 37, 43	4	4	8
2	Kepuasan terhadap situasi kerja	26, 32, 38, 44	2, 8, 14, 20	4	4	8
3	Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen	3, 9, 15, 21	27, 33, 39, 45	4	4	8
4	Kepuasan terhadap komunikasi	28, 34, 40, 46	4, 10, 16, 22	4	4	8
5	Kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan perusahaan	5, 11, 17, 23	29, 35, 41, 47	4	4	8
6	Kepuasan terhadap perusahaan dan pekerjaannya	30, 36, 42, 48	6, 12, 18, 24	4	4	8
Total				24	24	48

2. Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan

Keseluruhan aitem pada Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan berjumlah 48 aitem. Komposisi dan sebaran aitem pada Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan untuk uji coba dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2. Sebaran Aitem Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan

No.	Aspek	Aitem		Jumlah		Total (n)
		F	UF	F	UF	
1	Pengertian	1, 6, 11, 16,	21, 26, 31, 36	4	4	8
2	Hubungan sosial yang baik	22, 27, 32, 37	2, 7, 11, 16	4	4	8
3	Kesenangan	3, 8, 13, 18	23, 28, 33, 38	4	4	8
4	Mempengaruhi sikap	24, 29, 34, 39	4, 9, 14, 19,	4	4	8
5	Tindakan	5, 10, 15, 20	25, 30, 35, 40	4	4	8
Total				20	20	40

Aitem-Aitem Skala Kepuasan Kerja dan Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan disajikan dalam model Likert, terdiri dari dua kelompok yaitu Aitem yang berbentuk pernyataan yang bersifat *favorable* dan kelompok Aitem yang bersifat *unfavorable*. Pada Aitem yang bersifat *favorable*, skor bergerak dari 4 sampai dengan 1. Skor 4 untuk jawaban Sangat Sesuai (SS), skor 3 untuk jawaban Sesuai (S), skor 2 untuk jawaban Tidak Sesuai (TS), skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Sesuai (STS). Pada Aitem yang bersifat *unfavorable* skor bergerak dari 1 sampai dengan 4. Skor 1 untuk jawaban Sangat Sesuai (SS), skor 2 untuk jawaban Sesuai (S), skor 3 untuk jawaban Tidak Sesuai (TS), skor 4 untuk jawaban Sangat Tidak Sesuai (STS).

Setelah dilakukan seleksi aitem untuk Skala Kepuasan Kerja, didapatkan 39 aitem sah dari 48 aitem. Jumlah aitem total yang digunakan untuk Skala Kepuasan

Kerja adalah 39 aitem dengan mempertimbangkan keseimbangan jumlah aitem dalam Skala Kepuasan Kerja.

Pada Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan, didapatkan 32 aitem sah dari 40 aitem. Jumlah aitem total yang digunakan untuk Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan ialah 32 aitem dengan mempertimbangkan keseimbangan jumlah aitem dalam Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan.

Berdasarkan hasil seleksi aitem Skala Kepuasan Kerja, didapatkan 39 aitem sah dan 9 aitem gugur. Ringkasan selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Distribusi Butir Aitem Sah dan Gugur Skala Kepuasan Kerja

No.	Aspek	No. Aitem		Jumlah Aitem		Total (n)
		Sah	Gugur	Sah	Gugur	
1	Kepuasan terhadap penghargaan	1, 25, 31, 37, 43	7, 13, 19	5	3	8
2	Kepuasan terhadap situasi kerja	2, 8, 14, 20, 32, 38	26, 44	6	2	8
3	Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen	3, 9, 15, 21, 27, 39, 45	33	7	1	8
4	Kepuasan terhadap komunikasi	10, 16, 22, 28, 34, 40, 46	4	7	1	8
5	Kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan perusahaan	5, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47	0	8	0	8
6	Kepuasan terhadap perusahaan dan pekerjaannya	12, 18, 24, 30, 42, 48	6, 36	6	2	8
Total				39	9	48

Setelah diketahui aitem-aitem yang sah dan gugur, kemudian dilakukan kembali penyusunan nomor yang baru dari aitem-aitem Skala Kepuasan Kerja. Sebaran aitem yang baru adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Sebaran Aitem Skala Kepuasan Kerja untuk Penelitian

No.	Aspek	Aitem		Jumlah Aitem		Total (n)
		F	UF	F	UF	
1	Kepuasan terhadap penghargaan	1, (7), (13), (19)	25, 31, 37, 43	1	4	5
2	Kepuasan terhadap situasi kerja	(26), 32, 38, (44)	2, 8, 14, 20	2	4	6
3	Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen	3, 9, 15, 21	27, (33), 39, 45	4	3	7
4	Kepuasan terhadap komunikasi	28, 34, 40, 46	(4), 10, 16, 22	4	3	7
5	Kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan perusahaan	5, 11, 17, 23	29, 35, 41, 47	4	4	8
6	Kepuasan terhadap perusahaan dan pekerjaannya	30, (36), 42, 48	(6), 12, 18, 24	3	3	6
Total				18	21	39

Ket : nomor aitem dalam tanda () adalah nomor baru untuk aitem sah Skala Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil seleksi aitem Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan, didapatkan 39 aitem sah dan 9 aitem gugur. Ringkasan selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5. Distribusi Butir Aitem Sahih dan Gugur Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan

No.	Aspek	No. Aitem		Jumlah Aitem		Total (n)
		Sahih	Gugur	Sahih	Gugur	
1	Pengertian	1, 11, 16, 21, 26, 31, 36	6	7	1	8
2	Hubungan sosial yang baik	2, 7, 11, 16, 22, 27, 32, 37	0	8	0	8
3	Kesenangan	3, 8, 28, 33, 38	13, 18, 23	5	3	8
4	Mempengaruhi sikap	14, 24, 29, 34, 39	4, 9, 19	5	3	8
5	Tindakan	5, 15, 20, 25, 30, 35, 40	0	8	0	8
Total				32	8	48

Setelah diketahui aitem-aitem yang sah dan gugur, kemudian dilakukan kembali penyusunan nomor yang baru dari aitem-aitem Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan. Sebaran aitem yang baru adalah sebagai berikut :

Tabel 6. Sebaran Aitem Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan untuk Penelitian

No.	Aspek	Aitem		Jumlah		Total (n)
		F	UF	F	UF	
1	Pengertian	1, (6), 11, 16,	21, 26, 31, 36	3	4	7
2	Hubungan sosial yang baik	22, 27, 32, 37	2, 7, 11, 16	4	4	8
3	Kesenangan	3, 8, (13), (18)	(23), 28, 33, 38	2	3	5
4	Mempengaruhi sikap	24, 29, 34, 39	(4), (9), 14, (19),	4	1	5
5	Tindakan	5, (10), 15, 20	25, 30, 35, 40	3	4	7
Total				16	16	32

Ket : nomor aitem dalam tanda () adalah nomor baru untuk aitem sah Skala

Kepuasan Kerja

E. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Azwar (1997, h.5) mengungkapkan bahwa validitas mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Validitas alat ukur dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan skor yang diperoleh tiap aitem dengan skor totalnya. Koefisien korelasi aitem-total diperoleh dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment*. Perhitungan dalam penelitian ini akan dibantu dengan program SPSS (*Statistical Packages for Social Science*) versi 13.0.

2. Reliabilitas Alat Ukur

Menurut Suryabrata (1999, h. 41), reliabilitas alat ukur menunjukkan sejauhmana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya. Untuk mengetahui reliabilitas alat ukur, penelitian ini menggunakan teknik uji reliabilitas *Alpha Cronbach*. Perhitungan reliabilitas dalam penelitian ini akan dibantu dengan program SPSS (*Statistical Packages for Social Science*) versi 13.0.

F. Metode Analisis Data

Untuk mengetahui hubungan antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja, data kuantitatif yang diperoleh akan diolah dengan menggunakan metode analisis regresi

linier sederhana. Analisis regresi digunakan apabila ingin mengetahui bagaimana variabel tergantung dapat diprediksi melalui variabel bebas (Sugiyono, 2005, h. 243). Variabel ini terdiri dari satu variabel bebas (efektifitas komunikasi bawahan-atasan) dan satu variabel tergantung (kepuasan kerja) yang keduanya berbentuk data interval. Untuk membantu perhitungan, digunakan bantuan program SPSS (*Statistical Packages for Social Science*) versi 13.0.

BAB IV

PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Prosedur dan Pelaksanaan Penelitian

1. Orientasi Kanchah Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) APJ Semarang. Berikut ini akan diuraikan sekilas mengenai sekilas berdirinya PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang. Dengan diketahuinya Undang - Undang Nomor 86 Tahun 1958 tertanggal 27 Desember 1958 tentang Nasionalisasi semua perusahaan Belanda dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan Listrik dan Gas milik Belanda. Oleh karena itu, seluruh Perusahaan Listrik Belanda berada di tangan bangsa Indonesia.

Di Jawa Tengah setelah diambil alih dari kekuasaan Belanda Perusahaan Listrik yang semula bernama NV ANIEM berubah nama menjadi PN Perusahaan Listrik Negara (PN PLN). Sesuai Surat Keputusan Direksi PLN pada tahun 1965 PN PLN Jawa Tengah berubah nama menjadi PLN Eksploitasi X kemudian PLN Wilayah XIII.

Pada tahun 1972 keluar Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1972 dari PN PLN berubah nama menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara (PERUM) dan pada tahun 1994 dengan keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 1994 Tanggal 16 Juni 1994 pengalihan bentuk Perusahaan Umum Listrik Negara menjadi PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TENGAH.

Dengan adanya Rekstrukturisasi tahun 2000, sesuai Keputusan General Manajer Nomor : 038.K/021/PD.I/2001 tanggal 1 April 2001 PT. PLN (PERSERO) Area Pelayanan Pelanggan Semarang disingkat PT. PLN (PERSERO) AP Semarang dan Ranting berubah menjadi Unit Pelayanan Pelanggan disingkat UP.

Pada tahun 2003, melalui Keputusan General Manajer PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta Nomor 123..K/021/GM/2003 berubah struktur organisasi menjadi APJ sedangkan unitnya menjadi UP/UJ dan UPJ.

Di dalam penyelenggaraan dan pelayanan listrik negara untuk umum dalam negeri, PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang memberikan jasa pelayanan kepada pelanggan yaitu :

- a. Pelayanan pemberian informasi tata cara perhitungan besarnya biaya listrik.
- b. Pelayanan pemberian informasi penyambungan tenaga listrik kepada calon pelanggan, pelanggan, dan masyarakat.
- c. Pelayanan permintaan penyambungan baru, perubahan daya, penyambungan sementara, perubahan tarif, balik nama pelanggan dan pelayanan lainnya serta pengendalian pelanggan.
- d. Pelayanan pembayaran Biaya Penyambungan (BP), Uang Jaminan Pelanggan (UJL), Tagihan Susulan (TS), biaya sementara, biaya perubahan dan biaya lainnya yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- e. Membuat kuitansi penerimaan pembayaran biaya penyambungan.

- f. Membuat perintah kerja yang berhubungan dengan pelaksanaan pemasangan, perbaikan, perubahan penambahan atau pembongkaran sambungan tenaga listrik.

PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang membawahi beberapa unit pelayanan,

yaitu :

- a. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Semarang Selatan
- b. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Semarang Barat
- c. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Semarang Tengah
- d. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Semarang Timur
- e. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Kendal
- f. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Demak
- g. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Purwodadi
- h. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Tegowanu
- i. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Weleri
- j. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Boja

Visi, Misi, Budaya, dan Motto Perusahaan

- a. Visi

Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang tumbuh-kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

b. Misi

- 1) Menjalani bisnis kelistrikan dan bidang usaha lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- 2) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- 3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong bagi kegiatan ekonomi.
- 4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

c. Budaya

- 1) Saling percaya
- 2) Integritas
- 3) Peduli
- 4) Pembelajar

d. Motto

Listrik untuk kehidupan yang lebih baik (*The electricity for ma better life*)

Karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan pada PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang kecuali manajer. Sehingga jumlah karyawan yang dijadikan sampel *try out* sebanyak 45 orang dan untuk sampel penelitian sebanyak 69 orang, jadi totalnya 114 karyawan.

Tabel 7. Data Karyawan *Try Out*

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Asman Pemasaran dan staff	15
2.	Asman Efisiensi Jaringan Distribusi Pengendalian Loss dan staff	14
3.	Asman SDM & ADM dan staff	16
	Total:	45

Tabel 8. Data Karyawan Penelitian

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Asman Kinerja dan staff	4
2.	Asman Humas, Hukum, Kemitraan & PUK dan staff	5
3.	Asman Niaga (Perencanaan) dan staff	9
4.	Asman Distribusi dan staff	34
5.	Asman Keuangan dan staff	17
	Total:	69

Berikut ini akan diuraikan mengenai *job description* secara umum dari divisi yang diteliti untuk *try out*:

1. Asman Pemasaran

Tugas dari asman pemasaran adalah:

- a. Melakukan penyusunan rencana pemasaran
- b. Melakukan promosi dan kebijakan terkait dengan pemasaran perusahaan
- c. Bertanggung jawab terhadap kinerja pemasarannya

2. Asman Efisiensi Jaringan Distribusi Pengendalian Loss

Tugas dari asman Efisiensi Jaringan Distribusi Pengendalian Loss adalah:

- a. Melakukan pengendalian berbagai jaringan yang ada

- b. Memperbaiki kerusakan yang terjadi
 - c. Menetapkan kebijakan terkait dengan semua kerusakan yang ada
 - d. Bertanggung jawab terhadap pimpinan akan kinerjanya
3. Asman SDM & ADM

Tugas dari bidang SDM & ADM adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun kebijakan pengembangan organisasi dan mengelola pelaksanaannya.
- b. Menyusun kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan mengelola pelaksanaannya.
- c. Mengkaji usulan pengembangan organisasi dan pengembangan sumberdaya manusia (SDM).
- d. Menetapkan pola pengembangan SDM.
- e. Menyusun sistim dan prosedur dari semua bisnis proses yang ada serta memantau dan melakukan penyempurnaannya.
- f. Menyusun kebijakan dan pengelolaan hubungan industrial.
- g. Mengevaluasi dan mengusulkan penyempurnaan KKB.
- h. Menyusun kebijakan yang berkaitan dengan konseling pegawai

Job description secara umum dari divisi yang diteliti untuk penelitian:

1. Asman Kinerja

Tugas dari bidang kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Membantu pimpinan dalam menyelenggarakan pembinaan dan penilaian atas sistem pengendalian manajemen maupun operasional.

- b. Melaksanakan pengawasan dalam bidang teknik, antara lain: audit perencanaan, konstruksi, operasi distribusi tenaga listrik, manajemen energi dan teknologi informasi.
 - c. Melaksanakan pengawasan dalam bidang niaga, antara lain: pemasaran, pelayanan pelanggan dan pembacaan meter.
 - d. Melaksanakan pengawasan dalam bidang keuangan antara lain penggunaan dan pengelolaan anggaran dan keuangan.
 - e. Melaksanakan pengawasan dalam bidang administrasi antara lain kegiatan manajemen SDM, umum, hukum dan kehumasan.
 - f. Memberikan rekomendasi guna perbaikan dan kemajuan perusahaan.
2. Asman Humas, Hukum, Kemitraan & PUK

Tugas dari bidang Humas, Hukum, Kemitraan & PUK adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun kebijakan dan mengelola komunikasi kemesyarakatan dan pelanggan baik internal maupun eksternal.
- b. Menyusun kebijakan dan mengelola fasilitas kerja, sistem pengamanan dan manajemen kantor.
- c. Menyusun kebijakan K3, lingkungan dan community development.
- d. Menyusun kebijakan administrasi.
- e. Menyusun dan mengkaji produk-produk hukum dan peraturan-peraturan perusahaan.
- f. Memberikan advokasi dalam bisnis energi listrik dan ketenagakerjaan.

- g. Menyusun standar fasilitas kantor.
 - h. Mengelola asset tanah dan bangunan serta sarana kerja.
 - i. Mengelola kesekretariatan dan rumah tangga kantor induk.
3. Asman Niaga (Perencanaan)

Tugas dari bidang Niaga adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun ketentuan dan strategi pemasaran.
 - b. Menyusun rencana penjualan energi dan rencana pendapatan.
 - c. Mengevaluasi harga jual energi listrik.
 - d. Menghitung biaya penyediaan tenaga listrik.
 - e. Menyusun strategi dan pengembangan pelayanan pelanggan.
 - f. Menyusun standard dan produk pelayanan.
 - g. Menyusun ketentuan data induk pelanggan (DIL) dan data induk saldo (DIS) serta kontrak jual – beli tenaga listrik.
 - h. Mengkaji pengelolaan pencatatan meter dan menyusun rencana penyempurnaannya.
 - i. Mengkoordinasikan pelaksanaan penagihan kepada pelanggan tertentu, antara lain TNI/POLRI dan instansi vertikal.
 - j. Melakukan pengendalian DIS dan opname saldo piutang.
 - k. Menyusun konsep kebijakan sistim informasi pelayanan pelanggan.
 - l. Menyusun mekanisme interaksi antar unit pelaksana
4. Asman Distribusi

Tugas dari bagian distribusi adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana pengembangan system jaringan distribusi dan membina penerapannya.
- b. Menyusun strategi pengoperasian dan memelihara jaringan distribusi dan membina penerapannya.
- c. Menyusun SOP untuk penerapan dan pengujian peralatan distribusi serta SOP untuk operasi dan pemeliharaan jaringan distribusi.
- d. Menyusun disain standard konstruksi jaringan distribusi dan peralatan kerjanya serta membina penerapannya.
- e. Mengevaluasi susut energi listrik dan gangguan pada sarana pendistribusian tenaga listrik serta saran perbaikannya.
- f. Menyusun metode kegiatan konstruksi dan administrasi pekerjaan serta membina penerapannya.
- g. Menyusun kebijakan manajemen jaringan distribusi dan kebijakan manajemen perbekalan distribusi serta membina penerapannya.
- h. Menyusun pengembangan sarana komunikasi dan otomatisasi operasi jaringan distribusi.
- i. Memantau dan mengevaluasi data induk jaringan.
- j. Menyusun laporan manajemen di bidangnya.

5. Asman Keuangan

Tugas dari bidang Keuangan adalah sebagai berikut :

- a. Mengendalikan aliran kas pendapatan dan membuat laporan rekonsiliasi keuangan.

- b. Mengendalikan anggaran investasi dan operasi serta rencana aliran kas pembiayaan.
- c. Melakukan analisis dan evaluasi laporan keuangan unit – unit serta menyusun laporan keuangan konsolidasi.
- d. Menyusun dan menganalisa kebijakan resiko dan penghapusan asset.
- e. Melakukan pengelolaan keuangan

2. Persiapan Penelitian

Dalam rangka menghindari terjadinya kesalahan maupun kesulitan dalam pelaksanaan penelitian, maka suatu penelitian hendaknya dipersiapkan secara baik dan matang. Berhubungan dengan hal ini, maka peneliti telah mempersiapkan beberapa hal sebelum melakukan penelitian, yang meliputi persiapan di bidang penyusunan alat ukur, dan perijinan.

a. Persiapan Perijinan (Administratif)

Persiapan administrasi didahului dengan survey awal di PT. APJ PLN Semarang pada tanggal 1 April 2008 dan dilanjutkan dengan penyerahan surat permohonan ijin penelitian.

b. Penyusunan Alat Ukur

Penyusunan alat ukur dimulai dari pemilihan definisi teoritis, aspek-aspek dan karakteristik, kemudian dibuat suatu defnisi operasional untuk mendapatkan pengertian yang tepat dari variabel-variabel tersebut.

Penelitian ini menggunakan dua skala psikologi yaitu Skala Kepuasan Kerja sebanyak 48 aitem dan Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan sebanyak 40 aitem. Kedua skala tersebut termuat dalam satu buku pada bagian terpisah yang diberi judul Skala Psikologi untuk menyesuaikan dengan bahasa yang biasa dipergunakan sehari-hari.

c. Uji Coba Alat Ukur

Sebelum skala penelitian dipergunakan, terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk mengetahui indeks daya beda aitem-aitem dari masing-masing skala dan reliabilitas skala tersebut. Uji coba dilakukan pada karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang sebanyak 45 orang.

Uji coba dilakukan pada tanggal 28-31 Agustus 2009. Pembagian angket dilakukan pada waktu istirahat jam kerja sehingga peneliti diberikan kesempatan untuk menjelaskan tentang petunjuk pengisian angket. Setelah itu karyawan mengisi angket.

d. Analisis Daya Beda dan Reliabilitas Alat Ukur

Setelah uji coba dilakukan pada karyawan yang memiliki karakteristik sama dengan subjek penelitian, selanjutnya data mentah yang diperoleh dari uji coba tersebut ditabulasikan dan dikenai analisis uji daya beda aitem dan reliabilitas alat ukur.

Batas daya beda yang digunakan adalah 0,25. Menurut Azwar (1999, h. 65) apabila jumlah aitem yang lolos masih tidak mencukupi jumlah yang diinginkan, maka dapat dipertimbangkan untuk menurunkan bata skriteria 0,3 menjadi 0,25. Hasil uji daya beda dan reliabilitas masing-masing skala tersebut adalah sebagai berikut:

1) Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan

Berdasarkan hasil analisis SPSS versi 13.0 didapatkan hasil indeks daya beda berkisar antara 0,281 sampai dengan 0,873 dengan angka reliabilitas sebesar 0,914. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 9. Ringkasan Indeks Daya Beda dan Reliabilitas Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan

Skala	Rix minimal	Rix maksimal	Koefisien Reliabilitas (α)
Sebelum uji coba (N=40)	-0,371	0,875	0,896
Setelah uji coba (N=32)	0,281	0,887	0,914

Berdasarkan hasil analisis didapat 32 aitem yang sah dan delapan aitem yang gugur dengan batas daya beda 0,25. Keterangan selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10. Distribusi Aitem yang Sahih dan yang Gugur
Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan

No.	Aspek	No. Aitem		Jumlah	
		Sahih	Gugur	Sahih	Gugur
1.	Pengertian	1, 11, 16, 21, 26, 31, 36	6	7	1
2.	Hubungan sosial yang baik	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37	0	8	0
3.	Kesenangan	3, 8, 28, 33, 38	13, 18, 23	5	3
4.	Mempengaruhi sikap	14, 24, 29, 34, 39	4, 9, 19	5	3
5.	Tindakan	5, 15, 20, 25, 30, 35, 40	10	7	1
	Total Aitem			32	8

Komposisi dan sebaran nomor aitem skala Efektivitas Komunikasi

Bawahan-Atasan untuk penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 11. Komposisi dan Sebaran Nomor Aitem
Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan

No.	Aspek	Aitem		Jumlah		Total
		Favorable	Unfavorable	Fav	Unfav	
1.	Pengertian	1, (6), 11, 16	21, 26, 31, 36	3	4	7
2.	Hubungan sosial yang baik	22, 27, 32, 37	2, 7, 11, 16	4	4	8
3.	Kesenangan	3, 8, (13), (18)	(23), 28, 33, 38	2	3	5
4.	Mempengaruhi sikap	24, 29, 34, 39	(4), (9), 14, (19)	4	1	5
5.	Tindakan	5, (10), 15, 20	25, 30, 35, 40	3	4	7
	Total Aitem			16	16	32

Keterangan:

Nomor aitem dalam tanda kurung (...) adalah nomor baru aitem yang sah yang digunakan dalam penelitian

2) Skala Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis SPSS versi 13.0 didapatkan hasil indeks daya beda berkisar antara 0,301 sampai dengan 0,640 dengan angka reliabilitas sebesar 0,742. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 12. Ringkasan Indeks Daya Beda dan Reliabilitas Skala Kepuasan Kerja

Skala	Rix minimal	Rix maksimal	Koefisien Reliabilitas (α)
Sebelum uji coba (N=48)	-0,083	0,574	0,680
Setelah uji coba (N=39)	0,301	0,640	0,742

Berdasarkan hasil analisis didapat 39 aitem yang sah dan sembilan aitem yang gugur dengan batas daya beda 0,25. Keterangan selengkapnya dapat dilihat pada tabel 13 berikut ini:

Tabel 13. Distribusi Aitem yang Sah dan yang Gugur Skala Kepuasan Kerja

No.	Aspek	No. Aitem		Jumlah	
		Sah	Gugur	Sah	Gugur
1.	Kepuasan terhadap penghargaan	1, 25, 31, 37, 43	7, 13, 19	5	3
2.	Kepuasan terhadap situasi kerja	2, 8, 14, 20, 32, 38	26, 44	6	2
3.	Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen	3, 9, 15, 21, 27, 39, 45	33	7	1
4.	Kepuasan terhadap komunikasi	10, 16, 22, 28, 34, 40, 46	4	7	1
5.	Kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan perusahaan	5, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47	0	8	0
6.	Kepuasan terhadap perusahaan dan pekerjaannya	12, 18, 24, 30, 42, 48	6, 36	6	2
	Total Aitem			39	9

Komposisi dan sebaran nomor aitem skala Kepuasan Kerja untuk penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 14. Komposisi dan Sebaran Nomor Aitem Skala Kepuasan Kerja

No.	Aspek	Aitem		Jumlah		Total
		Favorable	Unfavorable	Fav	Unfav	
1.	Kepuasan terhadap penghargaan	1, (7), (13), (19)	25, 31, 37,43	1	4	5
2.	Kepuasan terhadap situasi kerja	(26), 32, 38, (44)	2, 8, 14, 20	2	4	6
3.	Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen	3, 9, 15, 21	27, (33), 39, 45	4	3	7
4.	Kepuasan terhadap komunikasi	28, 34, 40, 46	(4), 10, 16, 22	4	3	7
5.	Kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan perusahaan	5, 11, 17, 23	29, 35, 41, 47	4	4	8
6.	Kepuasan terhadap perusahaan dan pekerjaannya	30, (36), 42, 48	(6), 12, 18, 24	3	3	6
	Total Aitem			18	21	39

Keterangan:

Nomor aitem dalam tanda kurung (...) adalah nomor baru aitem yang sah yang digunakan dalam penelitian

3. Pelaksanaan Penelitian

Setelah persiapan dilakukan, peneliti mulai melakukan penelitian di PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang. Penelitian ini menggunakan alat ukur berupa dua buah skala yaitu Skala Efektivitas komunikasi bawahan-atasan dan Skala kepuasan kerja yang sudah diujicobakan. Skala Efektivitas komunikasi bawahan-atasan terdiri dari 32 aitem dan Skala kepuasan kerja terdiri dari 39 aitem.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. PLN APJ yang beralamat di Jalan Pemuda No. 93, Semarang dengan jumlah sampel sebanyak 69 orang dan dilaksanakan pada tanggal 5-9 November 2009.

Pembagian angket dilakukan pada waktu istirahat makan siang karyawan sehingga karyawan terlebih dahulu diberikan penjelasan oleh peneliti tentang pengisian angket.

B. Sampel Penelitian

Berdasarkan karakteristik sampel penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, diperoleh sampel penelitian sebanyak 114 orang karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang (manajer tidak termasuk), yang terdiri dari 45 orang untuk *try out* dan 69 karyawan untuk penelitian (Tabel 7 dan 8).

Tabel 15. Data Karyawan
PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang Berdasarkan Jabatan

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Manajer	1
2.	Asman Kinerja dan staff	4
3.	Asman Humas, Hukum, Kemitraan & PUK dan staff	5
4.	Asman Pemasaran dan staff	15
5.	Asman Efisiensi Jaringan Distribusi Pengendalian Loss dan staff	14
6.	Asman Niaga (Perencanaan) dan staff	9
7.	Asman Distribusi dan staff	34
8.	Asman Keuangan dan staff	17
9.	Asman SDM & ADM dan staff	16
	Total:	115

C. Hasil Analisis Data dan Interpretasi

1. Uji Asumsi

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi linier sederhana. Sebelum melakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi berupa uji normalitas dan uji linearitas sebagai syarat dalam penggunaan analisis regresi. Keterangan lebih lanjut dapat dilihat pada penjelasan berikut ini:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas sebaran data penelitian menggunakan teknik *Kolmogorof Smirnov Goodness of Fit Test*. Hasil selengkapnya dari uji normalitas *Kolmogorof Smirnov Goodness of Fit Test* tersebut dapat dilihat pada tabel 16 berikut ini:

Tabel 16. Uji Normalitas Sebaran Data Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan dan Kepuasan Kerja

Variabel	<i>Kolmogorof Smirnov</i>	p	Bentuk
Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan	0,835	0,488 ($p > 0,05$)	Normal
Kepuasan Kerja	0,678	0,748 ($p > 0,05$)	Normal

Hasil uji normalitas tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel dalam penelitian ini memiliki distribusi normal. Hal ini dapat dilihat dari uji normalitas yang menghasilkan *Kolmogorof Smirnov* sebesar 0,835

dengan $p = 0,488$ ($p > 0,05$) untuk efektivitas komunikasi dan $0,678$ dengan $p = 0,748$ ($p > 0,05$) untuk kepuasan kerja.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel. Uji linearitas dari hubungan antara efektivitas komunikasi dengan kepuasan kerja menghasilkan $F = 10,105$ dengan $p = 0,026$ ($p < 0,05$). Hasil uji linearitas kedua variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 17. Uji Linearitas Variabel Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan dan Kepuasan Kerja

Nilai F	Signifikansi	p
10,105	0,026	$P < 0,05$

Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara efektivitas komunikasi dengan kepuasan kerja adalah linear. Dengan terpenuhinya asumsi tersebut, maka modal Analisis Regresi dapat digunakan untuk memprediksi efektivitas komunikasi terhadap kepuasan kerja.

2. Uji Hipotesis

Hubungan antara variabel efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja ditunjukkan dengan skor korelasi sebesar $r_{xy} = 0,603$ dengan $p < 0,05$. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin efektif komunikasi bawahan-atasan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Tingkat signifikansi korelasi $p = 0,026$ ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan atau nyata antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja dapat diterima. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 18. Koefisien Determinasi Penelitian

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the Estimate
1	0,630	0,364	0,303	12,34663

Berdasarkan pada tabel di atas dapat dilihat bahwa koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh R Square adalah 0,364. Angka tersebut mengandung pengertian bahwa pada penelitian ini efektivitas komunikasi bawahan-atasan memberikan sumbangan efektif sebesar 36,4% terhadap kepuasan kerja karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa konsistensi variabel kepuasan kerja sebesar 36,4% dapat diprediksi oleh variabel efektivitas komunikasi bawahan-atasan.

3. Deskripsi Sampel Penelitian

Berdasarkan skor yang diperoleh, maka diperoleh gambaran umum mengenai kondisi efektivitas komunikasi dengan kepuasan kerja pada subjek yang diteliti. Gambaran umum tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 19. Gambaran Umum Skor Variabel Efektivitas Komunikasi dan Kepuasan Kerja

Variabel	Statistik	Hipotetik	Empirik
Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan	Skor minimum	32	46
	Skor maksimum	128	97
	Mean	80	74,3768
	Standar deviasi	16	11,67841
Kepuasan Kerja	Skor minimum	39	78
	Skor maksimum	156	133
	Mean	97,5	111,9130
	Standar deviasi	19,5	12,26513

Sesuai dengan tabel di atas diperoleh gambaran mengenai kondisi efektivitas komunikasi dengan kepuasan kerja pada subjek yang diteliti. Adapun normanya dapat digambarkan sebagai berikut:

Kategori Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan

Sangat Lemah	Lemah	Cukup	Kuat	Sangat Kuat
56	72	74,3768	88	104

Berdasarkan kategori di atas, dapat dikatakan bahwa tingkat efektivitas komunikasi bawahan-atasan yang menjadi subjek penelitian berada dalam kategori cukup dengan rentang nilai antara 72 sampai dengan 88. Artinya selama ini efektivitas komunikasi bawahan-atasan pada perusahaan itu cukup, dan tidak terlalu efektif, misalnya terkadang masih terjadi kesalahan dalam penyampaian pesan. Hal ini tentunya berdampak pada tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawannya. Sedangkan mengenai gambaran kepuasan kerja terlihat seperti di bawah ini:

Kategori Kepuasan Kerja

Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
78	87,75	107,25	111,9130	117

Berdasarkan kategori di atas, dapat dikatakan bahwa tingkat kepuasan kerja yang menjadi subjek penelitian ini berada dalam kategori tinggi dengan rentang nilai antara 107,25 sampai dengan 117. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang tinggi. Jadi, PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang adalah sebuah perusahaan yang berusaha untuk bisa memenuhi kebutuhan-kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik karyawannya.

BAB V

PENUTUP

D. Pembahasan

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang sebagaimana ditunjukkan oleh angka koefisien korelasi $r_{xy} = 0,603$ dengan $p = 0,026$ ($p < 0,05$). Tanda positif pada skor korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja karyawan. Kondisi tersebut berarti semakin efektif komunikasi antara bawahan dan atasan di tempat kerja, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan bahwa ada hubungan yang positif antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja. Semakin efektif komunikasi bawahan dan atasan maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Sumbangan efektif sebanyak 36,4% artinya sebesar 36,4% faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat diprediksi oleh variabel efektivitas komunikasi bawahan-atasan.

Efektivitas komunikasi bawahan-atasan memberikan sumbangan efektif sebesar 36,4% terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti ada faktor-faktor lain yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Variabel lain tersebut antara

lain adalah motivasi kerja (Koesmono, 2005) atau budaya organisasi yang diyakini akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan di dalam sebuah organisasi (Soedjono, 2005).

PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang juga tidak terlepas dari masalah kepuasan kerja. PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang bertugas mengelola jaringan listrik di Semarang. Berdasarkan survey awal penulis terhadap karyawan, ditemukan adanya indikasi mengenai masih kurangnya kepuasan kerja karyawan. Hal ini tercermin dari adanya karyawan pada bagian kepegawaian yang sering mengeluh dengan beratnya tuntutan pekerjaan yang diberikan padanya. Mereka merasa enggan menanyakan hal-hal yang kurang jelas kepada atasan. Dengan adanya kurangnya pengertian atau pemahaman pesan atau komunikasi di dalam perusahaan, hubungan yang kurang akrab antara atasan dengan bawahan, tindakan pemimpin yang kurang memperhatikan kepentingan bawahan, hubungan sosial yang kurang baik dengan bawahan seperti tidak menerima saran dan keluhan bawahan, membuat komunikasi yang tidak efektif antara atasan-bawahan. Hal inilah yang dapat menghambat pencapaian kelancaran dan keberhasilan tugas-tugasnya. Ketidaklancaran komunikasi ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Oleh sebab itu pihak PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas komunikasi atasan-bawahan ini, salah satunya adalah melakukan reorganisasi atau restrukturisasi dengan pergantian pimpinan.

Berdasarkan pada hasil analisis dan perhitungan diketahui bahwa efektivitas komunikasi bawahan-atasan pada PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang termasuk

dalam rentang cukup. Artinya karyawan merasa bahwa mereka menilai komunikasi bawahan-atasan selama ini cukup efektif, jadi saling pengertian cukup, hubungan sosial cukup baik, kesenangan cukup, sikap dan tindakan dari pimpinan kepada bawahan juga cukup baik.

Untuk variabel kepuasan kerja berdasarkan pada hasil perhitungan statistik diketahui termasuk dalam kategori tinggi, artinya karyawan pada PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang mereka merasa puas terhadap penghargaan yang mereka terima selama ini, merasa puas terhadap situasi kerja, merasa puas terhadap supervisi dan manajemen, puas terhadap komunikasi, puas terhadap filsafat dan kebijakan perusahaan, dan puas terhadap perusahaan dan pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang dimaksud menurut Wexley dan Yukl (1992, h. 129) adalah cara pandang seorang karyawan terhadap apa yang dirasakannya dalam pekerjaannya. Hoppeck (dalam Hellen, 2004, h.54) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari para pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Dalam pelaksanaannya kepuasan kerja dipengaruhi beberapa aspek, salah satunya adalah situasi kerja. Ada banyak faktor yang mempengaruhi situasi kerja, hal utama dalam menciptakan situasi kerja yang baik adalah komunikasi yang baik. Oleh karena itu dibutuhkan komunikasi efektif yang terjalin dengan baik antara pihak perusahaan yang diwakili oleh supervisor, manajer, pengurus perusahaan, atau pemilik perusahaan dengan bawahan, sehingga tidak mengganggu perkembangan dan kemajuan perusahaan itu sendiri.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan sumbangan efektif sebesar 36,4%. Hal ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain adalah adanya pergantian pimpinan. Kepuasan kerja pada penelitian ini termasuk tinggi karena adanya restrukturisasi dan pergantian pimpinan (manajer) pada tanggal 1 Oktober 2009. Dengan adanya pergantian pimpinan ini maka iklim kerja menjadi lebih baik (baik dengan atasan maupun dengan karyawan), sehingga efektivitas komunikasi juga meningkat. Dari survey awal yang dilakukan oleh peneliti hingga penelitian berlangsung, PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang melakukan usaha untuk meningkatkan efektivitas komunikasi bawahan-atasan misalnya dengan melakukan pergantian pimpinan dan lebih sering melakukan *gathering* sehingga meningkatkan efektivitas komunikasi bawahan-atasan.

Pimpinan yang memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, dalam aplikasinya akan dapat menyampaikan perintah maupun pengarahan yang jelas pada bawahannya. Sekarang ini dengan adanya pimpinan yang baru, karyawan tidak mengalami kesulitan dalam memahami pengarahan dari atasannya, dan merasa bahwa atasan tidak mengalami kesulitan atau salah dalam menerima informasi yang diberikan. Kondisi ini menggambarkan bahwa setelah adanya pimpinan yang baru terjadi komunikasi yang efektif antara bawahan dengan atasan pada PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang.

Wawancara juga dilakukan dengan beberapa karyawan ketika penelitian berlangsung, telah menunjukkan bahwa 30 responden menyatakan senang berdiskusi dengan atasannya. Hal ini menunjukkan bahwa telah terjadi komunikasi yang cukup baik antara bawahan dan atasan.

Penelitian ini masih terdapat kelemahan, yaitu kepuasan kerja yang seharusnya rendah (yang timbul dari permasalahan kepuasan kerja), tetapi karena terjadi pergantian pimpinan menjadi tinggi dan efektivitas komunikasi cukup baik. Hal ini mungkin disebabkan oleh adanya pimpinan yang baru yang mempunyai komunikasi yang baik terhadap karyawannya serta adanya perubahan struktural dan kepemimpinan di dalam PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang.

E. Simpulan

Ada hubungan yang positif antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja. Semakin efektif komunikasi antara bawahan dengan atasan di tempat kerja, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Semakin tidak efektif komunikasi antara bawahan dengan atasan di tempat kerja, maka akan semakin menurunkan kepuasan kerja karyawan. Sumbangan efektifnya sebesar 36,4% artinya kepuasan kerja ditentukan 36,4% oleh efektivitas komunikasi bawahan-atasan, sedangkan sisanya sebesar 63,6% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

F. Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian, maka saran yang dapat dikemukakan antara lain adalah:

1. Bagi karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang

Kepuasan kerja ketika diteliti dapat berubah setiap saat, oleh karena itu karyawan harus tetap menjaga sikap terhadap pekerjaannya agar mampu bekerja dengan penuh semangat.

2. Bagi pimpinan PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang

Sebaiknya pimpinan memberikan kesempatan pada karyawan untuk lebih mengemukakan masukan-masukan atau saran, dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam berpendapat.

3. Bagi penelitian selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang sama, maka dapat ditambahkan variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja, misalnya: gaji atau kompensasi, motivasi kerja, dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. 1992. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Dunia Pustaka Jaya.
- _____. 2001. *Psikologi Kerja*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Anoraga, P., & Widiyanti, N. 1993. *Psikologi Dalam Perusahaan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Arni, M. 2001. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- As'ad. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberti
- Azwar, S. 1997. *Reliabilitas dan Sahihitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar Offset.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. 1993. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- De Vito, J. A. 1989. *The Interpersonal Communication Book : Fifth Edition*. New York : Harper & Row Publishers.
- Doelhadi, E. M. 2001. Kerja dalam Dimensi Tinjauan Psikologis. *Insan Jurnal Psikologi*. Vol. 3. No. 1. h. 32.
- Effendi. 2000. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr., J. H. 1997. *Organisasi Jilid Dua Edisi Kedelapan* (Editor : Lyndon Saputra). Jakarta : Binarupa Aksara.
- Handoko, T. H. 1987. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hardjana, A. M. 2003. *Komunikasi Intrapersonal dan Interpersonal*. Yogyakarta : Kanisius.

- Hasibuan, H. M. S. P., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hellen, A. B. T. 2004. Hubungan Antara Kondisi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi (Studi pada suatu Perusahaan Perkebunan di Jawa Timur). *Jurnal Psikologi*. Vol. 14, No. 2, h. 54.
- Herlina, T. 1998. Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif yang Berkesinambungan. *Usahawan Jakarta* No. 9 Th. XXVII (24-28)
- Katz & Kahn. 2006. *Organizational Communication. Journal of Organizational Psychology*. New York : Galenum Publishing Inc.
- Koesmono, H. Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub ektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra*.
- Kunarto. 1997. *Perilaku Organisasi Polri*. Jakarta : Cipta Manunggal.
- Levy, P. E. 2003. *Industrial/Organizational Psychology*. New York : Houghton Mifflin Company.
- Lunandi, A. G. 1987. *Komunikasi Mengena : Meningkatkan Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi*. Yogyakarta : Kanisius.
- Mangkunegara. 1993. *Psikologi Perusahaan*. Bandung : Trigenda Karya.
- Martoyo. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Masmuh, A. 2008. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang : Universitas Muhammadiyah Malang.
- Miner, J. B. 1992. *Industrial Organizational Psychology*. New York : Mc Graw Hill Inc.

- Mulyana, D. 2001. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung : Rosda.
- Moekijat. 1997. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung : Pionir Jaya.
- Pratikto, R. 1987. *Jangkauan Komunikasi*. Bandung : Alumni.
- Rakhmat, J. 2001. *Psikologi Komunikasi Edisi Revisi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Rambo, W. 1980. *Work and Organizational Behavior*. New York : Holt Rinehant.
- Riggio, R. E. 2003. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi kelima*. Alih Bahasa : Halida, SE & Dewi Sartika, SE. Jakarta : Erlangga.
- Schultz, D.P. 1982. *Psychology and Industry*. London : Collier, McMillan Ltd.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Kraywan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra*.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. 1996. *Manajemen*. New Jersey : Prentice – Hall Inc.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. 1988. *Manajemen*. Editor : Heru Sutojo. Jakarta : Intermedia.
- Supratiknya, A. 1995. *Komunikasi Antarpribadi*. Yogyakarta : Kanisius.
- Suryandari, U. 2005. Hubungan Antara Efektivitas Komunikasi Atasan-Bawahan Dengan Disiplin Kerja Bawahan Pada Anggota Kepolisian Di Kepolisian Resort Semarang. *Skripsi* (Tidak diterbitkan).

Tubbs, S. L., & Moss, S. 2000. *Human Communication Prinsip-prinsip Dasar*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Wexley, K. N., & Yukl, G. A. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. (Editor : Muh. Shobaruddin). Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Winardi, St. J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi : Edisi Revisi*. Jakarta : Kencana.

Wijono, S. 2002. Hubungan Antara Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Psikologi*. Vol.9, No.1 .

Zamralita. 2001. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Faktor Demografik Pada Dosen Tetap Universitas X di Jakarta. *Phronesis. Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*. Vol. 3, No.6.

LAMPIRAN

LAMPIRAN A
SKALA KEPUASAN KERJA DAN EFEKTIVITAS
KOMUNIKASI BAWAHAN-ATASAN
UNTUK UJI COBA

Data Try Out**Skala Kepuasan Kerja**

No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y20	y21	y22	y23	y24	y25	y26	y27
1	3	2	3	1	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
2	3	2	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2
5	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	1	2
6	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	2	2	2
7	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	2	2	2
8	3	1	4	2	1	2	1	4	4	1	1	4	1	3	2	4	1	1	3	1	1	4	1	4	1	4	1
9	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	2	3	2
10	3	1	3	2	4	4	4	2	3	4	3	1	4	4	3	3	4	2	4	1	4	4	4	4	1	3	1
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2
12	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	2
13	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	3	4	3
14	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4
15	4	2	3	1	3	2	2	3	4	2	3	3	3	2	4	2	3	1	4	3	4	3	4	2	4	3	2
16	3	2	4	2	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
17	2	1	4	2	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2
18	4	2	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	1	2	3	1
19	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	1	4	1
20	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	4	1	4	1	3	3	1	4	1	3	3	4	3	3	2	3	2
21	3	2	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	2	4	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2

LAMPIRAN B
SEBARAN NILAI AITEM SKALA KEPUASAN
KERJA DAN EFEKTIVITAS KOMUNIKASI
BAWAHAN-ATASAN
HASIL UJI COBA

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.680	48

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y1	3.0652	.53342	45
y2	2.1087	.73721	45
y3	2.9565	.63093	45
y4	2.4348	.86029	45
y5	2.9565	.84213	45
y6	2.7174	.75020	45
y7	2.6739	.66848	45
y8	2.6304	.82620	45
y9	2.8478	.69817	45
y10	2.3043	.78513	45
y11	2.8043	.61894	45
y12	3.1739	.79734	45
y13	2.8043	.74891	45
y14	2.6739	.94409	45
y15	2.4565	.75149	45
y16	2.6304	.92757	45
y17	2.8043	.61894	45
y18	2.0435	.72897	45
y19	3.0870	.66084	45
y20	2.3478	.87477	45
y21	2.6304	.90330	45
y22	2.9783	.68278	45
y23	2.9130	.69366	45
y24	2.5217	.86253	45
y25	2.1739	.64306	45
y26	2.6957	.86589	45
y27	2.3478	.89981	45
y28	1.9783	.68278	45
y29	2.6304	.87835	45
y30	2.4783	.78143	45
y31	2.8261	.73950	45
y32	2.2174	.66376	45
y33	2.8261	.76896	45
y34	2.1957	.90969	45
y35	2.6739	.87062	45
y36	2.4565	.88711	45
y37	2.8913	.92444	45
y38	2.2609	.68101	45
y39	2.7391	.92939	45
y40	2.1957	.90969	45
y41	2.3696	.79885	45
y42	1.3913	.49344	45
y43	2.8913	.97133	45
y44	1.2609	.44396	45
y45	2.4348	.95806	45
y46	2.1304	.71829	45
y47	2.0652	.64643	45

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	117.4130	43.581	.383	.345
y2	118.3696	47.927	.329	.412
y3	117.5217	48.255	.355	.413
y4	118.0435	46.176	.117	.393
y5	117.5217	42.566	.451	.339
y6	117.7609	46.008	.101	.387
y7	117.8043	44.383	.080	.361
y8	117.8478	46.176	.371	.392
y9	117.6304	47.616	.327	.407
y10	118.1739	46.414	.389	.394
y11	117.6739	43.291	.323	.343
y12	117.3043	44.750	.349	.371
y13	117.6739	45.825	-.083	.385
y14	117.8043	48.116	.415	.422
y15	118.0217	45.888	.309	.386
y16	117.8478	50.354	.431	.448
y17	117.6739	43.691	.318	.349
y18	118.4348	48.562	.349	.420
y19	117.3913	45.843	-.082	.382
y20	118.1304	47.360	.321	.410
y21	117.8478	43.687	.309	.359
y22	117.5000	46.567	.298	.393
y23	117.5652	43.362	.319	.347
y24	117.9565	51.420	.535	.458
y25	118.3043	40.928	.511	.305
y26	117.7826	45.329	-.046	.382
y27	118.1304	42.338	.320	.338
y28	118.5000	41.678	.386	.319
y29	117.8478	42.976	.316	.347
y30	118.0000	43.600	.313	.353
y31	117.6522	40.943	.428	.308
y32	118.2609	42.997	.324	.340
y33	117.6522	44.187	.075	.362
y34	118.2826	42.518	.319	.342
y35	117.8043	41.894	.326	.330
y36	118.0217	44.733	.002	.374
y37	117.5870	40.826	.327	.314
y38	118.2174	41.641	.391	.318
y39	117.7391	39.797	.416	.296
y40	118.2826	39.629	.444	.292
y41	118.1087	39.166	.574	.278
y42	119.0870	44.659	.310	.361
y43	117.5870	41.448	.313	.327
y44	119.2174	45.641	-.049	.374
y45	118.0435	41.687	.318	.330

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
120.4783	45.544	6.74863	48

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	40

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1	3.0000	.73030	45
x2	2.8261	.79734	45
x3	3.3043	.62786	45
x4	3.1087	.70642	45
x5	3.2609	.44396	45
x6	2.8043	.80608	45
x7	2.3261	.84471	45
x8	3.1739	.60752	45
x9	2.7609	.76550	45
x10	3.2609	.80097	45
x11	2.9565	.59466	45
x12	2.6522	.87477	45
x13	2.9565	.81531	45
x14	2.0870	.78390	45
x15	3.4783	.50505	45
x16	2.5000	.91287	45
x17	2.6739	.70093	45
x18	3.2609	.61227	45
x19	2.3696	.90330	45
x20	2.9783	.90650	45
x21	2.4783	.78143	45
x22	2.3043	.83983	45
x23	3.0870	.46313	45
x24	2.6522	.89981	45
x25	3.1957	.40109	45
x26	2.4348	.77895	45
x27	2.8696	.85916	45
x28	3.0652	.64643	45
x29	2.4783	.72232	45
x30	2.4348	.74988	45
x31	2.2609	.92939	45
x32	3.3913	.77397	45
x33	3.1522	.46986	45
x34	3.0652	.87945	45
x35	2.8043	.88492	45
x36	2.1304	.71829	45
x37	3.3478	.52567	45
x38	2.1739	.94996	45
x39	2.6739	1.01224	45
x40	2.1304	.83290	45

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	108.8696	169.538	.748	.889
x2	109.0435	171.687	.573	.891
x3	108.5652	178.429	.326	.895
x4	108.7609	191.030	-.371	.904
x5	108.6087	176.732	.624	.893
x6	109.0652	177.307	.295	.896
x7	109.5435	175.543	.359	.895
x8	108.6957	176.439	.464	.893
x9	109.1087	184.410	-.034	.900
x10	108.6087	182.599	.049	.899
x11	108.9130	176.614	.463	.893
x12	109.2174	169.641	.609	.891
x13	108.9130	177.192	.297	.896
x14	109.7826	170.796	.629	.891
x15	108.3913	179.843	.310	.895
x16	109.3696	167.927	.657	.890
x17	109.1957	169.005	.812	.888
x18	108.6087	181.710	.134	.897
x19	109.5000	177.411	.252	.897
x20	108.8913	164.810	.802	.887
x21	109.3913	168.643	.741	.889
x22	109.5652	172.518	.502	.892
x23	108.7826	182.174	.152	.897
x24	109.2174	165.552	.774	.887
x25	108.6739	183.602	.488	.897
x26	109.4348	166.118	.875	.887
x27	109.0000	166.578	.766	.888
x28	108.8043	178.383	.318	.895
x29	109.3913	187.310	.318	.902
x30	109.4348	175.807	.399	.894
x31	109.6087	165.443	.752	.888
x32	108.4783	171.633	.595	.891
x33	108.7174	179.141	.392	.895
x34	108.8043	169.183	.627	.890
x35	109.0652	166.951	.724	.888
x36	109.7391	171.442	.656	.890
x37	108.5217	179.677	.308	.895
x38	109.6957	173.283	.404	.894
x39	109.1957	195.583	.435	.910
x40	109.7391	188.686	.322	.904

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
111.8696	184.294	13.57548	40

LAMPIRAN C
UJI DAYA BEDA DAN RELIABILITAS SKALA
KEPUASAN KERJA DAN EFEKTIVITAS
KOMUNIKASI BAWAHAN-ATASAN
(TRY OUT)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	39

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y1	3.0652	.53342	45
y2	2.1087	.73721	45
y3	2.9565	.63093	45
y5	2.9565	.84213	45
y8	2.6304	.82620	45
y9	2.8478	.69817	45
y10	2.3043	.78513	45
y11	2.8043	.61894	45
y12	3.1739	.79734	45
y14	2.6739	.94409	45
y15	2.4565	.75149	45
y16	2.6304	.92757	45
y17	2.8043	.61894	45
y18	2.0435	.72897	45
y20	2.3478	.87477	45
y21	2.6304	.90330	45
y22	2.9783	.68278	45
y23	2.9130	.69366	45
y24	2.5217	.86253	45
y25	2.1739	.64306	45
y27	2.3478	.89981	45
y28	1.9783	.68278	45
y29	2.6304	.87835	45
y30	2.4783	.78143	45
y31	2.8261	.73950	45
y32	2.2174	.66376	45
y34	2.1957	.90969	45
y35	2.6739	.87062	45
y37	2.8913	.92444	45
y38	2.2609	.68101	45
y39	2.7391	.92939	45
y40	2.1957	.90969	45
y41	2.3696	.79885	45
y42	1.3913	.49344	45
y43	2.8913	.97133	45
y45	2.4348	.95806	45
y46	2.1304	.71829	45
y47	2.0652	.64643	45
y48	1.7826	.69644	45

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	94.4565	39.009	.322	.401
y2	95.4130	43.181	.303	.468
y3	94.5652	43.407	.363	.467
y5	94.5652	39.051	.310	.413
y8	94.8913	41.699	.315	.451
y9	94.6739	42.802	.327	.461
y10	95.2174	42.441	.322	.460
y11	94.7174	38.696	.317	.399
y12	94.3478	40.010	.301	.426
y14	94.8478	44.043	.331	.487
y15	95.0652	40.996	.308	.438
y16	94.8913	46.232	.500	.512
y17	94.7174	39.229	.402	.407
y18	95.4783	43.988	.386	.478
y20	95.1739	42.680	.325	.466
y21	94.8913	39.299	.359	.420
y22	94.5435	41.765	.316	.447
y23	94.6087	38.377	.322	.396
y24	95.0000	46.800	.572	.515
y25	95.3478	35.699	.609	.347
y27	95.1739	36.991	.329	.382
y28	95.5435	37.231	.371	.376
y29	94.8913	37.521	.319	.390
y30	95.0435	38.354	.319	.399
y31	94.6957	36.661	.400	.368
y32	95.3043	37.905	.330	.387
y34	95.3261	37.647	.321	.393
y35	94.8478	37.021	.328	.381
y37	94.6304	36.194	.336	.369
y38	95.2609	37.753	.307	.385
y39	94.7826	34.618	.485	.339
y40	95.3261	34.714	.490	.340
y41	95.1522	34.176	.640	.323
y42	96.1304	40.160	.306	.418
y43	94.6304	36.549	.328	.377
y45	95.0870	36.792	.326	.381
y46	95.3913	37.932	.326	.390
y47	95.4565	36.876	.445	.369
y48	95.7391	38.730	.318	.402

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
97.5217	40.788	6.38658	39

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	32

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1	3.0000	.73030	45
x2	2.8261	.79734	45
x3	3.3043	.62786	45
x5	3.2609	.44396	45
x7	2.3261	.84471	45
x8	3.1739	.60752	45
x11	2.9565	.59466	45
x12	2.6522	.87477	45
x14	2.0870	.78390	45
x15	3.4783	.50505	45
x16	2.5000	.91287	45
x17	2.6739	.70093	45
x20	2.9783	.90650	45
x21	2.4783	.78143	45
x22	2.3043	.83983	45
x24	2.6522	.89981	45
x25	3.1957	.40109	45
x26	2.4348	.77895	45
x27	2.8696	.85916	45
x28	3.0652	.64643	45
x29	2.4783	.72232	45
x30	2.4348	.74988	45
x31	2.2609	.92939	45
x32	3.3913	.77397	45
x33	3.1522	.46986	45
x34	3.0652	.87945	45
x35	2.8043	.88492	45
x36	2.1304	.71829	45
x37	3.3478	.52567	45
x38	2.1739	.94996	45
x39	2.6739	1.01224	45
x40	2.1304	.83290	45

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	85.2609	149.530	.756	.907
x2	85.4348	151.718	.571	.910
x3	84.9565	158.043	.325	.913
x5	85.0000	156.667	.604	.911
x7	85.9348	154.907	.378	.913
x8	85.0870	156.081	.469	.912
x11	85.3043	155.994	.487	.911
x12	85.6087	149.666	.614	.909
x14	86.1739	150.325	.657	.909
x15	84.7826	159.729	.281	.914
x16	85.7609	147.519	.686	.908
x17	85.5870	149.581	.788	.907
x20	85.2826	145.096	.809	.906
x21	85.7826	149.063	.729	.907
x22	85.9565	152.176	.516	.911
x24	85.6087	145.888	.776	.906
x25	85.0652	163.440	.438	.916
x26	85.8261	146.502	.887	.905
x27	85.3913	146.777	.771	.906
x28	85.1957	158.783	.268	.914
x29	85.7826	166.441	.545	.920
x30	85.8261	154.769	.442	.912
x31	86.0000	144.756	.803	.906
x32	84.8696	152.071	.571	.910
x33	85.1087	159.255	.346	.913
x34	85.1957	149.272	.630	.909
x35	85.4565	147.365	.718	.907
x36	86.1304	150.649	.704	.908
x37	84.9130	160.081	.419	.914
x38	86.0870	152.526	.432	.912
x39	85.5870	174.692	.454	.928
x40	86.1304	166.649	.523	.921

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
88.2609	163.575	12.78964	32

LAMPIRAN D
SKALA KEPUASAN KERJA DAN EFEKTIVITAS
KOMUNIKASI BAWAHAN-ATASAN
UNTUK PENELITIAN

Data Penelitian
Skala Kepuasan Kerja

No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y20	y21	y22	y23	y24
1	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	1	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	2	4	
2	3	2	4	4	2	3	3	4	3	4	1	4	2	2	3	3	2	2	2	3	4	2	3	
3	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	2	2	3	
4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	
5	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	2	2	
6	3	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	1	2	4	3	3	4	3	4	3	2	3	
7	4	3	3	1	2	2	4	2	1	2	2	1	3	3	1	2	2	4	2	3	3	3	3	
8	4	2	4	4	3	2	2	4	4	4	2	4	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	
9	3	2	1	3	2	4	2	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	
10	1	2	4	3	1	4	1	4	2	4	1	4	1	2	4	2	4	4	2	3	4	3	4	
11	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	1	4	1	2	3	3	2	3	2	3	2	4	
12	4	2	4	3	2	3	1	1	3	4	2	3	1	2	3	4	3	2	3	4	2	2	2	
13	3	2	2	4	3	3	2	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	2	4	
14	3	2	2	3	3	3	1	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	
15	2	3	3	2	2	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	
16	3	3	2	3	1	3	3	1	2	3	1	3	3	1	2	3	1	2	2	1	4	3	4	
17	4	2	2	2	2	3	4	4	4	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	2	3	2	3	
18	4	4	3	3	4	3	4	4	1	4	4	4	2	1	2	2	2	3	4	4	3	3	2	
19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	
20	4	2	4	2	3	2	1	3	4	4	2	4	3	1	4	3	4	4	4	3	3	3	4	

21	4	2	3	3	2	4	2	4	3	4	3	3	1	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
22	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2
23	4	4	2	4	2	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	4	3	3	3
24	4	3	3	2	1	4	1	3	2	3	2	4	1	3	4	3	4	3	2	3	2	2	3
25	3	2	1	2	2	2	1	4	4	1	4	4	1	3	4	4	2	1	3	3	3	4	3
26	2	1	2	3	1	3	1	1	3	2	1	4	1	1	3	3	3	3	1	3	3	2	3
27	2	2	1	3	3	1	1	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	1	3	2	3
28	2	2	3	2	3	3	2	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
29	3	1	1	3	2	3	1	4	4	3	4	4	1	1	1	4	3	1	4	3	4	4	3
30	4	1	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
31	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	1
32	3	2	3	3	1	3	2	4	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1
33	3	2	2	2	3	3	2	4	4	4	3	3	1	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2
34	4	3	2	2	2	2	1	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4
35	4	2	1	3	2	4	1	4	3	4	2	3	1	4	3	4	3	4	3	4	4	1	1
36	2	3	1	1	1	1	1	3	4	1	1	2	1	4	1	4	2	2	1	3	4	2	2
37	4	2	2	2	2	3	2	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	2
38	3	4	1	4	2	2	1	1	4	2	1	4	1	2	1	1	1	1	4	2	3	3	2
39	4	2	3	3	2	3	1	4	4	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2
40	4	1	4	4	1	4	1	3	4	3	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	2	2
41	2	3	4	3	3	4	2	2	4	4	2	4	2	3	2	4	2	2	3	4	4	1	3
42	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
43	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	1	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
44	2	2	1	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
45	4	3	2	3	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3	4	1	3	4	3	3

46	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2
47	4	4	1	1	4	1	4	1	1	1	4	1	4	1	1	1	4	4	1	1	3	3	3
48	4	1	1	1	2	2	1	4	3	2	2	4	1	1	1	3	4	1	1	3	3	3	3
49	3	2	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	3	3
50	4	4	1	1	1	3	4	4	2	1	4	3	2	2	2	4	4	4	3	2	4	3	3
51	3	2	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	2	4	1	4	3	4	4	4	4	3	2
52	3	1	2	3	1	3	1	3	4	3	4	4	1	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3
53	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
54	2	1	4	4	2	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4
55	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	3	4	4	4	2	3
56	4	2	1	3	1	4	1	4	2	4	1	2	1	4	4	3	4	4	2	2	4	3	4
57	3	2	3	3	2	3	2	4	4	4	2	4	2	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4
58	4	2	3	4	4	3	1	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
59	4	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	1
60	4	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	2	3
61	3	1	3	4	1	4	3	4	4	4	1	4	1	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4
62	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2
63	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	1	4	3	4	3	2	3	4	2	3	4
64	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	4	4	2	1	4	4	4	2	2
65	3	3	1	3	3	2	2	4	3	2	3	4	1	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4
66	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
67	4	3	3	3	2	3	1	3	4	4	4	3	1	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3
68	2	2	3	2	2	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	1	1
69	3	2	3	3	1	3	2	4	2	4	2	4	1	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3

Data Penelitian

Skala Efektivitas Komunikasi Bawahan-Atasan

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13x	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	
1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	
2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	4	2	2	1	2	
3	3	1	1	1	1	3	2	1	3	1	1	2	4	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3	1	3	2	3	3	2	1	2	1	1	
5	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2
6	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
7	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	4	3	4	2	3	2	4	3	3	1	2	2	2	
8	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	
9	1	2	1	1	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	
10	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	
11	4	1	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	3	2	3	
12	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	1	2	2	1	1	3	2	1	2	3	2	2	1	1	3	2	2	
13	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	4	3	2	2	3	3	2	
14	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	
15	3	4	1	3	2	4	3	3	1	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	4	3	3	2	2	3	2	1	1	
16	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	1	3	3	3	2	3	1	3	1	2	1	
17	2	2	2	4	3	2	3	2	3	2	2	4	4	1	4	2	2	3	2	4	4	2	3	3	4	1	3	2	2	
18	3	1	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	2	4	1	2	3	3	1	1	
19	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	

20	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	
21	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	2	
22	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	
23	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	
24	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	1	3	3	2	2	1	2	1	1	
25	2	4	4	2	2	3	4	3	3	2	4	3	3	1	3	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	
26	3	4	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1
27	1	4	2	1	1	2	2	1	4	4	3	1	2	2	1	4	2	4	1	3	2	2	1	2	1	2	2	2	3	
28	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	
29	1	4	1	2	4	3	3	3	4	4	4	2	1	1	2	3	1	4	3	2	2	1	4	2	2	2	3	2	3	
30	1	2	1	2	1	1	1	1	4	1	3	2	2	1	1	2	1	1	4	1	1	1	4	2	1	1	2	2	2	
31	4	4	3	1	3	1	1	1	3	4	2	2	2	3	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	
32	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	
33	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
34	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	
35	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	1	2	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	
36	2	4	1	2	1	1	1	1	3	2	3	1	4	1	1	1	1	3	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	2	
37	4	3	1	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	
38	4	4	3	1	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	2	2	1	4	3	4	3	1	2	2	2	
39	3	4	4	3	3	1	2	2	4	4	4	3	1	1	3	3	1	2	3	1	1	1	3	3	2	1	1	4	2	
40	3	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	
41	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	
42	2	4	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	
43	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
44	4	4	1	4	3	4	3	4	4	3	4	2	1	2	4	3	2	3	3	1	2	2	4	3	1	2	2	2	3	

45	3	4	2	2	4	3	2	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	
46	3	3	2	3	3	1	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	
48	1	3	1	2	4	1	2	1	2	3	4	2	1	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
49	3	4	2	1	3	1	2	2	3	1	3	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	
50	4	4	2	2	1	4	4	3	4	4	4	1	4	3	4	4	3	4	1	3	3	2	3	4	4	3	2	2	2	
51	3	4	1	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	3	4	3	2	1	4	1	3	
52	4	1	1	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	1	4	1	1	2	4	2	2	1	3	2	2	1	1	2	1	
53	1	3	1	1	2	1	1	1	3	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	2	
54	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4
55	3	4	3	2	4	3	3	2	4	2	4	4	4	2	3	4	2	4	2	2	2	4	3	2	2	3	1	1	2	
56	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
57	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	
58	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	1	3
59	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	1	3	
60	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
61	3	3	2	1	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3
62	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1
63	4	3	1	2	3	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	3	1	3
64	4	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2	
65	4	4	3	3	1	4	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	1	1	3	4	
66	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	4	3	
67	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	
68	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	
69	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	4	

LAMPIRAN E
SEBARAN NILAI AITEM SKALA KEPUASAN
KERJA DAN EFEKTIVITAS KOMUNIKASI
BAWAHAN HASIL PENELITIAN

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	69	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	39

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y1	3,2464	,75549	69
y2	2,3768	,82429	69
y3	2,6087	1,06021	69
y4	2,9130	,83559	69
y5	2,3768	,94092	69
y6	3,1014	,78861	69
y7	2,0725	,95976	69
y8	3,4348	,88248	69
y9	3,2754	,83814	69
y10	3,3333	,91823	69
y11	2,8116	1,01858	69
y12	3,3913	,80836	69
y13	1,8986	,92585	69
y14	2,8551	1,01858	69
y15	3,1014	,97234	69
y16	3,4203	,75549	69
y17	3,1739	,76613	69
y18	3,0580	,90560	69
y19	2,9565	,83022	69
y20	3,2899	,80625	69
y21	3,4493	,67598	69
y22	2,7826	,82014	69
y23	2,8406	,90136	69
y24	2,4638	1,11908	69
y25	2,5217	,91730	69
y26	2,8116	1,04706	69
y27	2,2609	,93388	69
y28	2,9420	,98345	69
y29	2,9275	,97496	69
y30	3,2609	,85151	69
y31	2,7681	,89352	69
y32	3,1014	,87691	69
y33	2,3478	,85451	69
y34	2,7826	1,02713	69
y35	2,6667	1,05254	69
y36	3,0725	,86294	69
y37	2,8406	,93342	69
y38	2,6377	1,04278	69
y39	2,7391	,81624	69

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	108,6667	151,137	,469	,812
y2	109,5362	151,988	,411	,814
y3	109,3043	140,391	,355	,800
y4	109,0000	143,382	,317	,802
y5	109,5362	143,811	,254	,804
y6	108,8116	144,773	,266	,803
y7	109,8406	147,342	,315	,809
y8	108,4783	144,371	,249	,804
y9	108,6377	147,970	,378	,809
y10	108,5797	141,335	,378	,800
y11	109,1014	144,063	,281	,805
y12	108,5217	145,636	,242	,805
y13	110,0145	150,838	,555	,814
y14	109,0580	149,585	,579	,813
y15	108,8116	141,567	,342	,801
y16	108,4928	146,812	,267	,806
y17	108,7391	146,460	,261	,806
y18	108,8551	147,126	,323	,808
y19	108,9565	143,336	,322	,802
y20	108,6232	145,915	,299	,805
y21	108,4638	154,194	,251	,816
y22	109,1304	145,115	,235	,804
y23	109,0725	142,980	,308	,802
y24	109,4493	135,310	,533	,793
y25	109,3913	140,418	,422	,798
y26	109,1014	143,416	,236	,805
y27	109,6522	143,113	,289	,803
y28	108,9710	134,911	,637	,790
y29	108,9855	138,191	,493	,795
y30	108,6522	140,054	,479	,797
y31	109,1449	140,861	,414	,798
y32	108,8116	139,214	,505	,796
y33	109,5652	149,955	,237	,812
y34	109,1304	139,586	,403	,798
y35	109,2464	136,777	,510	,794
y36	108,8406	140,107	,469	,797
y37	109,0725	137,686	,542	,794
y38	109,2754	136,732	,517	,794
y39	109,1739	141,734	,413	,799

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
111,9130	150,434	12,26513	39

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	69	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	32

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1	2,7391	,88537	69
x2	2,9275	,95976	69
x3	1,8841	,73837	69
x4	2,0290	,76641	69
x5	2,4928	,96441	69
x6	2,1594	,85101	69
x7	2,3333	,83431	69
x8	2,2754	,74526	69
x9	2,8841	,73837	69
x10	2,6522	,81936	69
x11	2,7826	,80201	69
x12	2,5942	,82816	69
x13	2,4783	,96419	69
x14	2,0725	,73402	69
x15	2,4783	,85076	69
x16	2,5362	,90065	69
x17	2,0000	,78591	69
x18	2,4638	,86738	69
x19	2,2319	,87691	69
x20	1,9710	,72702	69
x21	2,0435	,73634	69
x22	2,1014	,76974	69
x23	2,6377	,80387	69
x24	2,3333	,74096	69
x25	1,9130	,74240	69
x26	1,8116	,64797	69
x27	2,0000	,76696	69
x28	1,8551	,80942	69
x29	2,1884	,82739	69
x30	2,2899	,70921	69
x31	2,7101	,76891	69
x32	2,5072	,75971	69

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	71,6377	127,940	,383	,871
x2	71,4493	126,339	,423	,870
x3	72,4928	128,165	,459	,870
x4	72,3478	127,848	,459	,869
x5	71,8841	125,839	,444	,870
x6	72,2174	124,702	,577	,866
x7	72,0435	123,895	,635	,865
x8	72,1014	125,063	,646	,866
x9	71,4928	131,018	,285	,873
x10	71,7246	124,938	,588	,866
x11	71,5942	126,627	,505	,868
x12	71,7826	132,055	,477	,875
x13	71,8986	125,298	,471	,869
x14	72,3043	128,009	,472	,869
x15	71,8986	125,004	,560	,867
x16	71,8406	123,489	,604	,866
x17	72,3768	127,885	,443	,870
x18	71,9130	122,316	,694	,863
x19	72,1449	131,038	,281	,875
x20	72,4058	127,480	,510	,869
x21	72,3333	127,520	,501	,869
x22	72,2754	127,732	,463	,869
x23	71,7391	127,049	,480	,869
x24	72,0435	128,748	,422	,870
x25	72,4638	127,929	,471	,869
x26	72,5652	129,720	,423	,871
x27	72,3768	134,797	,356	,878
x28	72,5217	131,547	,253	,875
x29	72,1884	133,626	,285	,877
x30	72,0870	134,228	,310	,877
x31	71,6667	136,343	,306	,880
x32	71,8696	138,233	,357	,882

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
74,3768	136,385	11,67841	32

LAMPIRAN F
STRUKTUR ORGANISASI PADA
PT. PLN (PERSERO) AJP SEMARANG

LAMPIRAN G
HASIL UJI NORMALITAS DAN UJI LINEARITAS
VARIABEL PENELITIAN

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kepuasan_Kerja	69	111,9130	12,26513	78,00	133,00
Efektivitas_Komunikasi	69	74,3768	11,67841	46,00	97,00

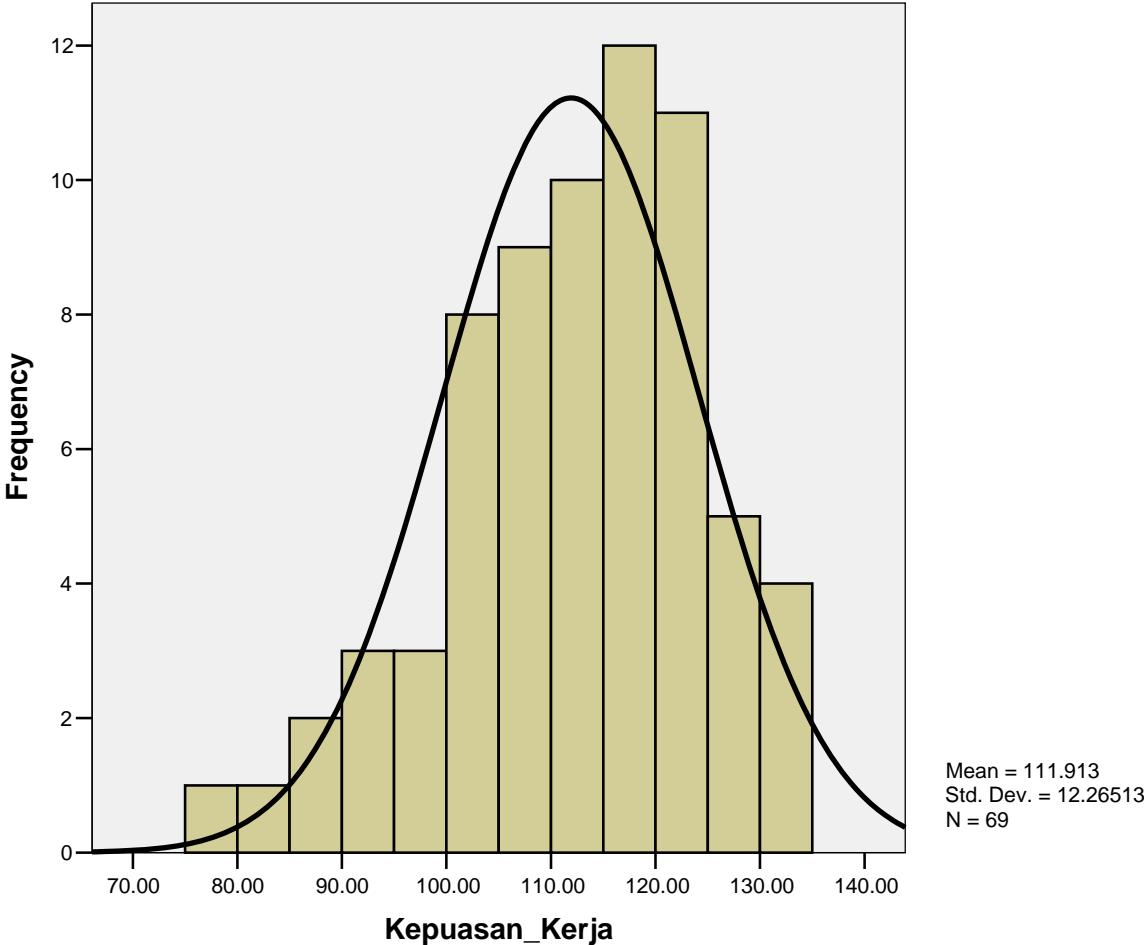
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepuasan_Kerja	Efektivitas_Komunikasi
N		69	69
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	111,9130	74,3768
	Std. Deviation	12,26513	11,67841
Most Extreme Differences	Absolute	,101	,082
	Positive	,050	,047
	Negative	-,101	-,082
Kolmogorov-Smirnov Z		,835	,678
Asymp. Sig. (2-tailed)		,488	,748

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Graph



PPlot

Model Description

Model Name	MOD_1
Series or Sequence	1
Transformation	Kepuasan_Kerja
Non-Seasonal Differencing	None
Seasonal Differencing	0
Length of Seasonal Period	0
Standardization	No periodicity
Distribution	Not applied
Type	Normal
Location	estimated
Scale	estimated
Fractional Rank Estimation Method	Blom's
Rank Assigned to Ties	Mean rank of tied values

Applying the model specifications from MOD_1

Case Processing Summary

		Kepuasan_Kerja
Series or Sequence Length		69
Number of Missing Values in the Plot	User-Missing	0
	System-Missing	0

The cases are unweighted.

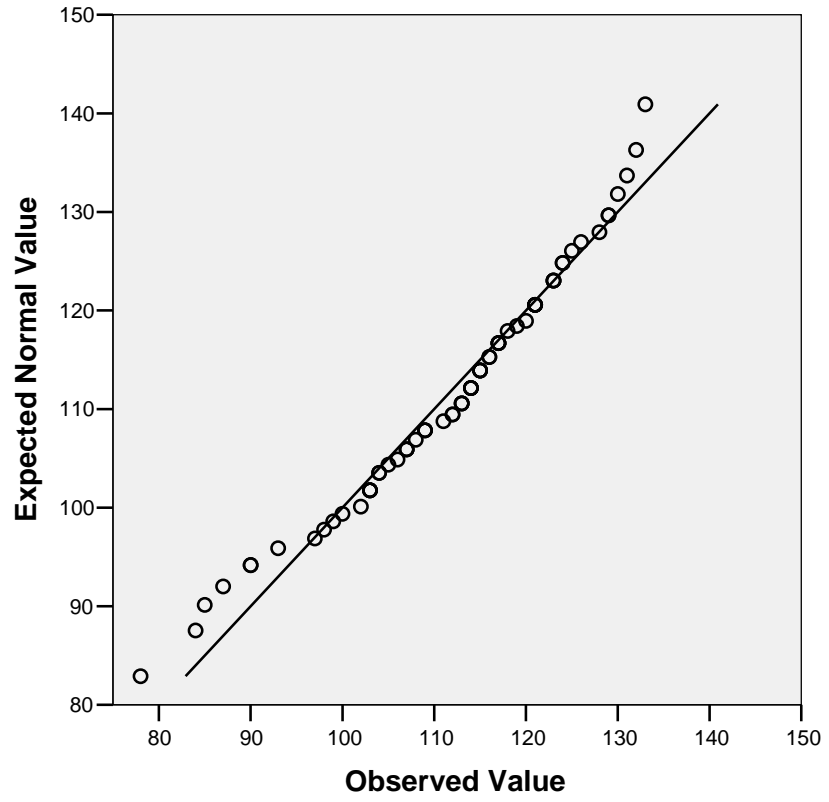
Estimated Distribution Parameters

		Kepuasan_Kerja
Normal Distribution	Location	111,9130
	Scale	12,26513

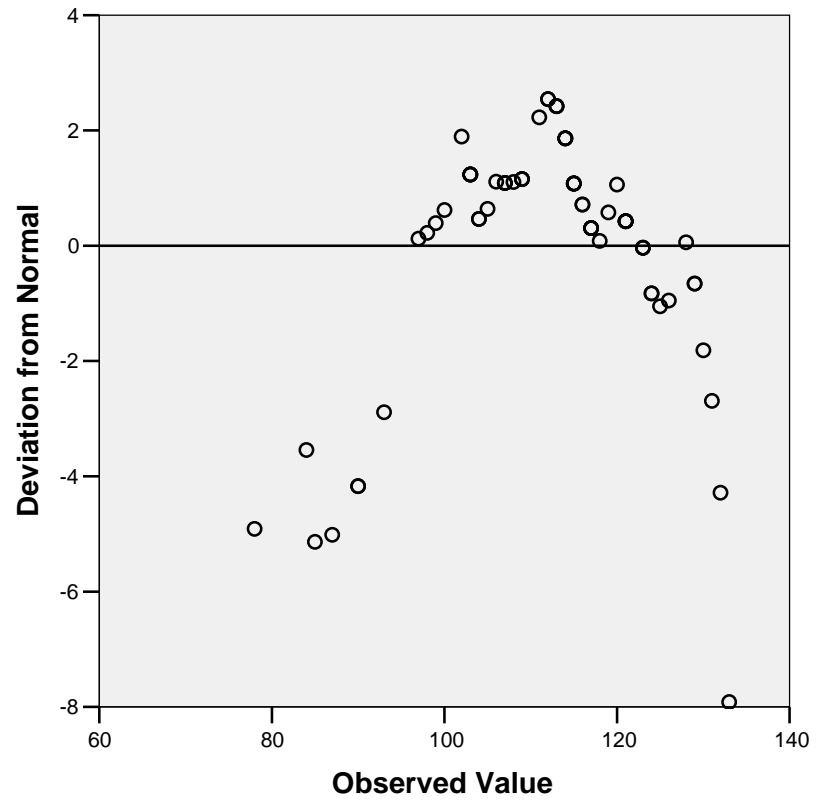
The cases are unweighted.

Kepuasan_Kerja

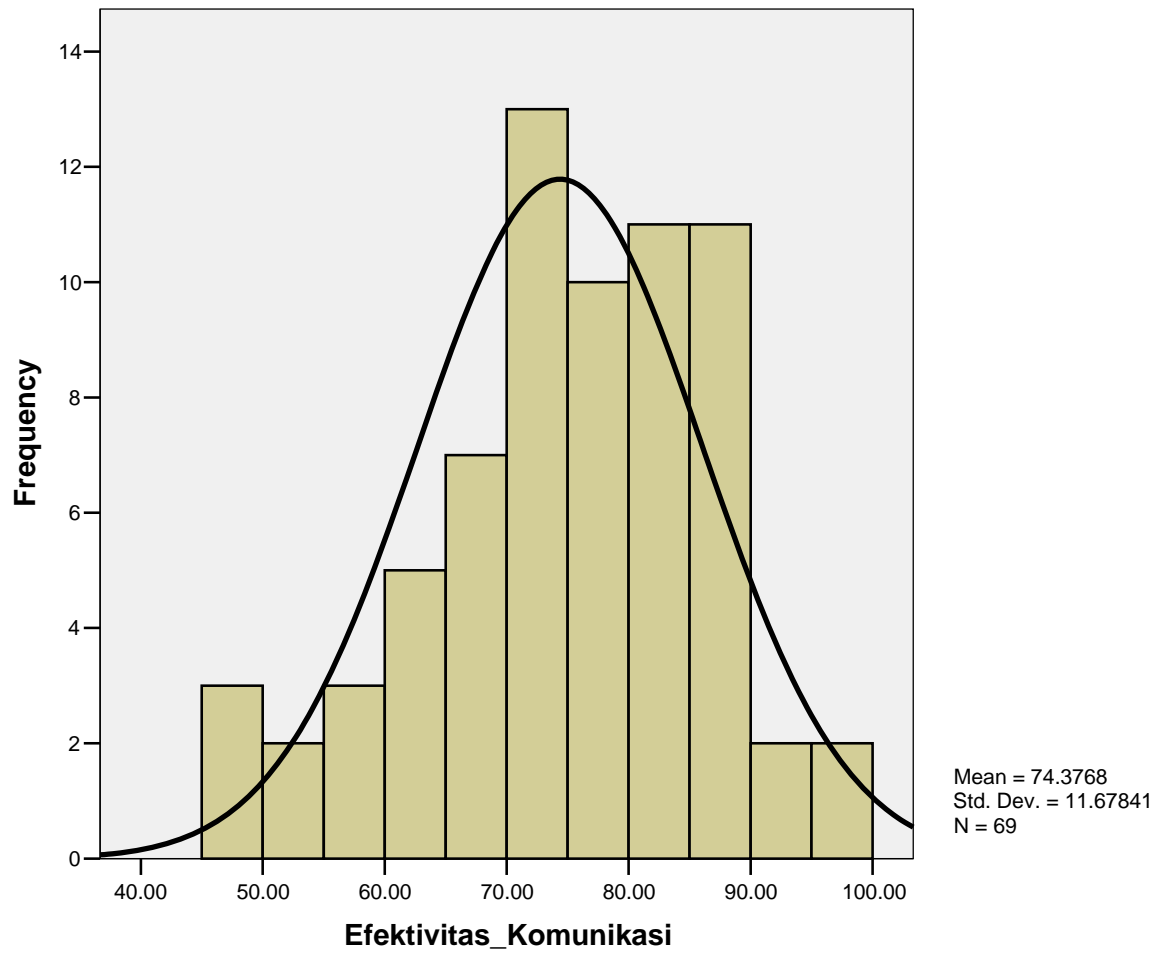
Normal Q-Q Plot of Kepuasan_Kerja



Detrended Normal Q-Q Plot of Kepuasan_Kerja



Graph



PPlot

Model Description

Model Name	MOD_2	
Series or Sequence	1	Efektivitas_Komunikasi
Transformation	None	
Non-Seasonal Differencing		0
Seasonal Differencing		0
Length of Seasonal Period	No periodicity	
Standardization	Not applied	
Distribution	Type	Normal
	Location	estimated
	Scale	estimated
Fractional Rank Estimation Method	Blom's	
Rank Assigned to Ties	Mean rank of tied values	

Applying the model specifications from MOD_2

Case Processing Summary

		Efektivitas_Komunikasi
Series or Sequence Length		69
Number of Missing Values in the Plot	User-Missing	0
	System-Missing	0

The cases are unweighted.

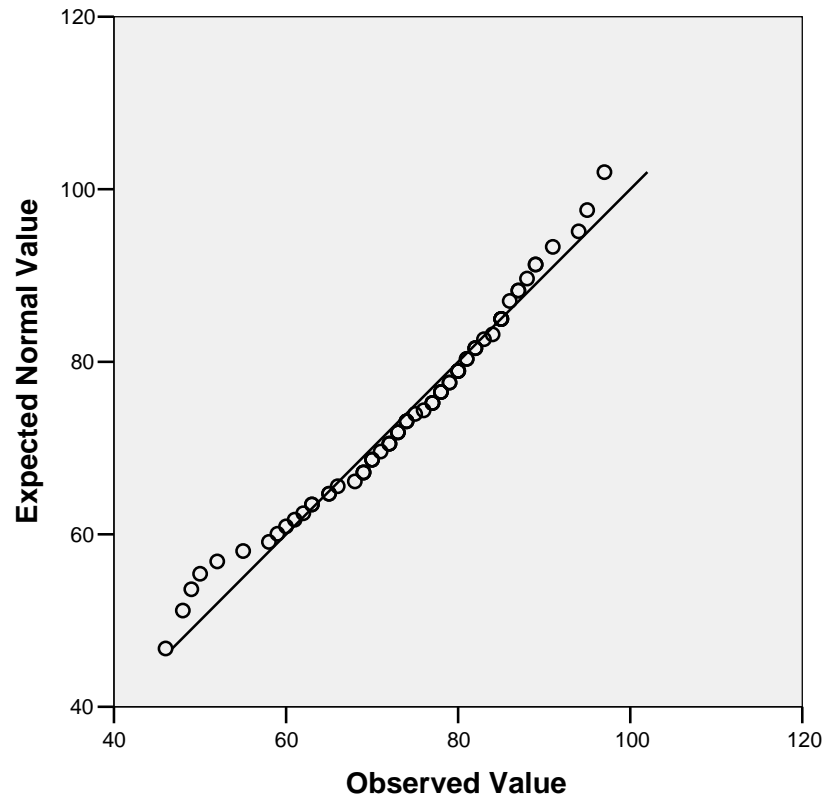
Estimated Distribution Parameters

		Efektivitas_ Komunikasi
Normal Distribution	Location	74,3768
	Scale	11,67841

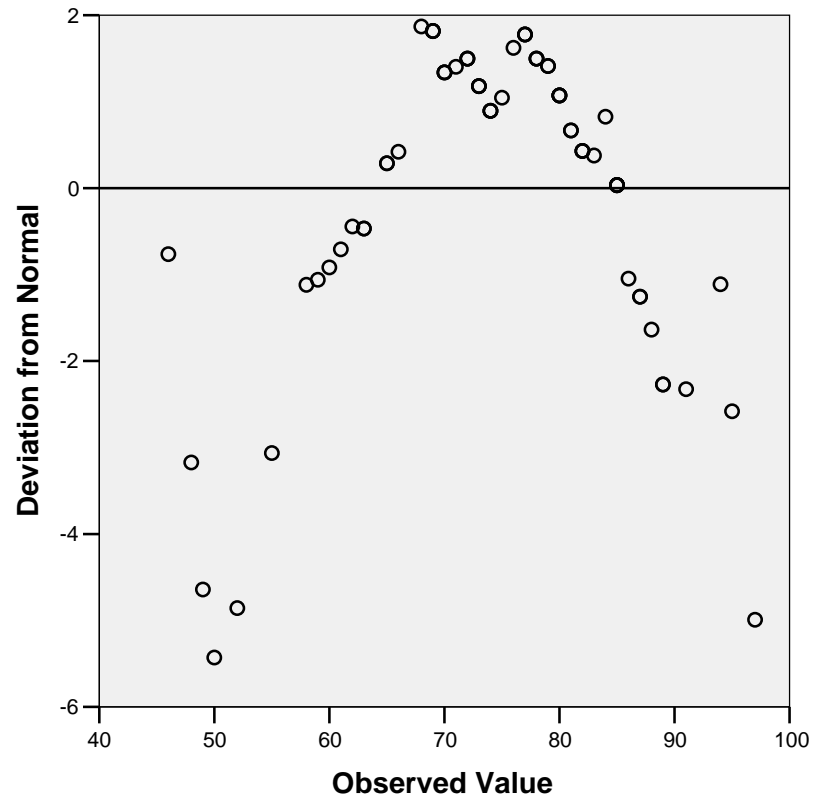
The cases are unweighted.

Efektivitas_Komunikasi

Normal Q-Q Plot of Efektivitas_Komunikasi



Detrended Normal Q-Q Plot of Efektivitas_Komunikasi



LAMPIRAN H
HASIL ANALISIS REGRESI LINIER
SEDERHANA VARIABEL PENELITIAN

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan_Kerja	111,9130	12,26513	69
Efektivitas_Komunikasi	74,3768	11,67841	69

Correlations

		Kepuasan_Kerja	Efektivitas_Komunikasi
Pearson Correlation	Kepuasan_Kerja	1,000	,603
	Efektivitas_Komunikasi	,603	1,000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan_Kerja	.	,373
	Efektivitas_Komunikasi	,373	.
N	Kepuasan_Kerja	69	69
	Efektivitas_Komunikasi	69	69

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Efektivitas_Komunikasi	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,603 ^a	,364	,303	12,34663	1,989

a. Predictors: (Constant), Efektivitas_Komunikasi

b. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,044	1	16,044	10,105	,026 ^a
	Residual	1023,434	67	15,439		
	Total	1029,478	68			

a. Predictors: (Constant), Efektivitas_Komunikasi

b. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,007	6,651		2,256	,000
	Efektivitas_Komunikasi	,842	,128	,640	6,578	,026

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	110,9721	113,0933	111,9130	,48574	69
Residual	-34,55260	21,19606	,00000	12,25551	69
Std. Predicted Value	-1,937	2,430	,000	1,000	69
Std. Residual	-2,799	1,717	,000	,993	69

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

LAMPIRAN I
SURAT KETERANGAN PENELITIAN