

BAB III

HASIL PENELITIAN

Dalam Bab III ini menyajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data, dan analisis hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan. Analisis data deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Kuesioner yang disebarakan responden sebanyak 201 kuesioner. Hasil jawaban dari kuesioner tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

3.1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 2.425 orang dengan sampel sebanyak 201 orang. Karakteristik responden yang diteliti adalah faktor demografi meliputi jenis kelamin, usia, status perkawinan, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Faktor-faktor demografi tersebut dipandang perlu untuk mengetahui dominasi karyawan yang bekerja di perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja yang dihasilkan.

1. Jenis Kelamin Responden dari kuesioner Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi

Tabel. 11
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	F	%
Laki-laki	56	27,90
Perempuan	145	72,10
Jumlah	201	100,00

Dalam tabel 11, diketahui bahwa sebagian besar responden adalah perempuan, yaitu 72,1 persen dan laki-laki 27,9 persen dari 201 orang responden. Dari karakteristik responden yang ada dapat disimpulkan bahwa responden didominasi oleh perempuan. Dominasi perempuan pada perusahaan disebabkan jenis industri yang dilakukan adalah industri garmen dimana ketrampilan yang banyak dibutuhkan dimiliki oleh kaum perempuan, seperti menjahit, membuat pola, bordir dan sebagainya, namun demikian responden laki-laki juga dapat melakukan pekerjaan yang sama pada industri garmen.

2. Status Perkawinan Responden dari kuesioner Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi

Tabel. 12

Status Perkawinan Responden

Status Perkawinan	F	%
Menikah	100	49,80
Belum Menikah	101	50,20
Jumlah	201	100,00

Pada Tabel 12, menunjukkan bahwa responden yang sudah menikah 49,8 persen dan yang belum menikah 50,2 persen. Dari karakteristik responden yang ada dapat disimpulkan bahwa responden mayoritas belum menikah dan diikuti yang sudah menikah. Hal ini menunjukkan bahwa jenis industri tekstil menjadi pilihan utama bagi masyarakat untuk mencari pekerjaan. Namun, apabila dikaitkan dengan topik penelitian yaitu kinerja, maka hasil penelitian (terlampir) responden yang sudah menikah memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada responden yang belum menikah. Hal ini mengindikasikan bahwa responden yang sudah menikah memiliki motivasi yang lebih besar untuk berkinerja tinggi karena adanya jumlah tanggungan yang lebih besar daripada responden yang belum menikah.

3. Usia Responden dari kuesioner Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi

Tabel. 13

Usia Responden

Usia	F	%
≤ 20 tahun	28	13,90
21-30 tahun	148	73,60
31-40 tahun	24	11,90
41-50 tahun	1	0,50
≥ 50 tahun	0	0,00
Jumlah	201	100,00

Pada Tabel 13, menunjukkan bahwa usia responden yang terbanyak berasal dari golongan usia 21-30 tahun, yaitu 73,6 persen, dibawah 20 tahun yaitu 13,9 persen, dan usia 31-40 tahun sebanyak 11,9 persen. Sisanya usia antara 41-50 tahun sebesar 0,5 persen dari 201 orang responden. Dari karakteristik

responden yang ada dapat diketahui bahwa responden mayoritas berusia antara 21-30 tahun yaitu sebanyak 148 responden. Banyaknya usia produktif pada perusahaan mengindikasikan bahwa perusahaan terus melakukan regenerasi pekerja untuk menjaga terpenuhinya target produksi yang ditetapkan perusahaan. Dengan usia produktif yang dipekerjakan diharapkan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi.

4. Pendidikan Terakhir Responden dari kuesioner Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi

Tabel. 14
Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	F	%
SD/ sederajat	0	0,00
SMP/ sederajat	21	10,40
SMA/ sederajat	175	87,10
Akademi (D3)	4	2,00
Sarjana (S1)	1	0,50
Pascasarjana (S2/S3)	0	0,00
Jumlah	201	100,00

Pada Tabel 14, diketahui bahwa latar belakang pendidikan untuk pendidikan tingkat SMA atau sederajat sebesar 87,1 persen, dan tingkat pendidikan SMP atau sederajat 10,4 persen, SD atau sederajat 0,0 persen dan pendidikan tinggi, baik akademi atau sarjana masing-masing 2,0 persen dan 0,5 persen. Dari karakteristik responden yang ada dapat disimpulkan bahwa responden sebagian besar berasal dari SMA atau sederajat. Pendidikan bukan merupakan persyaratan yang mutlak dalam pekerjaan yang memerlukan ketrampilan.

5. Masa Kerja Responden dari kuesioner Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Tabel. 15
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	F	%
<1 tahun	52	25,90
1-5 tahun	103	51,20
5-10 tahun	25	12,40
>10 tahun	21	10,40
Jumlah	201	100,00

Pada Tabel 15, menunjukkan bahwa responden yang bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 25,90 persen, 1 sampai 5 tahun sebanyak 51,20 persen, 5-10 tahun sebanyak 12,40 persen dan untuk yang memiliki masa kerja 10 tahun atau lebih sebanyak 10,40 persen. Dari karakteristik responden yang ada dapat disimpulkan bahwa responden mayoritas memiliki masa kerja selama 1-5 tahun yaitu sebanyak 103 responden. Masa kerja responden relatif lama karena sifat pekerjaan yang dilakukan responden merupakan pekerjaan spesialisasi di masing-masing proses produksi, sehingga semakin lama bekerja semakin terampil.

3.2. Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

3.2.1. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi dalam setiap perusahaan tidaklah sama. Sedangkan iklim komunikasi organisasi sendiri terdiri dari *supportiveness, participative decision making, trust, confident, credibility, openness and candor, high performances goals*. Sedangkan hasil jawaban responden

terhadap masing-masing item pertanyaan pada variabel ini adalah sebagai berikut :

a) Komunikasi Vertikal

Komunikasi antara karyawan dengan atasan penting untuk diperhatikan. Hal ini kaitannya dengan situasi kenyamanan dalam bekerja, apabila karyawan merasa tertekan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan pun tidak dapat maksimal.

Tabel. 16
Komunikasi Vertikal

Kategori	F
Sangat tidak kondusif	1
Tidak kondusif	0
Netral	23
Kondusif	124
Sangat kondusif	53
Jumlah	201

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan jawaban responden dari pertanyaan yang diberikan dapat diketahui kondisi komunikasi vertikal pada perusahaan sudah kondusif. Pendapat ini didukung oleh 61,69 persen menyatakan kondusif. Banyaknya responden yang menyatakan kemudahan berkomunikasi dengan atasan menandakan bahwa selama ini komunikasi yang terjalin antara karyawan dengan masing-masing atasan berjalan dengan baik. Kondusifitas komunikasi vertikal pada perusahaan menunjukkan alur perintah berjalan dengan baik.

b) Komunikasi Horizontal

Komunikasi antara karyawan dengan sesama karyawan membantu mempermudah kinerja para karyawannya.

Tabel. 17
Komunikasi Horizontal

Kategori jawaban	F	%
Sangat Tidak Kondusif	0	0.00
Tidak Kondusif	1	0.50
Netral	12	5.97
Kondusif	133	66.17
Sangat Kondusif	55	27.36
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Salah satu faktor penting dalam komunikasi selain secara vertikal yaitu komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal pada perusahaan terlihat kondusif, hal ini diperkuat dengan data 66,17 persen yang menyatakan bahwa karyawan diberi kebebasan dalam berkomunikasi dengan sesama karyawan. Kondusifitas komunikasi horizontal antarkaryawan menunjukkan bahwa tidak terjadi suatu persaingan yang tidak sehat di kalangan karyawan.

c) Kebebasan Berpendapat

Salah satu dasar iklim komunikasi yang baik adalah adanya kebebasan berpendapat.

Tabel. 18
Kebebasan Berpendapat

Kategori	F	%
Sangat Terbatas	6	2.99
Terbatas	2	1.00
Netral	18	8.96
Tidak Terbatas	130	64.68
Sangat Tidak Terbatas	45	22.39
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Dari sebagian besar responden menyatakan tidak terbatas dalam menyampaikan pendapat. Kondisi tersebut ditunjukkan dengan 64,68 persen. Kebebasan pendapat merupakan hak dasar manusia. Adanya kebebasan berpendapat yang dimiliki oleh karyawan menunjukkan perusahaan tidak melakukan diskriminasi dalam hal kebebasan berpendapat.

d) Pengarahan Dari Atasan

Pengarahan dari atasan diperlukan oleh karyawan akan dapat menjalankan kerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan. Adanya pengarahan yang baik akan mendorong kinerja karyawan semakin baik karena sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

Tabel. 19
Pengarahan Dari Atasan

Kategori	F	%
Sangat Buruk	0	0.00
Buruk	0	0.00
Netral	25	12.44
Baik	116	57.71
Sangat Baik	60	29.85
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Karyawan sebanyak 29,85 persen menyatakan pengarahan dari atasan dilakukan dengan sangat baik bahkan 0,00 persen karyawan yang menyatakan buruk terhadap pengarahan dari atasan. Kondisi ini memperkuat komunikasi vertikal yang sudah kondusif, tidak hanya berupa alur perintah dari atasan tetapi juga alur pengarahan dari atasan.

e) Atasan Marah Jika Melakukan Kesalahan

Tindakan langsung yang dilakukan oleh atasan kepada para karyawan jika melakukan kesalahan dalam bekerja biasa terjadi. Namun apabila ini sering terjadi maka akan mengganggu psikologis karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, perlu diperhatikan oleh perusahaan seberapa sering atasan langsung memarahi karyawan dan seberapa besar kesalahan yang dilakukan karyawan.

Tabel. 20
Atasan Marah Jika Melakukan Kesalahan

Kategori	F	%
Sangat Tidak Benar	13	6.47
Tidak Benar	47	23.38
Netral	41	20.40
Benar	85	42.29
Sangat Benar	15	7.46
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Selama ini atasan langsung memarahi karyawannya jika melakukan kesalahan. Hal ini dibuktikan dengan adanya sebagian besar responden yang menyatakan setuju bahwa atasan selalu memarahi karyawannya jika melakukan kesalahan. Pendapat ini didukung oleh 42,29 persen responden.

f) Kemudahan Memahami Perintah

Perintah yang jelas dan mudah dipahami oleh karyawan akan mempercepat waktu yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan memperkecil kesalahan yang akan dilakukan.

Tabel. 21
Kemudahan Memahami Perintah

Kategori	F	%
Sangat Tidak Mudah	2	1.00
Tidak Mudah	4	1.99
Netral	58	28.86
Mudah	126	62.69
Sangat Mudah	11	5.47
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebagian besar responden menyatakan mudah memahami dan mengerti dengan jelas segala perintah atasannya, hal ini ditunjukkan dengan 62,69 persen menyatakan mudah. Apabila kita turut dari hasil penelitian sebelumnya adanya kondusifitas komunikasi vertikal dalam perusahaan, dan pengarahan yang baik dari atasan mendorong kemudahan karyawan dalam memahami perintah yang diberikan.

g) Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan menunjukkan bahwa perusahaan mengupayakan adanya transparansi dalam proses pengambilan keputusan.

Tabel. 22
Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan

Kategori	F	%
Sangat Tidak Terlibat	9	4.48
Tidak Terlibat	52	25.87
Netral	97	48.26
Terlibat	39	19.40
Sangat Terlibat	4	1.99
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebanyak 48,26 persen karyawan menyatakan ragu-ragu mengenai keterlibatannya dalam setiap pengambilan keputusan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan ragu-ragu mengenai keterlibatannya dalam setiap pengambilan keputusan perusahaan. Kondisi tersebut diperkirakan karena segala keputusan perusahaan berada di tangan manajemen dimana keterlibatan karyawan hanya melalui perwakilan pekerja saja yang tergabung dalam serikat pekerja perusahaan.

h) Pendapat Didengar oleh Atasan

Aspek lain dari kebebasan berpendapat yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yaitu apakah pendapat tersebut didengar oleh perusahaan atau tidak sepenuhnya.

Tabel. 23
Pendapat Didengar oleh Atasan

Kategori	F	%
Sangat Diabaikan	8	3.98
Diabaikan	30	14.93
Netral	85	42.29
Didengar	63	31.34
Sangat Didengar	15	7.46
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Banyaknya jumlah karyawan yang bekerja dalam perusahaan dan hanya diwakili oleh beberapa orang dalam mengaspirasikan pendapat seluruh pekerja, mendorong karyawan berpikir bahwa hanya orang-orang tertentu dari pekerja yang memiliki kewenangan berpendapat sehingga didengar oleh perusahaan. Hal ini terbukti dengan sebagian besar responden beranggapan ragu-ragu jika pendapatnya didengar oleh atasannya. Pendapat tersebut terlihat dari jawaban responden sebanyak 42,29 persen yang menyatakan ragu-ragu

i) Penyelesaian Pekerjaan

Menjalankan pekerjaan dengan baik mengindikasikan bahwa karyawan telah sesuai dalam menyelesaikan perintah yang diberikan atasan.

Tabel. 24
Penyelesaian Pekerjaan

Kategori jawaban	F	%
Sangat Tidak Sesuai Perintah	0	0.00
Tidak Sesuai Perintah	2	1.00
Netral	19	9.45
Sesuai Perintah	138	68.66
Sangat Sesuai Perintah	42	20.90
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebanyak 68,66 persen responden menyatakan jika segala pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan selalu dijalankan dengan baik oleh karyawan. Hal tersebut menginformasikan bahwa karyawan telah berusaha untuk menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya kepada perusahaan tempat mereka bekerja mencari nafkah sehari-harinya.

j) Bekerja Sesuai Peraturan

Karyawan telah bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.

Adapun hasil jawaban responden pada pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 25
Bekerja Sesuai Peraturan

Kategori	F	%
Sangat Tidak Sesuai	1	0.50
Tidak Sesuai	1	0.50
Netral	14	6.97
Sesuai	143	71.14
Sangat Sesuai	42	20.90
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebanyak 71,14 persen menyatakan telah menjalani pekerjaannya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini menunjukkan jika karyawan benar-benar ingin mematuhi segala peraturan yang berlaku di perusahaan, yang menjadi bentuk tanggung jawabnya kepada perusahaannya.

k) Keterbukaan Informasi Mengenai Kebijakan

Dalam perusahaan terdapat keterbukaan informasi mengenai kebijakan dalam pekerjaan. Adapun hasil jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 26
Keterbukaan Informasi mengenai Kebijakan

Kategori	F	%
Sangat Tertutup	2	1.00
Tertutup	21	10.45
Netral	59	29.35
Terbuka	101	50.25
Sangat Terbuka	18	8.96
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebagian besar responden menyatakan setuju dengan adanya keterbukaan informasi mengenai kebijakan perusahaan dalam pekerjaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan 50,25 persen dari total responden yang menyatakan persetujuannya.

1) Kenyamanan Dalam Bekerja

Kenyamanan dalam bekerja penting diperhatikan, karena berkaitan dengan konsentrasi karyawan dalam bekerja. Adapun hasil jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 27
Kenyamanan dalam Bekerja

Kategori	F	%
Sangat Tidak Nyaman	2	1.00
Tidak Nyaman	10	4.98
Netral	55	27.36
Nyaman	111	55.22
Sangat Nyaman	23	11.44
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Mayoritas responden sebanyak 55,22 persen menyatakan nyaman selama menjalani pekerjaannya. Sedangkan sisanya 27, 36 persen menyatakan ragu-ragu. Selaras dengan hasil penelitian ini, iklim komunikasi vertikal maupun horizontal yang kondusif mendorong kenyamanan karyawan dalam bekerja.

m) Keterbukaan Hasil Kebijakan

Atasan selalu memberi tahu segala keputusan yang akan diambil oleh perusahaan. Hal ini dilakukan sebagai bentuk keterbukaan informasi perusahaan terhadap karyawan.

Tabel. 28
Keterbukaan Hasil Kebijakan

Kategori	F	%
Sangat Tertutup	4	1.99
Tertutup	19	9.45
Netral	51	25.37
Terbuka	112	55.72
Sangat Terbuka	15	7.46
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebanyak 55,72 persen dari total responden karyawan menyatakan keterbukaan perusahaan dalam hasil kebijakan. Hasil ini mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan pada tabel sebelumnya juga disertai dengan keterbukaan terhadap hasil kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan.

n) Target Dalam Bekerja

Target dalam bekerja diperlukan sebagai acuan perusahaan dan karyawan agar waktu dan tenaga difungsikan secara efektif dan efisien. Adapun hasil jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 29
Target dalam Bekerja

Kategori	F	%
Tidak Pernah	1	0.50
Kadang-kadang	7	3.48
Cukup	27	13.43
Sering	139	69.15
Selalu	27	13.43
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebagian besar responden menyatakan adanya target tersendiri dalam menjalani pekerjaannya di perusahaan. Kondisi tersebut ditunjukkan dengan sebanyak 69,15 persen responden yang menyatakan sering dan selalu memiliki target dalam bekerja.

o) Target Terpenuhi

Pemenuhan suatu target dalam bekerja menunjukkan besar rasa tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan kewajibannya.

Tabel. 30
Target Terpenuhi

Kategori	F	%
Tidak Pernah	1	0.50
Kadang-kadang	33	16.42
Cukup	85	42.29
Sering	73	36.32
Selalu	9	4.48
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebanyak 42,29 persen responden menyatakan cukup dan 73 responden yang menyatakan sering dalam memenuhi target dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan beranggapan targetnya dalam bekerja cukup terpenuhi. Banyaknya karyawan yang cukup dalam memenuhi target menunjukkan belum efektif dan efisiennya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3.2.2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan antara yang satu dengan yang lain pastilah berbeda. Adapun motivasi karyawan berupa *penghargaan hasil kerja, informasi, perhatian, persaingan, partisipasi, kebanggaan dan uang.*

a. Bonus Bagi Pekerjaan Khusus

Bonus selalu efektif dalam memberikan stimulus kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja. Sebagian besar responden menyatakan

setuju akan adanya bonus yang diberikan oleh perusahaan bagi setiap pekerjaan yang memiliki tantangan khusus.

Tabel. 31
Bonus Bagi Pekerjaan Khusus

Kategori	F	%
Tidak Pernah	17	8.46
Kadang-kadang	28	13.93
Cukup	50	24.88
Sering	78	38.81
Selalu	28	13.93
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Kesesuaian antara bonus dan tantangan yang dilakukan mendorong karyawan bersedia melakukan tantangan tersebut demi bonus yang diberikan. Hal ini dibuktikan dengan adanya sebagian besar responden yang menyatakan setuju akan adanya bonus yang diberikan oleh perusahaan bagi setiap pekerjaan yang memiliki tantangan khusus. Pendapat tersebut ditunjukkan dengan 24, 88 persen responden yang menyatakan persetujuannya dan sisanya 28 responden menyatakan kadang-kadang.

b. Kebijakan Perusahaan

Perusahaan selalu memberikan informasi yang jelas mengenai kebijakan yang diambil oleh perusahaan.

Tabel. 32

Kebijakan Perusahaan

Kategori	F	%
Sangat Tertutup	2	1.00
Tertutup	4	1.99
Netral	38	18.91
Terbuka	136	67.66
Sangat Terbuka	21	10.45
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebagian besar responden menyatakan setuju mengenai adanya keterbukaan oleh perusahaan dalam setiap pengambilan kebijakan. Kondisi tersebut ditunjukkan dengan besarnya responden yang menyatakan setuju, yakni sebanyak 67,66 persen dari total responden.

c. Keputusan Menguntungkan Karyawan

Setiap keputusan yang diambil oleh perusahaan menguntungkan para karyawannya. Adapun hasil jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 33
Keputusan Menguntungkan Karyawan

Kategori jawaban	F	%
Sangat Merugikan	5	2.49
Merugikan	22	10.95
Netral	89	44.28
Menguntungkan	67	33.33
Sangat Menguntungkan	18	8.96
Jumlah	201	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebagian besar responden menyatakan netral jika keputusan yang diambil perusahaan menguntungkan bagi karyawannya. Kondisi tersebut ditunjukkan dengan besarnya responden yang menyatakan hal tersebut, yakni sebanyak 44,28 persen. Banyak responden memberikan respon negatif terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa keputusan yang menguntungkan dari sudut pandang karyawan adalah gaji atau upah yang tinggi, sedangkan keberlangsungan untuk tetap bekerja meskipun gaji tetap bukan bagian dari keputusan yang menguntungkan.

d. Penggunaan Segala Cara Agar Mendapat Perhatian Atasan

Karyawan menggunakan segala cara untuk mendapat perhatian dari atasannya. Adapun hasil jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 34
Penggunaan Segala Cara Agar Mendapat Perhatian Atasan

Kategori	F	%
Tidak Pernah	76	37.81
Kadang-kadang	89	44.28
Cukup	26	12.94
Sering	5	2.49
Selalu	5	2.49
Jumlah	201	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebanyak 44,28 persen menyatakan kadang-kadang karyawan menggunakan segala cara untuk mendapat perhatian dari atasannya. Tindakan yang dilakukan karyawan dalam wujud ini memberi suatu indikasi apapun dilakukan demi menjaga eksistensinya di dalam perusahaan.

e. Perhatian Khusus Perusahaan kepada Pekerja

Ada perhatian khusus yang diberikan perusahaan kepada para pekerjanya. Adapun hasil jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 35
Perhatian Khusus Perusahaan kepada Pekerja

Kategori	F	%
Tidak Pernah	16	7.96
Kadang-kadang	45	22.39
Cukup	106	52.74
Sering	31	15.42
Selalu	3	1.49
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebanyak 52,74 persen responden yang menyatakan cukup dan 15,24 persen responden yang menyatakan sering. Sebagian besar responden menilai cukup atas perhatian khusus yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya. Hal ini mengindikasikan perusahaan mampu menjaga keseimbangan dalam memberikan perhatian kepada karyawan dan mampu menjaga persaingan yang sehat didalam perusahaan.

f. Persaingan Kerja antar Karyawan

Terjadinya persaingan kerja antar karyawan. Adapun hasil penilaian responden terhadap pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 36
Persaingan Kerja Antar karyawan

Kategori	F	%
Tidak Pernah	40	19.90
Kadang-kadang	70	34.83
Cukup	43	21.39
Sering	45	22.39
Selalu	3	1.49
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Dari penilaian responden menunjukkan 21,39 persen responden menyatakan cukup akan adanya persaingan kerja antar karyawan. Namun begitu, 48 responden lainnya menyatakan setuju akan adanya persaingan kerja diantara karyawan.

g. Diajarkan Persaingan Kerja

Diajarkan persaiangan kerja di dalam perusahaan. Adapun hasil penilaian responden atas pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 37
Diajarkan Persaingan Kerja

Kategori	F	%
Tidak Pernah	8	3.98
Kadang-kadang	9	4.48
Cukup	43	21.39
Sering	107	53.23
Selalu	34	16.92
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan jawaban responden dari pertanyaan yang diberikan sebagian besar responden menyatakan adanya ajaran dari pihak manajemen perusahaan untuk melakukan persaingan sehat. Hal tersebut ditunjukkan dengan 53,23 persen responden yang menyatakan setuju dan 3,98 persen lainnya menyatakan tidak pernah. Adanya ajaran untuk melakukan persaingan kerja diantara karyawan ini tentunya dilihat dari sisi positif agar karyawan lebih giat untuk bekerja dan dapat memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan juga adanya *reward* bagi karyawan itu sendiri.

h. Partisipasi Perusahaan dalam Pembentukan Kinerja

Perusahaan ikut berpartisipasi dalam pembentukan karakter dan kinerja karyawan. Adapun hasil penilaian responden terhadap pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 38
Partisipasi Perusahaan dalam Pembentukan Kinerja

Kategori	F	%
Tidak Pernah	3	1.49
Kadang-kadang	15	7.46
Cukup	61	30.35
Sering	108	53.73
Selalu	14	6.97
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebanyak 53,73 persen responden menyatakan sering telah terjadi pembentukan karakter dan kinerja karyawan. Dalam hal ini, semata-

mata dilakukan untuk menyamakan persepsi antara karyawan dan perusahaan, khususnya untuk mempermudah pekerjaan.

I. Pekerjaan Penuh Tantangan

Tantangan yang diberikan perusahaan diharapkan mampu memberikan stimulus kepada karyawan agar bekerja lebih baik. Adapun hasil penilaian responden atas pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 39
Pekerjaan Penuh Tantangan

Kategori	F	%
Tidak Pernah	1	0.50
Kadang-kadang	21	10.45
Cukup	65	32.34
Sering	98	48.76
Selalu	16	7.96
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebanyak 48,76 persen responden mengaku pekerjaan yang dilakukannya penuh dengan tantangan. Sedangkan 87 responden lainnya menyatakan ragu-ragu jika pekerjaannya penuh tantangan.

j. Bangga Setelah Menyelesaikan Tantangan

Timbul kebanggaan setelah berhasil melewati tantangan dari pekerjaannya. Adapun hasil penilaian responden atas pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 40
Bangga Setelah Menyelesaikan Tantangan

Kategori	F	%
Tidak Pernah	4	1.99
Kadang-kadang	6	2.99
Cukup	38	18.91
Sering	105	52.24
Selalu	48	23.88
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan jawaban responden dari pertanyaan yang diberikan sebagian besar responden mengaku bangga jika telah berhasil melewati tantangan yang dihadapi dalam setiap bidang kerjanya. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh 52,24 persen responden yang menyatakan intensitas bangga lebih dari sering setelah menyelesaikan tantangan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menciptakan stimulus kepada karyawan dengan memberikan tantangan dalam bekerja.

k. Gaji Sesuai dengan Kinerja

Upah atau gaji karyawan sudah sesuai dengan kinerjanya. Adapun hasil penilaian responden atas pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 41
Gaji Sesuai dengan Kinerja

Kategori	F	%
Sangat Tidak Sesuai	5	2.49
Tidak Sesuai	5	2.49
Netral	44	21.89
Sesuai	108	53.73
Sangat Sesuai	39	19.40
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebagian besar responden mengaku puas atas upah atau gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan telah sesuai dengan kinerjanya. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh 53,73 persen responden yang menyatakan sesuai dan 54 responden lainnya menyatakan kurang dari cukup. Hal ini menunjukkan keputusan yang diambil perusahaan mengenai kebijakan pengupahan tidak merugikan karyawan karena tidak ada karyawan yang menyatakan bahwa gaji/upah tidak sesuai dengan kinerja yang mereka lakukan.

1. Gaji dapat Memenuhi Kebutuhan Sehari-hari

Gaji yang diterima oleh karyawan sudah dapat memenuhi kebutuhan sehari-harinya. Adapun hasil jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 42
Gaji dapat Memenuhi Kebutuhan Sehari-hari

Kategori	F	%
Sangat Tidak Terpenuhi	4	1.99
Tidak Terpenuhi	25	12.44
Netral	84	41.79
Terpenuhi	75	37.31
Sangat Terpenuhi	13	6.47
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan jawaban responden dari pertanyaan yang diberikan sebagian besar responden mengaku ragu-ragu jika gaji yang diterimanya sudah mampu memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Pendapat tersebut ditunjukkan oleh 37,31 persen responden yang menyatakan terpenuhi. Sedangkan responden lainnya sebanyak 12,44 persen menyatakan gajinya tidak cukup memenuhi kebutuhan sehari-hari.

3.2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam menjalankan suatu perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor. Adapun kinerja karyawan antara lain diukur oleh variabel *kemampuan, minat menjalankan pekerjaan, peluang bertumbuh dan maju*. Ulasan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan pada variabel ini adalah sebagai berikut :

a. Mampu dalam Pekerjaan

Karyawan merasa mampu dalam pekerjaannya. Adapun hasil penilaian responden atas pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 43
Mampu dalam Pekerjaan

Kategori	F	%
Sangat Tidak Mampu	0	0
Tidak Mampu	3	1.5
Netral	44	21.9
Mampu	133	66.2
Sangat Mampu	21	10.4
Jumlah	201	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Karyawan memiliki rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi tekanan dalam bekerja. Hal ini dibuktikan adanya sebagian besar responden menyatakan setuju jika karyawan mampu dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditunjukkan 66,2 persen responden dan 10,4 persen responden menyatakan sangat mampu.

b. Maksimal Dalam Bekerja

Karyawan sudah merasa maksimal dalam bekerja. Adapun hasil penilaian responden atas pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 44
Maksimal dalam Bekerja

Kategori	F	%
Tidak Pernah	0	0
Kadang-kadang	9	4.5
Cukup	44	21.9
Sering	123	61.2
Selalu	25	12.4
Jumlah	201	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebagian besar responden menyatakan intensitas bekerja secara maksimal sesuai bidang kerjanya yaitu sering sebanyak 61.2 persen. Sedangkan sisanya menyatakan cukup 21,9 persen dan selalu 12,4 persen.

c. Pekerjaan Sesuai dengan Ketentuan Perusahaan

Pekerjaan karyawan sudah sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Adapun hasil jawaban responden atas pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 45
Pekerjaan sesuai dengan Ketentuan Perusahaan

Kategori	F	%
Sangat tidak sesuai	1	0.5
Tidak Sesuai	0	0
Netral	29	14.4
Sesuai	144	71.6
Sangat sesuai	27	13.4
Jumlah	201	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebanyak 71,6 persen responden dan 13,4 persen responden yang sangat sesuai. Kondisi tersebut menunjukkan sebagian besar responden menyatakan setuju jika pekerjaan karyawan sudah sesuai dengan ketentuan yang telah diatur.

d. Pekerjaan Sesuai dengan Minat

Pekerjaan yang dijalani oleh karyawan saat ini telah sesuai dengan minat karyawan masing-masing.

**Tabel. 46
Pekerjaan Sesuai dengan Minat**

Kategori	F	%
Sangat tidak sesuai	1	0.5
Tidak sesuai	18	9.0
Netral	63	31.3
Sesuai	97	48.3
Sangat sesuai	22	10.9
Jumlah	201	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Kesesuaian minat dengan pekerjaan penting karena kaitannya dengan kemampuan yang dimiliki serta kesukarelaan dalam menjalani pekerjaan. Sebagian besar responden menyatakan setuju jika pekerjaan yang dijalani oleh karyawan saat ini telah sesuai dengan minat karyawan masing-masing. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh 48,3 persen responden dan 10,9 persen responden yang sangat sesuai.

e. Keinginan Ganti Pekerjaan

Karyawan memiliki keinginan untuk berganti pekerjaan. Adapun hasil jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 47
Keinginan Ganti Pekerjaan

Kategori	F	%
Tidak Pernah	21	10.4
Kadang-Kadang	77	38.3
Cukup	64	31.8
Sering	31	15.4
Selalu	8	4.0
Jumlah	201	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebagian besar responden menyatakan kadang-kadang ingin berganti pekerjaan. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh 38,3 persen responden dan 10,4 persen responden yang menyatakan tidak pernah ingin berpindah kerja. Sedangkan 64 responden menyatakan ragu-ragu. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan sudah merasa nyaman dengan sistem kerja yang diberlakukan sehingga karyawan merasa tidak ingin berganti pekerjaan lain.

f. Layak Naik Gaji

Karyawan merasa layak untuk dinaikkan gajinya. Adapun hasil jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 48
Layak Naik Gaji

Kategori	F	%
Sangat tidak layak	2	1.0
Tidak layak	4	2.0
Netral	65	32.3
Layak	76	37.8
Sangat layak	54	26.9
Jumlah	201	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Meskipun gaji/upah yang diterima sudah sesuai namun kenaikan gaji masih selalu diharapkan oleh para karyawan. Hal ini dibuktikan dengan adanya sebagian besar responden yang menyatakan setuju jika gaji karyawan layak untuk dinaikkan. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh 37.8 persen responden dan 26.9 persen responden yang sangat setuju.

g. Layak Naik Jabatan

Karyawan merasa layak untuk naik jabatan. Adapun hasil jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut adalah :

Tabel. 49
Layak Naik Jabatan

Kategori	F	%
Sangat tidak layak	2	1.0
Tidak layak	19	9.5
Netral	111	55.2
layak	48	23.9
Sangat layak	21	10.4
Jumlah	201	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Sebagian besar responden menyatakan ragu-ragu jika karyawan merasa layak untuk naik jabatan. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh 55,2 persen responden yang menyatakan keraguannya. Sedangkan 48 responden lainnya menyatakan setuju dan 21 responden menyatakan sangat setuju. Keragu-raguan karyawan mengenai kesediaannya untuk promosi jabatan mengindikasikan karyawan merasa belum bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar, hal ini bisa disebabkan masa kerja karyawan yang rata-rata masih dibawah 5 tahun.

3.3. Kondisi Umum Iklim Komunikasi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diketahui kondisi iklim komunikasi karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi sebagai berikut :

Tabel. 50
Responden Berdasarkan Kategori Iklim Komunikasi

Kategori Iklim Komunikasi	F	%
Sangat Buruk	0	0.00
Buruk	0	0.00
Cukup	36	17.91
Baik	154	76.62
Sangat Baik	11	5.47
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan

Iklim komunikasi pada PT. Sandang Asia Maju Abadi tergolong dalam kategori iklim komunikasi yang baik, sehingga menunjang untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Hal ini terlihat pada tabel di atas, sebagian besar responden merasakan iklim komunikasi yang baik, yaitu sebanyak 76.62 persen. Tidak ada responden yang merasakan iklim komunikasi baik secara horizontal maupun secara vertikal dalam situasi yang buruk atau tidak kondusif. Hasil tersebut dapat mengindikasikan bahwa perusahaan sudah mampu menciptakan iklim komunikasi yang kondusif untuk situasi bekerja para karyawan sehingga nyaman bekerja dan memberikan timbal balik kepada perusahaan berupa kinerja yang tinggi.

3.4. Kondisi Umum Motivasi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui kondisi motivasi pada karyawan sebagai berikut :

Tabel. 51
Responden Berdasarkan Kategori Motivasi

Kategori Motivasi	F	%
Sangat Rendah	0	0.00
Rendah	9	2.71
Cukup	124	56.02
Tinggi	66	39.76
Sangat Tinggi	2	1.51
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan

Sebagian besar karyawan tergolong dalam kategori memiliki motivasi yang lebih dari cukup untuk menunjang kinerja yang dihasilkan menjadi tinggi. Hal ini terlihat pada tabel di atas jumlah responden yang memiliki cukup motivasi sebanyak 56.02 persen responden penelitian. Responden yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja sebanyak 39.76 persen. Dari hasil tersebut dapat mengindikasikan bahwa perusahaan sudah mampu memberikan stimulus untuk mendorong para karyawan memiliki motivasi dalam bekerja.

3.5. Kondisi Umum Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui kondisi kinerja pada karyawan sebagai berikut :

Tabel. 52
Responden Berdasarkan Kategori Kinerja

Kategori Kinerja	F	%
Rendah	81	40.30
Tinggi	120	59.70
Jumlah	201	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan

Sebagian besar karyawan tergolong dalam kategori kinerja yang tinggi. Hal ini terlihat pada tabel di atas jumlah responden yang memiliki kinerja tinggi sebanyak 59.70 persen responden penelitian. Selaras dengan hasil penelitian sebelumnya, hasil di atas mengindikasikan bahwa perusahaan telah mampu menciptakan iklim komunikasi yang kondusif dan motivasi yang tinggi dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan karyawan perusahaan juga tinggi.

3.6. Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji Chi-Square (*terlampir*) untuk mengetahui hubungan dari masing-masing variabel komunikasi dengan kinerja. Hasil perhitungan yang menunjukkan bahwa variabel yang berhubungan dengan kinerja karyawan adalah variabel kemudahan memahami perintah atasan, pendapat karyawan di dengar, adanya target dalam bekerja. Dengan demikian, secara statistik hipotesis yang menyatakan **“Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim komunikasi organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)”** terbukti dan dapat diterima.

3.7. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji chi-square (*terlampir*) dapat diketahui 3 variabel yaitu variabel persaingan yang sehat dalam pekerjaan, pekerjaan penuh dengan tantangan, dan kebanggaan melewati tantangan, berhubungan dengan variabel kinerja. Dengan demikian, secara statistik hipotesis yang menyatakan **“Terdapat**

hubungan yang signifikan antara motivasi kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y)” terbukti dan dapat diterima.

3.8. Hubungan Iklim Komunikasi dan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji regresi logistik (*terlampir*) dapat diketahui variabel iklim komunikasi dan motivasi secara bersama-sama atau simultan berhubungan dengan variabel kinerja. Dengan demikian, secara statistik hipotesis yang menyatakan **“Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim komunikasi (X1) dan motivasi kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y)” terbukti dan dapat diterima.**