

658.3
A21
P E 1

PENGARUH FAKTOR – FAKTOR KEPUASAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus pada 3 Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang)



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Progam Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**BEY ARIFIN
NIM. C4A001022**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**PENGARUH FAKTOR – FAKTOR KEPUASAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**
(Studi Kasus pada 3 Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang)

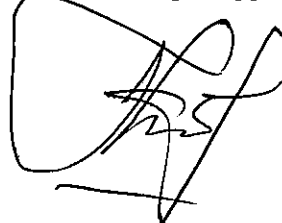
yang disusun oleh Bey Arifin, NIM C4A001022
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 15 Agustus 2003 dan dinyatakan
telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardja, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 15 Agustus 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

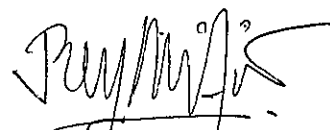
UPT-PUSTAK-UNDI	
No. Daft:	2203/T/1221/4
Tgl.	10 Feb '04



SERTIFIKASI

Saya, *Bey Arifin*, yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada studi program Magister Manajemen atau program lainnya. Karya tulis ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 30 Juli 2003


Bey Arifin

Motto :

“Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman
dan orang-orang yang berilmu pengetahuan
beberapa derajat.”
(QS. Al-Mujadalah : 11)

Tesis ini buat :
Ayahanda (alm) dan Ibunda tercinta
Kakanda Sri Hidayati dan Muhammad Fadhol
Keponakanku Azkiyah Amalina dan Azharul Umam

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan hanya kepada Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul : Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi Kasus pada 3 Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang).

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat tugas akhir yang harus dipenuhi guna memperoleh derajat Magister Manajemen pada program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Dalam penyusunan tesis ini hingga selesai, penulis telah banyak mendapat bantuan dalam bentuk bimbingan, saran-saran, dorongan moril dan materiil. Maka dengan kerendahan dan ketulusan hati saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku ketua program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta stafnya yang telah memberikan kesempatan untuk menjadi peserta didik dan pelayanan yang baik selama menjadi mahasiswa MM.
2. Bapak Drs. H. Mudji Rahardja, SU, selaku pembimbing utama dengan penuh kesabaran dan bijaksana membimbing penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
3. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR, selaku pembimbing yang dengan sabar dan bijaksana membimbing penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
4. Ayahanda H. Imam (alm) dan Hj. Nanik Rochimah tercinta yang telah mencurahkan segala kasih sayangnya serta do'a yang tidak pernah terhentikan untuk penulis hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.

5. Kakakanda Sri Hidayati dan Muhammad Fadhol yang selalu memberikan dorongan moril guna terselesaikannya penulisan tesis ini.
6. Keponakanku tersayang Azkiyah Amalina dan Azharul Umam, kalian berdua yang selalu menghibur penulis kala sibuk dengan segala urusan studi. Thank's Dear.
7. Shobat-shobatku yang baik, FX. Nanang Sujatmiko, Pursito, dan Onsardi, serta teman-teman angkatan XV Pagi lainnya. Dengan kalian kita kayuh meraih kesuksesan dan menatap masa depan lebih pasti.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, kritik dan saran dari pembaca sangat penulis hargai, untuk perbaikan penulisan yang akan datang. Mudah-mudahan tesis ini ada manfaatnya bagi kita bersama. Amin.

Semarang, 30 Juli 2003

Penulis,



Bey Arifin

ABSTRACT

One of efforts to improve hospital employee performance is refining organization internal communication. Employee satisfaction to internal hospital communication is one of key factors in creating good performance. In the perspective of organization as human system, it can be understood if the human does not change so it will be no change in the organization.

The research aim to analyze the influence of communication satisfaction factors to employee performance. The organization communication factors are: Communication Climate, Supervisory Communication, Organizational Integration, Media Quality, Co-Worker Communication, Corporate Information, Personal Feedback, Subordinate Communication. This research gives suggestion to strategy formulation to improve employee satisfaction.

Primary data are collected through spreading questionnaires. There are 100 respondents chosen using stratified sampling method. Secondary data also collected to support the analysis of this research. Besides, before it used for research firstly using validity, reliability and classics assumption test. Furthermore, the data is using by multiple regressions method to analyze. The data used in this research are normal in their distributions.

The results of this research show that Communication Climate ($P=0.000$), Supervisory Communication ($P=0.021$), Organizational Integration ($P=0.002$), Media Quality ($P=0.011$), Co-worker Communication ($P=0.17$), Corporate Information ($P=0.014$), Personal Feedback ($P=0.003$), Subordinate Communication ($P=0.022$), significantly influence to employee performance. The results of this research indirectly show that to improve hospital employee as proposed by management, firstly has to improve Communication Climate.

ABSTRAKSI

Salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan rumah sakit adalah dengan memperbaiki komunikasi internal organisasinya. Kepuasan karyawan terhadap komunikasi yang terjadi di dalam rumah sakit merupakan salah satu faktor penentu terwujudnya kinerja yang baik. Dalam perspektif bahwa organisasi merupakan sistem dari manusia, dapat dipahami bahwa jika manusianya tidak berubah maka tidak akan ada perubahan dalam organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan faktor-faktor komunikasi terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor kepuasan komunikasi organisasi adalah : Iklim Komunikasi, Komunikasi Pengawasan, Kesatuan Organisasi, Kualitas Media, Komunikasi dengan Rekan Kerja, Informasi Perusahaan, Umpan Balik Individu, dan Komunikasi Atasan dengan Bawahan. Penelitian ini memberikan saran terhadap formulasi strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Data primer dikumpulkan melalui angket yang disebarakan. Terdapat 100 responden yang dipilih dengan menggunakan metode *stratified sampling*. Data sekunder juga dikumpulkan untuk mendukung analisa dalam penelitian ini. Lebih lanjut, untuk mengestimasi data digunakan regresi berganda. Disamping itu juga diadakan uji validitas, reliabilitas dan penyimpangan asumsi klasik. Ditemukan bahwa data yang dipakai pada penelitian ini, penyebarannya normal/terdistribusi normal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim Komunikasi ($P=0,000$), Komunikasi Pengawasan ($P=0,021$), Kesatuan Organisasi ($P=0,002$), Kualitas Media ($P=0,011$), Komunikasi dengan Rekan Kerja ($P=0,017$), Informasi Perusahaan ($P=0,014$), Umpan Balik Individu ($P=0,003$), dan Komunikasi Atasan dengan Bawahan ($P=0,022$), secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini secara tidak langsung mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan rumah sakit seperti yang dikehendaki pihak manajemen, perlu kiranya ditingkatkan Iklim Komunikasi terlebih dahulu.

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan Tesis	ii
Sertifikasi	iii
Motto	iv
Kata Pengantar	v
Abstract	vii
Abstraksi.....	viii
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Rumus	xiv
Daftar Lahiran	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS.....	10
2.1 Telaah Pustaka.....	10
2.1.1 Kepuasan Komunikasi.....	10
2.1.2 Pengaruh Kepuasan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	11
2.1.3 Kinerja Karyawan.....	14
2.1.4 Proses Komunikasi	15
2.1.5 Penelitian Terdahulu	20
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	23
2.3 Hipotesis.....	25
2.4 Definisi Operasional	26

BAB III METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	31
3.1.1 Jenis Data Primer.....	31
3.1.2 Jenis Data Sekunder.....	32
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	32
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	37
3.4 Teknik Analisis.....	37
3.4.1 Analisis Validitas dan Reliabilitas.....	37
3.4.2 Evaluasi Data Terhadap Penyimpangan Asumsi Klasik.....	39
3.4.2.1 Uji Multikolinearitas.....	39
3.4.2.2 Uji Heterokedastisitas.....	41
3.4.2.3 Uji Autokorelasi.....	39
3.4.3 Analisis Regresi.....	42
3.4.4 Uji Hipotesis.....	43
3.4.4.1 Uji Individual.....	43
3.4.4.2 Uji Keseluruhan.....	44
BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN.....	45
4.1 Gambaran Umum 3 Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang.....	45
4.1.1 Rumah Sakit Roemani PKU Muhammadiyah.....	45
4.1.2 Rumah Sakit Telogorejo Semarang.....	46
4.1.3 Rumah Sakit Panti Wilasa “Dr. Cipto” Semarang.....	47
4.2 Gambaran Umum Responden.....	48
4.2.1 Responden Menurut Kelompok Umur.....	49
4.2.2 Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	50
4.2.3 Responden Menurut Status Pernikahan.....	51
4.2.4 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja.....	52
4.2.5 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	53
4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	55
4.3.1 Uji Validitas.....	55
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	55
4.4 Analisis Deskriptif Kualitatif.....	56

4.4.1 Analisis Faktor-faktor Kepuasan Komunikasi	56
4.4.1.1 Kepuasan Terhadap Iklim Komunikasi	57
4.4.1.2 Kepuasan Terhadap Komunikasi Pengawasan	58
4.4.1.3 Kepuasan Terhadap Integrasi Organisasi	59
4.4.1.4 Kepuasan Terhadap Kualitas Media.....	60
4.4.1.5 Kepuasan Terhadap Komunikasi dengan Rekan Kerja.....	61
4.4.1.6 Kepuasan Terhadap Informasi Perusahaan	62
4.4.1.7 Kepuasan Terhadap Umpan Balik Individu	63
4.4.1.8 Kepuasan Terhadap Komunikasi Atasan dengan Bawahan	64
4.4.1.9 Kinerja Karyawan.....	65
4.5 Penyimpangan Asumsi Klasik	66
4.5.1 Uji Multikolinearitas	66
4.5.2 Uji Heterokedastisitas	68
4.5.3 Uji Autokorelasi	69
4.6 Analisis Regresi.....	71
4.6.1 Uji t (Uji Slope).....	73
4.6.2 Uji F.....	78
4.6.3 Koefisien Determinasi (R^2)	78
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	81
5.1 Kesimpulan.....	81
5.2 Implikasi.....	82
5.2.1 Implikasi Teoritis	82
5.2.2 Implikasi Manajerial.....	83
5.3 Keterbatasan Penelitian	84
5.4 Agenda Penelitian Yang Akan Datang.....	84
Daftar Pustaka	86
Lampiran-lampiran	
Kuesioner	

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Daerah Komunikasi dan Sasaran Masing-masing Daerah	16
Tabel 3.1 Komposisi Populasi Tenaga Kesehatan Berdasarkan Jenis Ketenagaan di 3 Rumah Sakit Swasta Kota Semarang	33
Tabel 3.2 Komposisi Populasi Tenaga Non-Kesehatan Berdasarkan Tingkat Pendidikan di 3 Rumah Sakit Swasta Kota Semarang ...	34
Tabel 3.3 Responden Berdasarkan Jenis Ketenagakerjaan Medis	35
Tabel 3.4 Responden Berdasarkan Jenis Ketenagakerjaan Non-Medis	35
Tabel 4.1 Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur	49
Tabel 4.2 Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan	50
Tabel 4.3 Distribusi Responden Menurut Status Pernikahan.....	51
Tabel 4.4 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja.....	52
Tabel 4.5 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	54
Tabel 4.6 Kepuasan Karyawan Terhadap Iklim Komunikasi	57
Tabel 4.7 Kepuasan Karyawan Terhadap Komunikasi Pengawasan	58
Tabel 4.8 Kepuasan Karyawan Terhadap Integrasi Organisasi	59
Tabel 4.9 Kepuasan Karyawan Terhadap Kualitas Media	60
Tabel 4.10 Kepuasan Karyawan Terhadap Komunikasi Rekan Kerja	61
Tabel 4.11 Kepuasan Karyawan Terhadap Informasi Perusahaan	62
Tabel 4.12 Kepuasan Karyawan Terhadap Umpan Balik Individu	63
Tabel 4.13 Kepuasan Karyawan Komunikasi Atasan	64
Tabel 4.14 Tanggapan responden tentang Kinerja Karyawan	65
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas	67
Tabel 4.16 Ringkasan Hasil Regresi	72

Daftar Gambar

2.1 Proses Komunikasi	17
2.2 Tahap-Tahap Komunikasi	18
2.3 Kerangka Pemikiran Pada Hubungan Faktor Penelitian	24
3.1 Deteksi Terhadap Masalah Autokorelasi	41
4.1 Hasil Uji Heterokedastisitas	69

Daftar Rumus

Rumus 1 Penentuan Sampel	36
Rumus 2 Penentuan Validitas	38
Rumus 3 Penentuan Reliabilitas.....	38
Rumus 4 Regresi Berganda.....	42
Rumus 5 Menentukan t_{hitung}	43
Rumus 6 Menentukan F_{hitung}	44

Daftar Lampiran

- Lampiran 1 Hasil Uji Validitas
- Lampiran 2 Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 3 Hasil Uji Regresi
- Lampiran 4 Data Responden
- Lampiran 5 Data Analisis Perfaktor
- Lampiran 6 Biodata

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tujuan organisasi melakukan perubahan reorganisasi maupun restrukturisasi untuk meningkatkan kinerja. Peningkatan kinerja tersebut belum tentu dicapai dengan adanya perubahan tersebut (Edmounds, dan McSparran, 1996). Menurut Lau (1995) bahwa dalam perspektif organisasi sebagai sistem dari manusia, jika manusianya tidak berubah maka tidak akan ada perubahan organisasi. Salah satu hal yang dituntut untuk berubah adalah pola pikir dan pola tindak perusahaan dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia.

Perubahan-perubahan dalam hirarki, teknologi, komunikasi organisasi dan sebagainya tidak serta merta menjamin suksesnya perubahan organisasi tanpa adanya kepuasan dari seluruh anggota organisasi yang sangat berpotensi untuk membawa perubahan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pada saat ini kualitas pelayanan terhadap konsumen (baca: pasien) di setiap rumah sakit di Indonesia terus ditingkatkan bahkan terjadi persaingan. Hal ini menuntut adanya kerja keras pihak manajemen rumah sakit untuk meningkatkan kualitas pelayanan tersebut. Juga menuntut adanya perubahan pola pikir dan pola tindak dari unit kerja atau organisasi, agar dapat tetap bertahan hidup dan berkembang dalam menghadapi tuntutan zaman dan tuntutan masyarakat.

Salah satu hal yang dituntut untuk berubah adalah pola pikir dan pola tindak perusahaan dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam rumah sakit. Paradigma sumber daya manusia sebagai alat pelengkap rumah sakit sudah

tidak tepat, dan harus berubah menjadi paradigma baru. Paradigma baru yang dimaksud adalah memposisikan sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola secara optimal, demi terwujudnya tujuan organisasi dalam hal ini rumah sakit. Karyawan sebagai asset perusahaan harus dipelihara dan dikembangkan, karena karyawan memiliki emosi, keinginan, tuntutan, kebutuhan dan keterbatasan. Karyawan yang kurang mendapatkan perhatian dan pengembangan yang memadai dari manajemen rumah sakit, dapat memicu munculnya keresahan karyawan, menurunkan semangat kerja, banyak karyawan tidak masuk (mangkir) atau dapat pula menimbulkan keluhan karyawan.

Salah satu aspek yang harus diperhatikan dan dikembangkan agar kinerja karyawan meningkat adalah komunikasi organisasi. Menurut D'Aprix (1982) sebagian penulis berpendapat bahwa manajemen adalah komunikasi. Komunikasi organisasi terjadi kapanpun sedikit-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi. Di dalam komunikasi organisasi tentunya banyak terjadi proses transaksi pesan di antara individu pada saat yang sama yang memiliki jenis-jenis hubungan yang berlainan yang menghubungkan mereka, termasuk di dalamnya pikiran, keputusan, dan kebijakan-kebijakan. Dan tiap-tiap proses komunikasi mempunyai gaya yang berlainan, mengelola, dan memimpin. Motivasi dari proses komunikasi yang berbeda tersebut menimbulkan tingkat kepuasan dan kecukupan informasi yang berbeda pula.

Begitu pentingnya peran komunikasi dalam sebuah organisasi, Putnam (1983) mengatakan bahwa bila organisasi dianggap sebagai suatu struktur atau wadah yang telah ada sebelumnya, maka komunikasi dapat dianggap sebagai

“suatu substansi nyata yang mengalir ke atas, ke bawah, dan ke samping dalam suatu wadah”. Lebih lanjut Bernard (1938) mengatakan bahwa eksistensi suatu organisasi (suatu sistem kerja sama) bergantung kepada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemampuan untuk bekerja sama guna mencapai suatu tujuan yang sama pula. Maka, ia menyimpulkan bahwa “fungsi pertama organisasi adalah mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi”. Begitu pula keberadaan atau eksistensi seseorang akan tampak bila dia berkecimpung dengan organisasi tertentu, seperti perusahaan dagang, perusahaan manufaktur, perusahaan transportasi, lembaga pemerintahan, partai politik, dan lain sebagainya. Pada sisi lain tampaklah fungsi organisasi didukung oleh peran seluruh anggotanya yang terikat dalam suatu sistem atau jaringan komunikasi. Hal itu pun mengisyaratkan pentingnya komunikasi dalam setiap organisasi.

Sondang P. Siagian dalam Imam Santoso (1993) menyatakan bahwa pentingnya komunikasi dalam organisasi berkaitan dengan hal-hal berikut :

- a. Tujuan organisasi;
- b. Perumusan kebijakan;
- c. Pengambilan keputusan;
- d. Perencanaan;
- e. Pengorganisasian;
- f. Pergerakan;
- g. Kegiatan operasional;
- h. Pengawasan; dan
- i. Penilaian.

Dari pendapat Sondang P. Siagian di atas terdapat hal penting yang perlu diperhatikan bahwa komunikasi merupakan unsur yang penting dalam kehidupan organisasi, baik ditinjau dari segi proses administrasi dan manajemen maupun keterlibatan semua pihak di dalam suatu organisasi.

Berlo (1960) mengatakan bahwa keseragaman perilaku dan tekanan untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma dihasilkan lewat komunikasi di antara anggota-anggota kelompok. Lebih lanjut dikatakan bahwa orang-orang yang berkomunikasi satu sama lain terus menerus cenderung mengembangkan pola-pola perilaku serupa.

Menurut Weber dalam (Wayne,1998), salah satu ciri suatu organisasi terbirokrasikan secara ideal adalah adanya garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hierarkis. Hierarki yang mengambil bentuk umum suatu piramida, yang menunjukkan setiap karyawan bertanggung jawab kepada atasannya. Selain itu bawahan bertanggung jawab atas keputusan-keputusannya yang disepakati sendiri. Konsep-konsep komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi ke bawah (*downward communication*) mencerminkan konsep kewenangan ini, dengan informasi mengalir ke bawah dari jabatan yang memiliki kewenangan lebih luas ke jabatan yang lebih sempit (Wayne, 1998).

Penelitian tentang kepuasan komunikasi sebenarnya telah lama dilakukan. Lima belas tahun yang lalu Dows dan Hazen (1977) telah memperkenalkan *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ). Setelah diterbitkan, CSQ digunakan tidak kurang dari 50 perusahaan di Amerika Serikat, yang di dalamnya juga termasuk beberapa perusahaan-perusahaan negara asing. Para peneliti telah

menguji reliabilitas dan validitas terhadap pengukuran, CSQ menurut mereka dapat dijadikan alat untuk meneliti tentang kepuasan komunikasi. Telah banyak peneliti menunjukkan hasil penelitian hubungan antara kepuasan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Pada kenyataannya, hubungan tersebut menunjukkan kuat (Dows, 1988). Tetapi implikasi dari komunikasi bisnis adalah satu hal yang belum banyak diteliti dengan serius, yaitu hubungan antara kepuasan komunikasi dan kinerja karyawan.

Menurut Dows, Hazen, Quiggens & Meddley (1973) terdapat 8 faktor yang stabil dari kepuasan komunikasi. Faktor-faktor tersebut adalah (1) Iklim Komunikasi (*Communication Climate*); (2) Komunikasi Pengawasan (*Supervisory Communication*); (3) Kesatuan Organisasi (*Oganizational Integration*); (4) Kualitas Media (*Media Quality*); (5) Komunikasi dengan Rekan Kerja (*Co-Worker Communication*); (6) Informasi Perusahaan (*Corporate Information*); (7) Umpan Balik Individu (*Personal Feedback*); (8) Komunikasi dengan Bawahan (*Subordinate Communication*).

Berbagai literatur penelitian mengembangkan hubungan secara umum antara komunikasi dan kinerja, tetapi dikarenakan beragam metodologi dan definisi hasilnya kerap berlainan (Pincus, 1986). Penelitian yang dilakukan oleh Clampitt dan Downs (1993) yang melibatkan organisasi jasa dan manufaktur di Amerika Serikat telah mengungkapkan bukti baru mengenai hubungan itu. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa studi mereka yang menggunakan interview dan *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) menemukan bahwa dimensi kepuasan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pada penelitian Pincus (1986), dengan obyek penelitiannya terhadap 327 perawat rumah sakit, menemukan hubungan positif antara komunikasi dan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya juga disimpulkan bahwa hubungan komunikasi dengan kepuasan kerja lebih kuat, khususnya dalam komunikasi pengawasan (*supervisory communication*), iklim komunikasi, dan umpan balik personal. Penelitian itu memperjelas begitu pentingnya kecepatan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan. Begitu halnya dengan Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang adalah perusahaan yang tujuannya memberikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat dan merupakan asset penting bagi Kota Semarang. Dalam rangka ikut membantu tercapainya tujuan organisasi, perlu dilakukan penelitian khususnya hubungan antara kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Rumah sakit swasta yang menjadi obyek penelitian ini (RSU Telogorejo, RS PKU Roemani Muhammadiyah, dan RSU Panti Wilasa “Dr. Cipto”) adalah rumah sakit yang cukup berkembang. Seiring dengan perkembangan dan kemajuannya tersebut tentulah pihak manajemen jeli melihat perubahan-perubahan yang ada di dalam (internal) perusahaan. Tanpa terkecuali perubahan dalam hal komunikasi organisasinya. Komunikasi merupakan awal dari adanya perilaku bagi orang ke orang atau lembaga ke orang atau pula sebaliknya. Oleh karena komunikasi penuh dengan muatan, maka komunikasi juga menjadi faktor penting dalam perusahaan. Dari komunikasi yang terjadi baik interpersonal

maupun personal dengan manajemen dapat menciptakan kekuatan atau justru kelemahan di dalam kinerja karyawan. Dengan demikian fungsi komunikasi organisasi perlu dikaji ulang agar dapat diketahui kontribusi teoritis bagi perbaikan manajemen di masing-masing rumah sakit di atas. Tentunya perlu dikaji ulang faktor-faktor yang berkaitan dengan dimensi komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, penelitian ini dilaksanakan untuk menguji pengaruh faktor-faktor kepuasan komunikasi (Iklim Komunikasi, Komunikasi Pengawasan, Integrasi Organisasi, Kualitas Media, Komunikasi dengan Rekan Kerja, Informasi Perusahaan, Umpan Balik Individu, Komunikasi dengan Bawahan) terhadap Kinerja Karyawan. Pertanyaan yang perlu dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kepuasan Iklim Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan?
2. Bagaimanakah pengaruh kepuasan Komunikasi Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan?
3. Bagaimanakah pengaruh kepuasan Integrasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan?
4. Bagaimanakah pengaruh kepuasan Kualitas Media terhadap Kinerja Karyawan?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan Komunikasi dengan Rekan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?

6. Bagaimanakah pengaruh kepuasan Informasi Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan?
7. Bagaimanakah pengaruh kepuasan Umpan Balik Individu terhadap Kinerja Karyawan?
8. Bagaimanakah pengaruh kepuasan Komunikasi dengan Bawahan terhadap Kinerja Karyawan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada 3 rumah sakit swasta di Kota Semarang. Dan untuk menjawab rumusan masalah di atas maka dalam penelitian ini yang menjadi tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan Iklim Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan Komunikasi Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan Kesatuan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan Kualitas Media terhadap Kinerja Karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan Komunikasi dengan Rekan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

6. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan Informasi Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan Umpan Balik Individu terhadap Kinerja Karyawan.
8. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan Komunikasi Atasan dengan Bawahan terhadap Kinerja Karyawan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Dengan hasil penelitian mengukur tingkat kepuasan komunikasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor kepuasan komunikasi tersebut, maka dapat menjadi pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada 3 Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang.
2. Perusahaan dapat mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan yang sesuai dengan kondisi karyawan saat ini.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Kepuasan Komunikasi

Menurut Redding (1972), kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan komunikasinya. Kepuasan menggambarkan reaksi afektif seseorang atas hasil baik yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Menurut Down (1988), kuesioner kepuasan komunikasi merupakan alat ukur yang tepat untuk suatu penelitian. Dilandasi proses pengembangan dan memiliki orientasi teoritis, dan digunakan dalam penelitian berbagai jenis organisasi, kuesioner ini terbukti bermanfaat, fleksibel, dan efisien untuk meneliti tentang komunikasi organisasi.

Secara keseluruhan, kepuasan berhubungan dengan perbedaan antara apa yang diinginkan dari sudut pandang komunikasi organisasi dengan apa yang seseorang miliki dalam kaitan tersebut. Kepuasan tidak berhubungan dengan keefektifan pengungkapan pesan, tetapi bila pengalaman berkomunikasi memenuhi keinginan seseorang, biasanya hal itu dipandang sebagai memuaskan. Meskipun tidak efektif sepanjang berkaitan dengan ukuran, pengungkapan dan penafsiran pesan hal itu juga dikatakan kepuasan. Karyawan mungkin merasa memerlukan jenis informasi tertentu atau informasi yang ingin disampaikan kepada karyawan yang lain. Bila informasi dikomunikasikan dengan cara yang sesuai dengan keinginan karyawan lain tersebut, maka karyawan akan mengalami kepuasan dalam berkomunikasi.

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam berkomunikasi berarti karyawan merasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Karyawan memiliki kecenderungan, dalam hal ini kadang-kadang menyebabkan individu lebih menyukai cara-cara pelaksanaan terbaru, yang seringkali keberhasilan dan kegaagalan kinerja menyertai pelaksanaan metode terbaru tersebut. Menurut Pincus (1986), dari beberapa penelitian tentang hubungan antara hubungan komunikasi organisasi dengan kinerja menunjukkan bahwa kepuasan kecil peranannya dalam perbaikan kinerja karyawan. Berarti kepuasan tidak memacu para karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, meskipun komunikasi jelas memberi pengaruh yang positif dalam kepuasan kinerja

Kepuasan komunikasi merupakan sudut pandang dari banyak dimensi yang merupakan sintesis dari satu sudut pandang dimensi saja. Downs (1973) berpendapat bahwa karyawan tidak semata-mata puas atau tidak puas dengan komunikasi pada umumnya, namun dapat pula mengekspresikan beragam tingkat kepuasan berkaitan dengan tingkatan-tingkatan atau jenis-jenis komunikasi organisasi tertentu.

2.1.2 Pengaruh Kepuasan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian telah terfokus pada hubungan umum antara komunikasi dan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa hubungan tersebut positif. Lull, Frank, dan Piersol (1955) meneliti para direktur dari 100 perusahaan terbesar di Amerika Serikat dan menemukan bahwa

96 percaya bahwa ada pengaruh positif komunikasi terhadap kinerja. Tubbs dan Hain (1979) melaporkan hasil penelitiannya terhadap delapan perusahaan dan menyimpulkan bahwa secara keseluruhan penelitian-penelitian tersebut memberikan dukungan kuat dan konsisten terhadap perilaku komunikasi manajemen dan benar-benar berpengaruh dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Sebagai contoh, mereka membuktikan dalam satu studi bahwa perusahaan dengan tingkat akurasi informasi yang tinggi dan *absenteeism* (kemangkiran) terendah memiliki skor tertinggi dalam efektivitas komunikasi. Penelitian Grigson (1987) terhadap para akuntan publik bersertifikasi dan memberikan kesan bahwa *turnover* (pergantian) karyawan berkaitan dengan kepuasan komunikasi. Menurut pendapat Tubbs dan Widgery (1987) serta Tavernier (1980) mengatakan bahwa para peneliti lainnya membuktikan pengaruh positif program-program pelatihan komunikasi terhadap keefektifan organisasi. Sementara terdapat bukti mengenai kaitan umum antara perusahaan, karyawan dan komunikasi, sejumlah peneliti berupaya menggali hubungan tersebut dengan pemahaman yang lebih luas dan detail.

Downs dan Hain (1982), mengidentifikasi lima pendekatan mendasar yang telah digunakan para peneliti pada saat meneliti hubungan antara komunikasi dan kinerja karyawan. *Pertama*, mereka menyebutkan bahwa seseorang dapat menguji hubungan tersebut dengan membandingkan berbagai macam kedudukan karyawan dalam sebuah organisasi, namun belum ada peneliti yang menerbitkan hasil riset jenis tersebut.

Kedua, beberapa peneliti telah menguji pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan perusahaan di banyak organisasi. Telah banyak diterbitkan tinjauan literatur hasil penelitian tersebut. Para peneliti membahas usaha-usaha penelitian yang memakai metode studi kasus, audit komunikasi dan analisis organisasi seperti yang diterapkan Mackenzie (1980) yang menyatakan bahwa komunikasi benar-benar berpengaruh pada kinerja karyawan.

Ketiga, ada jenis penelitian yang menguji pengaruh interaksi kelompok terhadap kinerja, yang memungkinkan untuk membentuk penelitian tentang awal tentang jaringan-jaringan (*network*) kelompok kecil. *Keempat*, sejumlah peneliti telah menguji pengaruh komunikasi, antara atasan dengan bawahan terhadap kinerja. Kim (1975) menerangkan bahwa kinerja yang tinggi digambarkan dengan *feedback* yang lebih efektif terhadap kinerja, para *supervisor* biasanya bertanggung jawab atas *feedback* (umpan balik) tersebut. Jenkins (1977) dan Jain (1973) berpendapat bahwa efektivitas komunikasi *supervisor* berkaitan dengan kinerja karyawan.

Kelima, sejumlah peneliti telah menguji gagasan yang lebih kompleks mengenai bagaimana peran dan keterampilan individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lewis, Cummings, dan Long (1982) berpendapat bahwa dengan konsep kelompok / organisasi (*groupness / organizationness*) jenis komunikasi organisasi lebih dapat dijelaskan dengan tingkat kinerja yang tinggi.

Beberapa peneliti telah berpendapat dan menguatkan hubungan antara kepuasan komunikasi dengan kinerja. Misalnya, O'Reilly dan Roberts (1977) menunjukkan bahwa cara karyawan menangani beban informasi (*infomation overload*) adalah dengan menunjukkan dengan kinerja mereka.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Davis dan Newstrom (1996) menjelaskan "*Employees need feedback on their performance as a guide to future behavior*". Bagi karyawan baru prestasi kerja merupakan bukti dari pemahaman mereka terhadap pekerjaan, sedangkan bagi karyawan lama prestasi kerja merupakan umpan balik terhadap perilaku baik mereka. Selanjutnya untuk penilaian prestasi kerja yang berorientasi ke masa depan dijelaskan oleh Haryani (1995:50) meliputi dua arah yaitu :

1. Meninjau kembali kinerja masa lalu dan membandingkan dengan sasaran yang ditujukan pada bidang-bidang pokok, juga mengidentifikasi apa yang dicapai dan menilai kemajuan;
2. Mengidentifikasi adanya kegagalan atau masalah dan bidang-bidang yang perlu ditingkatkan serta melihat perkembangan di masa depan dalam hubungannya baik dengan sasaran khusus maupun pengembangan individu yang bersangkutan.

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya adalah merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Langkah mengadakan penilaian ini diungkapkan oleh Martoyo (1994:83) sebagai usaha memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi secara baik. Oleh karena itu diperlukan suatu informasi yang relevan dan reliabel mengenai prestasi kerja setiap karyawan.

Secara lebih rinci, *Income Data Service*, London, dalam Mc Kenna dan Beech (1995) dari penelitiannya mengenai kriteria pengukuran kinerja menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering digunakan sebagai

indikator penelitian adalah: pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen, dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok). Dessler (1997) memberi contoh kriteria penilaian kinerja karyawan meliputi: kualitas, produktifitas (kualitas dan efisiensi), pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur, tersedia, dan bebas dari pengaruh. Kinerja karyawan di dalam penelitian ini, identik dengan adanya perubahan sikap terhadap pekerjaan.

2.1.4 Proses Komunikasi

Dalam komunikasi terdapat 3 sasaran yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen yaitu :

1. Agar orang memahami dan menerima bahwa apa yang diusulkan manajemen untuk dikerjakan akan mempengaruhi mereka.
2. Agar orang berperilaku seperti yang dikehendaki manajemen.
3. Agar orang lebih mengenali perubahan dan hasil yang dicapai, dan membantu mereka memahami lebih jelas sumbangan yang mereka berikan terhadap pencapaian ini.

Armstrong (1994, p.109) berpendapat bahwa komunikasi manajemen haruslah mengenai rencana, maksud, dan usulan dan juga mengenai pencapaian dan hasil kerja. Pelaku organisasi perlu memahami tentang sasaran komunikasi sebagaimana dijelaskan Tabel 2.1 :

Tabel 2.1 Sasaran Komunikasi

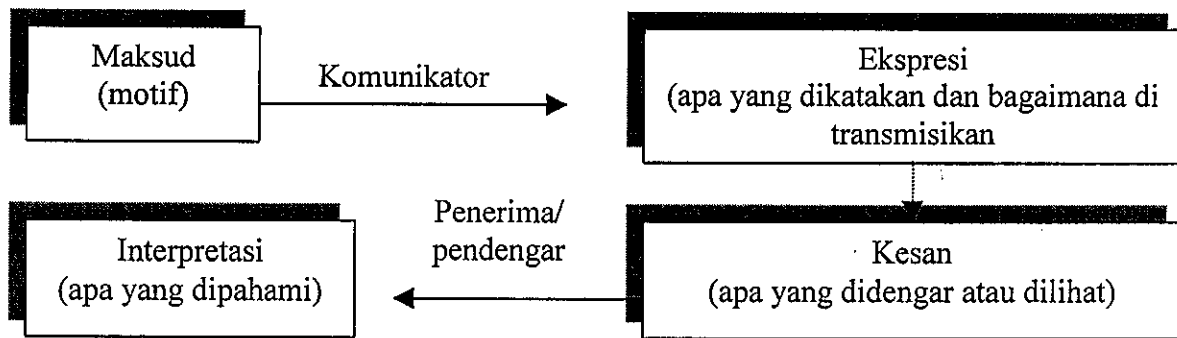
Daerah Komunikasi	Sasaran
Komunikasi ke bawah dan ke samping mengenai sasaran, kebijakan, rencana, dan anggaran perusahaan atau fungsional kepada orang-orang yang harus melaksanakan	Untuk memastikan bahwa para manajer dan pengawas mendapatkan informasi yang jelas, teliti, dan seketika mengenai apa yang diharapkan dari mereka untuk mencapai sasaran perusahaan.
Komunikasi ke bawah langsung dari manajer ke bawahan tentang apa yang harus dilakukan oleh bawahan.	Untuk memastikan bahwa instruksinya jelas, teliti, dan memberikan motivasi yang diperlukan agar orang bertindak.
Komunikasi ke atas dan ke samping tentang usul, saran dan komentar mengenai sasaran kebijakan, dan anggaran perusahaan dari orang-orang yang harus melaksanakannya.	Untuk memastikan bahwa para manajer dan pengawas memiliki ruang lingkup yang cukup untuk mempengaruhi keputusan perusahaan dan fungsional mengenai hal-hal dimana mereka memiliki keahlian dan pengetahuan khusus.
Komunikasi ke atas dan kesamping mengenai informasi manajemen tentang prestasi kerja dan hasil kerja.	Manajemen dapat memantau dan mengendalikan prestasi kerja, jika perlu, menggunakan kesempatan yang ada atau mengambil tindakan korektif yang cepat.
Komunikasi ke bawah tentang rencana, kebijaksanaan atau prestasi perusahaan.	Untuk memastikan bahwa : 1) karyawan tetap mengetahui hal-hal yang mempengaruhi mereka, khususnya perubahan terhadap kondisi kerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan dan keamanan mereka. 2) karyawan didorong untuk mendukung perusahaan secara menyeluruh.
Komunikasi ke atas tentang komentar dan reaksi karyawan mengenai apa yang akan terjadi atau apa yang sesungguhnya sedang terjadi dalam hal-hal yang mempengaruhi mereka.	Untuk memastikan bahwa karyawan diberi kesempatan untuk menyuarakan saran atau kekhawatiran mereka dan bahwa perusahaan dapat merubah rencana - rencananya berdasarkan komentar-komentar ini.
Menerima dan menganalisis informasi dari luar yang mempengaruhi kepentingan perusahaan.	Untuk memastikan bahwa perusahaan sepenuhnya menyadari semua informasi berkenaan dengan hukum, pemasaran, perdagangan, dan teknologi yang mempengaruhi kepentingannya.
Presentasi informasi mengenai perusahaan dan produknya kepada pemerintah, pelanggan dan masyarakat pada umumnya.	Untuk memberikan pengaruh berdasarkan kepentingan perusahaan, untuk memberikan citra perusahaan yang baik dan untuk membujuk pelanggan untuk membeli produk atau pelayanannya.

Sumber : Armstrong (1994, p. 110)

Untuk menyampaikan pesan secara lebih efektif, diperlukan pemahaman proses komunikasi yang baik. Komunikasi dimulai dari komunikator yang ingin mengatakan sesuatu. Kemudian memutuskan bagaimana cara mengatakan dan mentransmisikannya. Komunikasi sampai ke penerima, yang membentuk kesan apa yang telah didengarnya dan dilihatnya dan menerjemahkannya menurut latar belakang sikap dan pengalamannya.

Gambar 2.1

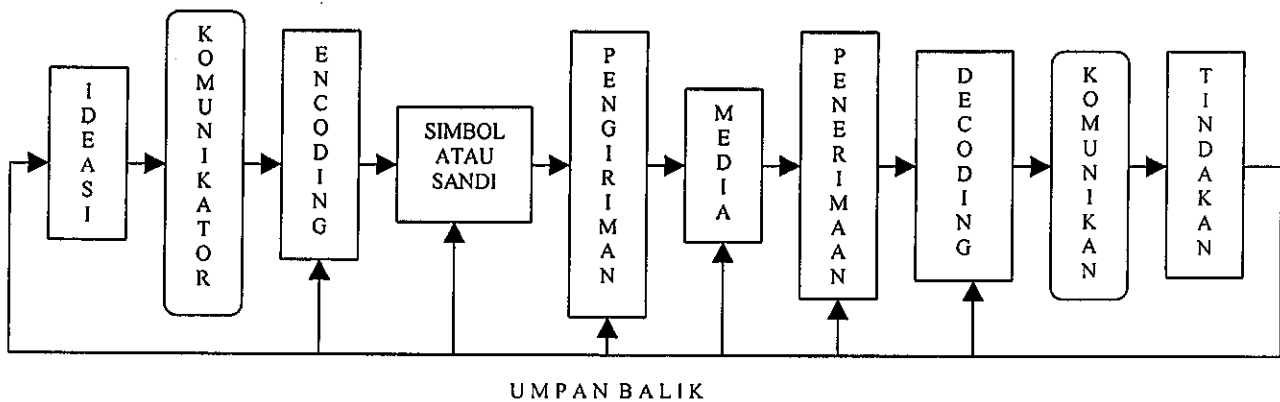
Gambar proses komunikasi



Sumber : Armstrong (1994, p. 111)

Untuk lebih jelasnya, tahapan-tahapan dari proses komunikasi dapat diperhatikan pada Gambar 2.2. Walaupun tidak ada kesepakatan pendapat mengenai banyaknya tahapan komunikasi dan penamaan atau penyebutannya, tetapi model proses komunikasi yang lazim diterima oleh para ahli komunikasi tampak pada gambar 2.2 berikut :

Gambar 2.2 Tahap-Tahap Komunikasi



Sumber : Imam Santoso, (1993), *Seni Komunikasi*, PT. Media Wiyata, Semarang, Hal. 11.

Pada gambar di atas tampaklah rangkaian tahap-tahap komunikasi yang terdiri atas tahap ideasi, encode (*encoding*), pengiriman, penerimaan, decode (*decoding*), dan tindakan. Adapun penjelasan dari tahap-tahap komunikasi di atas adalah sebagai berikut:

- a. Tahap ideasi ialah proses penciptaan gagasan atau informasi yang dilakukan oleh komunikator.
- b. Tahap encode (*encoding*) ialah proses penyusunan informasi menjadi simbol atau sandi yang dirancang pengirimnya kepada komunikan, pemilihan saluran dan media komunikasi yang akan digunakan. Simbol atau sandi yang biasanya dipakai adalah : kata (ucapan), kata (tulisan), gambar, atau tindakan.
- c. Tahap pengiriman adalah proses penyampaian simbol atau sandi melalui saluran dan media komunikasi yang tersedia dalam suatu organisasi. Proses pengiriman dapat dilakukan dengan berbicara, menulis, menggambar, bertindak. Adapun media dan saluran komunikasi yang sering dipakai adalah : lisan – tertulis, verbal – nonverbal, ke bawah – ke atas – ke samping, formal – informal, satu arah – dua arah.

- d. Tahap penerimaan ialah proses penerimaan pesan dari komunikator oleh komunikan melalui saluran atau media komunikasi tertentu. Proses penerimaan biasanya dalam bentuk mendengar, membaca dan mengamati.
- e. Tahap dekode (*decoding*) yaitu proses pemahaman atau interpretasi pesan-pesan di pihak komunikan. Interpretasi atau pemahaman itu berlangsung dalam sistem pemikiran, memori mekanis, insting atau naluri, dan proses berpikir lainnya dengan kemungkinan hasil yang baik dan yang buruk.
- f. Tahap tindakan ialah proses pembentukan sikap dan tindakan komunikan setelah menafsirkan atau memahami pesan-pesan yang diterimanya. Apabila tanggapan komunikan itu berupa tindakan yang sesuai dengan keinginan atau harapan komunikator, maka komunikasinya dapat dikatakan efektif.

Masalah utama dalam komunikasi adalah bahwa arti yang diterima oleh seseorang mungkin bukanlah apa yang dimaksudkan oleh pengirimnya. Pengirim dan penerima adalah dua orang yang hidup dalam dunia yang berbeda. Beberapa hal dapat terjadi dan mengganggu pesan yang lewat di antara mereka. Kebutuhan dan pengalaman orang cenderung untuk mewarnai apa yang mereka lihat dan dengar. Pesan-pesan yang tidak ingin mereka dengar ditekan, sementara yang lainnya diperbesar, yang tercipta dalam lingkungan yang sempit atau terganggu dari kenyataan sebenarnya.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Pincus (1986), dalam studi lapangannya terhadap 327 perawat rumah sakit, menemukan pengaruh positif komunikasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya juga ditemukan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja lebih kuat khususnya dalam komunikasi pengawasah, iklim komunikasi, dan umpan balik individu. Penelitian tersebut memperjelas pentingnya kecepatan komunikasi pengawasan dengan karyawan serta kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain dalam sektor publik mempublikasikan bahwa kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif (Wheeles dan Howard, 1983). Menurut review literatur sejak pertengahan 1970-an, King, Lahiff, dan Hatfield (1988) melaporkan dari hasil penelitiannya bahwa kepuasan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Clampitt and Downs (1993) yang melibatkan organisasi jasa dan manufaktur mengungkapkan bukti baru mengenai pengaruh kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Pertama*, penelitian mereka menggunakan interview dan *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) menemukan bahwa kedelapan dimensi kepuasan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimensi seperti komunikasi dengan rekan kerja, informasi perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mereka yang lain bahwa karyawan dalam kedua perusahaan tersebut berpendapat bahwa umpan balik individu dari atasan mereka mempunyai pengaruh *tertinggi*.

Kedua, kepuasan karyawan dengan dimensi komunikasi tidak berarti serta merta produktifitas organisasinya terpengaruhi. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan lebih menekankan pada aspek pekerjaan daripada aspek psikologis.

Clampitt dan Downs (1993) melakukan penelitian terhadap dua organisasi dimana perusahaan S adalah perusahaan simpan pinjam (jasa), dengan sampel 65 karyawan sedangkan perusahaan M adalah pabrik pembuat kursi dengan 110 karyawan sebagai sampel, menggunakan CSQ (*Communication Satisfaction Questionnaire*) serta tehnik wawancara. Adapun tujuan dari penelitian mereka adalah untuk mengetahui pengaruh dari delapan faktor kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian mereka dengan menggunakan skala 0 – 500, dimana nilai 0 sebagai tingkat kepuasan terendah dan nilai 250 sebagai nilai tengah (*midpoint*). Pada perusahaan S diketahui bahwa faktor komunikasi dengan rekan kerja (*co-worker communication*) ($M=348,8$; $SD=67.4$) dan faktor komunikasi atasan dengan bawahan (*sub-ordinate communication*) ($M=346,7$; $SD=93.3$) berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai yang tidak berbeda jauh. Namun benar-benar berbeda secara signifikan pada faktor-faktor lainnya dengan tingkat signifikansi 5% ($p<.05$). Faktor umpan balik individu (*personal feedback*) ($M=263.8$; $SD= 106.6$) berada diatas *midpoint* teoritis, dinilai secara signifikan berbeda dengan seluruh dimensi lainnya ($p<.05$).

Untuk perusahaan M faktor komunikasi pengawasan (*supervisory communication*) dinilai sebagai faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan ($M= 377.9$; $SD= 92.2$). *t-test* tambahan membuktikan perbedaan yang

secara statistik signifikan antara faktor tersebut dan seluruh dimensi lainnya dengan tingkat signifikansi 1% ($p < .01$). Kecuali faktor komunikasi atasan dan bawahan *subordinate communication* ($M=357.7$; $SD=71.2$), umpan balik individu (*Personal feedback*) ($M=263.3$; $SD=112.3$), dan informasi perusahaan (*corporate information*) ($M=264.7$; $SD=123.12$) adalah berpengaruh tidak signifikan dan dikelompokkan pada bagian bawah dari tingkat pengaruh kepuasan komunikasi.

Pengaruh faktor CSQ pada kinerja diukur dengan skala 0 - 100 dimana "0" menunjukkan tidak ada pengaruh (*impact*), "50" pengaruh rata-rata, dan "100" pengaruh maksimum. Perlu dicatat bahwa masing-masing dimensi diketahui memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Bahkan *mean* (rata-rata) terendah 53.6 ($SD= 30.7$) berada di atas *midpoint* teoritis.

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada perusahaan S, faktor umpan balik (*personal feedback*), merupakan faktor yang berpengaruh kepuasan terkecil, dipersepsikan memiliki dampak yang besar terhadap kinerja karyawan ($M= 86.5$; $SD=12.6$) faktor iklim komunikasi (*communication climate*) dinilai hampir tinggi ($M=84.5$; $SD=15.9$). Kedua faktor tersebut dikelompokkan secara bersama-sama dan dibedakan secara signifikan dengan faktor lainnya dengan tingkat signifikansi 5 % ($p < .05$).

Pada perusahaan M, faktor komunikasi atasan dan bawahan (*subordinate communication*) ($M=75.95$; $SD=22.04$) serta umpan balik individu *personal feedback* ($M=74.83$; $SD=22.74$) dan dikelompokkan secara bersama-sama dan dipersepsi sebagai memiliki dampak yang terbesar terhadap kinerja karyawan. Kedua dimensi tersebut secara signifikan berbeda dengan seluruh dimensi lainnya

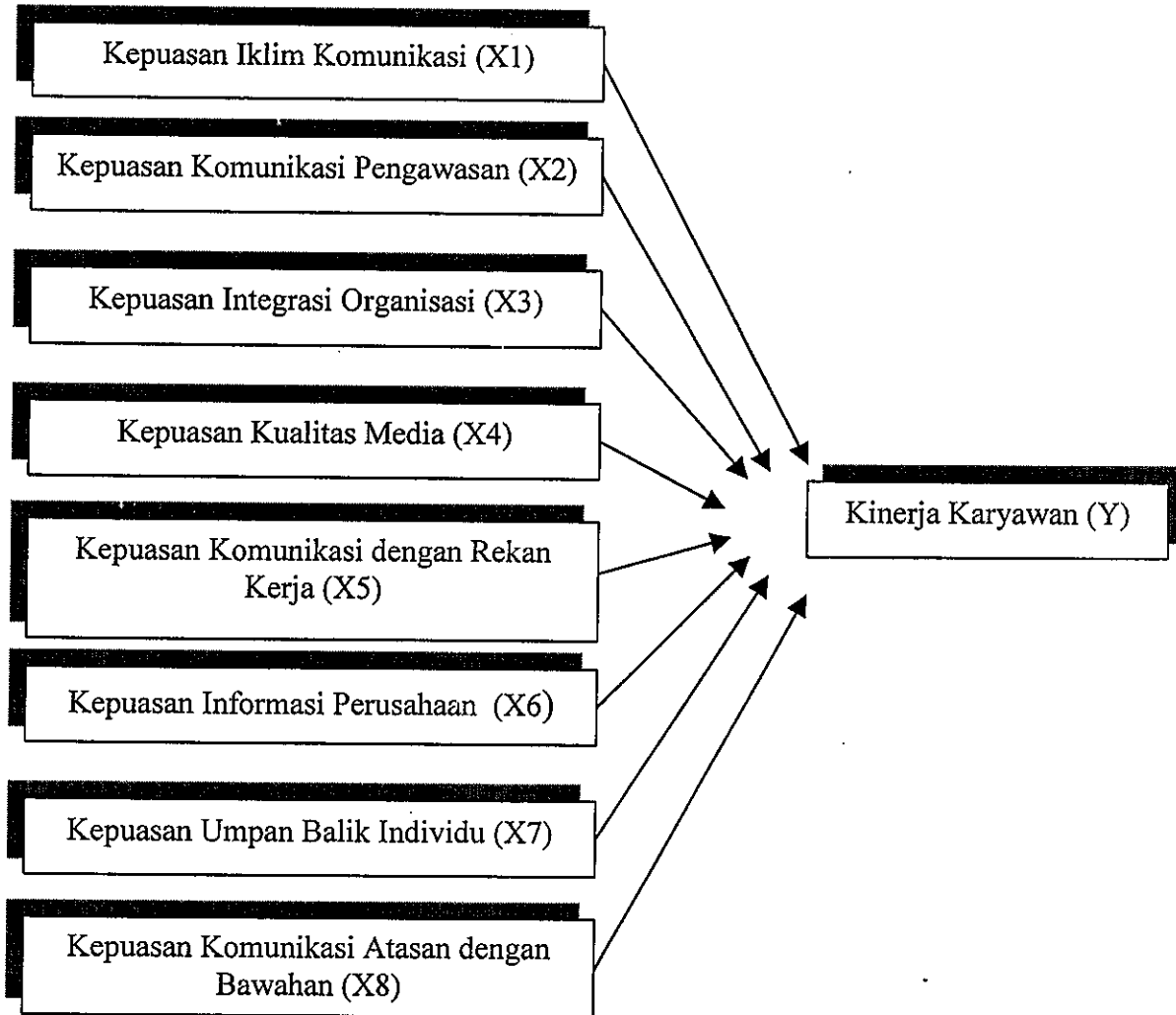
pada tingkat signifikansi sebesar 5% ($p < .05$). Faktor informasi perusahaan (*corporate information*) ($M=53.6$; $SD=30.7$), kualitas media (*media quality*) ($M=62.69$; $SD=23.59$) dan komunikasi dengan rekan kerja (*Co-Worker Communication*) ($M=64.21$; $SD=27.25$) dikelompokkan pada skala pengaruh yang lebih rendah dan berbeda secara signifikan dengan faktor-faktor lainnya ($P < .05$)

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja dari kepuasan komunikasi yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Clappitt dan Downs (1995) terdapat delapan faktor. Dari delapan faktor tersebut dijadikan sebagai kerangka pemikiran untuk mengetahui kinerja karyawan.

Gambar 2.3

Kerangka pemikiran pada hubungan faktor penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian

Alur pemikiran dari analisis pengaruh faktor-faktor kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan ini diawali dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor ini kemudian dijabarkan dalam bentuk pernyataan dari pertanyaan pada kuesioner yang dibagikan kepada responden, untuk mengetahui faktor apa yang berpengaruh menurut persepsi karyawan.

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang perlu pembuktian melalui penelitian, hipotesis bisa saja benar dan bisa saja salah. Hal ini sejalan dengan pendapat Moh. Natsir (1988) yang menjelaskan bahwa hipotesis adalah suatu statemen tentatif tentang parameter populasi atau tentang distribusi populasi. hipotesis bisa saja benar dan bisa saja salah dan hipotesis selalu terbuka terhadap kecurigaan. Hipotesis ini akan diuji dengan teknik pengujian tersendiri, sehingga dapat diambil suatu kesimpulan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak. dalam penelitian ini hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut :

- H1 : Kepuasan Iklim Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H2 : Kepuasan Komunikasi Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H3 : Kepuasan Integrasi Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H4 : Kepuasan Kualitas Media berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H5 : Kepuasan Komunikasi dengan Rekan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H6 : Kepuasan Informasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H7 : Kepuasan Umpan Balik Personal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H8 : Kepuasan Komunikasi Atasan dengan Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H9 : Terdapat pengaruh secara bersama-sama antara Iklim Komunikasi, Komunikasi Pengawasan, Integrasi Organisasi, Kualitas Media, Komunikasi dengan Rekan Kerja, Informasi Perusahaan, Umpan Balik Personal, Komunikasi Atasan dan Bawahan terhadap Kinerja Karyawan.

2.4 Definisi Operasional

Berdasarkan batasan bahwa kepuasan komunikasi adalah suatu sikap terhadap kepuasan komunikasi dalam organisasi, maka variabel kepuasan komunikasi dan faktor-faktor kepuasan komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional adalah sebagai berikut :

1) Kepuasan Komunikasi

Kepuasan Komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah rasa puas dan nyaman karyawan terhadap komunikasi yang terjadi di dalam organisasi. Kepuasan komunikasi berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berkaitan dengan perasaan nyaman karyawan terhadap pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Sikap terhadap kepuasan komunikasi secara keseluruhan diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan terhadap delapan dimensi yang mewakili tanggapan afektif yaitu: Iklim Komunikasi, Komunikasi Pengawasan, Integrasi Organisasi, Kualitas Media, Komunikasi dengan Rekan Kerja, Informasi Perusahaan, Umpan Balik Personal, Komunikasi Atasan dan Bawahan.

2) Iklim Komunikasi

Iklim Komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kondisi terjadinya komunikasi pada tingkat karyawan dan organisasi yang mengarah pada dua kondisi yaitu mendukung atau menghambat. Sikap terhadap Iklim Komunikasi diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan mengenai tingkat dimana komunikasi di dalam organisasi dapat memotivasi dan menstimulasi para karyawan untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi dan tingkat dimana ia memaksakan karyawan untuk loyal terhadap organisasi. Kemudian diukur pula apakah komunikasi antara orang di dalam organisasi tersebut menyehatkan atau tidak.

3) Komunikasi Pengawasan

Dalam penelitian ini Komunikasi Pengawasan dimaksudkan bantuan dan dukungan perilaku atasan. Sikap terhadap komunikasi pengawasan diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan terhadap aspek-aspek *upward* (ke atas) dan *downward* (ke bawah) dalam berkomunikasi dengan atasan. Kemudian diukur pula tingkat keterbukaan atasan terhadap ide-ide bawahan, mendengarkan dan memperhatikan bawahan, memecahkan permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

4) Integrasi Organisasi

Integrasi Organisasi dalam penelitian ini dimaksudkan tingkat dimana karyawan menerima informasi mengenai lingkungan kerja mereka. Sikap terhadap Integrasi Organisasi diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan terhadap kepuasan pada informasi tentang rencana-rencana departemen, persyaratan-persyaratan kerja dan sejumlah informasi mengenai kepegawaian.

5) Kualitas Media

Kualitas Media adalah sarana pengangkutan informasi yang dipakai dalam proses komunikasi di dalam perusahaan. Sikap terhadap kualitas media diukur dengan cara mengukur respon evaluatif masing-masing karyawan terhadap tingkat dimana rapat-rapat di organisir dengan baik, perintah-perintah tertulis dengan singkat dan jelas, tingkat dimana jumlah komunikasi diketahui dengan tepat.

6) Komunikasi dengan Rekan Kerja

Komunikasi dengan Rekan Kerja yang dimaksud adalah komunikasi yang terjadi di antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain sehingga terjadi komunikasi. Sikap terhadap komunikasi dengan rekan kerja diukur dengan cara mengukur respon evaluatif masing-masing karyawan terhadap tingkat keefektifan struktur organisasi dalam perusahaan.

7) Informasi Perusahaan

Informasi Perusahaan adalah jenis informasi yang disebarkan oleh pihak perusahaan terhadap karyawan secara keseluruhan. Sikap terhadap informasi perusahaan diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan terhadap ada tidaknya pemberitaan tentang perusahaan, informasi tentang kedudukan keuangan organisasi, dan informasi mengenai seluruh kebijakan dan tujuan-tujuan organisasi.

8) Umpan Balik Individu

Umpan Balik Individu merupakan penilaian terhadap kinerja karyawan oleh pihak perusahaan. Sikap terhadap umpan balik personal diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan terhadap tingkat kepedulian dan bagaimana kinerja mereka dinilai.

9) Komunikasi dengan Bawahan

Komunikasi Atasan dan Bawahan merupakan komunikasi yang terjadi di antara atasan dan bawahan, dimana bawahan berperan dalam komunikasi ini. Sikap terhadap komunikasi sub-ordinat bawahan diukur dengan cara mengukur respon evaluatif setiap karyawan terhadap tingkat responsifitas bawahan ke dalam komunikasi *downward* dan tingkat dimana bawahan memprakarsai komunikasi.

10) Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan adalah aktivitas karyawan yang berhubungan dengan bagaimana ia melakukan segala sesuatu pekerjaan, jabatan atau peranan dalam organisasi. Dua hal penting yang diperhatikan dalam menilai kinerja yaitu tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan seluk beluk pekerjaan. Sedangkan tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan menangani kegiatan antar personal dalam organisasi, termasuk di dalamnya mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Method of Summated Rating* atau skala model likert dengan penentuan nilai skala yang digunakan adalah dengan cara sederhana. Berdasarkan sejumlah skala sikap yang jumlahnya cukup banyak yang tidak diketahui nilai skalanya sepanjang suatu kontinum psikologis, maka diasumsikan bahwa :

- 1) Setiap pertanyaan sikap yang dibuat, terdiri dari pertanyaan yang *favorable* (menguntungkan) atau pertanyaan yang tidak *favorable*.

2) Jawaban yang diberikan oleh responden yang mempunyai sikap favorable diberi bobot atau nilai lebih tinggi daripada jawaban yang diberikan oleh subyek yang mempunyai sikap tidak favorable (Azwar, 1988).

Azwar (1988) selanjutnya mengemukakan bahwa perhitungan nilai skala tipe likert yang cermat adalah dengan memberikan bobot deviasi pada setiap kategori jawaban dan akan menghasilkan interval nilai yang sesuai dengan keadaan subyek responden. Skala tipe likert yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 point yang berkisar dari Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Setuju (3), dan Sangat Setuju (4). Responden - responden diharapkan mengindikasikan tingkat kepuasan komunikasi serta kinerja karyawan secara keseluruhan maupun masing-masing komponen dengan menanggapi pertanyaan-pertanyaan yang diberikan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang relevan dengan tujuan penelitian. Data primer dan data sekunder yang dimaksudkan dalam penelitian ini sebagaimana dijelaskan di bawah ini :

3.1.1 Jenis Data Primer

Menurut Cooper dan Emory (1995) data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan (kuesioner) kepada karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Roemani PKU Muhammadiyah Semarang, Rumah Sakit Panti Wilasa "Dr. Cipto" Semarang, Rumah Sakit Telogorejo Semarang.

Data primer adalah data yang berasal langsung diperoleh dari karyawan/ responden, dalam hal ini data yang diperlukan adalah :

- a. data mengenai karakteristik responden seperti nama, lama kerja di Rumah Sakit.
- b. data untuk mendukung analisis operasional variabel berupa data kepuasan komunikasi secara keseluruhan. Data tentang kepuasan komunikasi yang meliputi : (1) Iklim Komunikasi; (2) Komunikasi Pengawasan; (3) Integrasi Organisasi; (4) Kualitas Media; (5) Komunikasi dengan Rekan Kerja; (6) Informasi Perusahaan; (7) Umpan Balik Individu; (8) Komunikasi Atasan dengan Bawahan.

3.1.2 Jenis Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini diperoleh melalui penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari manual perusahaan, surat edaran, laporan-laporan perusahaan dan catatan mengenai karyawan.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Sukarsimi Arikunto, 1996). Pada penelitian ini sampel yang digunakan diseleksi berdasarkan beberapa kriteria yang didasarkan pada definisi populasi yang telah ditentukan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Stratified Sampling* (Djarwanto dan Subagyo, 1985) yaitu membagi-bagikan populasi menjadi beberapa bagian, berdasarkan strata kelas. Sampel yang diobservasi meliputi, pendidikan tingkat SLTA hingga Perguruan tinggi, jabatan tenaga kesehatan dan non-kesehatan, status karyawan tetap dengan masa kerja ≥ 1 tahun.

Secara rinci jumlah populasi yang diambil dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1

Komposisi Populasi Tenaga Kesehatan (Medis) Tetap
di 3 Rumah Sakit Swasta Kota Semarang

Kategori	RS Roemani Σ populasi	RS Telogorejo Σ populasi	RS Panti Wilasa Σ populasi
1. Dokter			
a. Umum	6	17	7
b. Spesialis	3	6	1
2. Paramedis			
a. Perawatan			
• Bidan	8	12	15
• Perawat	114	374	86
b. Non-Perawat			
• Analis	10	28	3
• Ass. Apoteker	8	35	10
• Radiologi	2	7	3
c. Apoteker	1	2	1
Jumlah	152	481	126

Sumber : Data Primer Bagian Personalia di 3 RS Swasta Kota Semarang tahun 2002

Dari Tabel 3.1 di atas dapat diketahui bahwa populasi Tenaga Kesehatan (Medis) di Rumah Sakit Telogorejo adalah paling banyak yaitu 481 orang. Hal ini disebabkan karena RS Telogorejo merupakan Rumah Sakit yang telah memiliki lebih dari 200 tempat tidur pasien dan jumlah gedung perawatan yang cukup banyak sehingga menyerap banyak karyawan. Kemudian diikuti oleh RS Roemani PKU Muhammadiyah dan RS Panti Wilasa yang jumlah populasinya hampir sama yaitu 152 dan 126 karyawan. Jumlah tersebut sesuai dengan kondisi kedua rumah sakit tersebut yang tidak banyak membutuhkan karyawan medis terlalu banyak.

Selain tenaga medis (kesehatan) juga diambil responden dari tenaga non-medis (non-kesehatan). Hal ini dilakukan untuk membandingkan jumlah tenaga non-medis pada masing-masing rumah sakit swasta di atas. Sebagaimana dijelaskan dengan tabel 3.2 di bawah ini :

Tabel 3.2

Komposisi Populasi Tenaga Non-Kesehatan (Non-Medis) Tetap
di 3 Rumah Sakit Swasta Kota Semarang

Non Medis	RS Roemani Σ Populasi	RS Telogorejo Σ Populasi	RS Panti Wilasa Σ Populasi
1. Personalia/Diklat	3	12	4
2. Akuntansi	4	11	3
3. Keuangan	7	26	13
4. Tata Usaha	8	9	1
5. Rekam Medik	7	21	3
6. Gizi	35	30	16
7. Radiologi	1	2	2
8. Kerohanian/Pastoral	3	-	1
9. Operator	5	9	5
10. Farmasi	7	16	5
11. Laboratorium	2	13	5
12. Pendaftaran	9	21	9
13. Adm. Perawatan	2	110	3
14. Humas	4	3	1
Jumlah	97	283	71

Sumber : Data Primer Bagian Personalia di 3 RS Swasta Kota Semarang tahun 2002

Dari tabel 3.2 di atas diketahui bahwa jumlah responden dari karyawan non-medis yang terbanyak adalah dari RS Telogorejo yaitu 283 karyawan. Kemudian diikuti oleh jumlah karyawan dari RS Roemani Muhammadiyah sebanyak 97 karyawan dan jumlah karyawan non-medis di RS Panti Wilasa “Dr. Cipto” sebanyak 71 karyawan. Sama halnya dengan penjelasan tenaga medis di atas bahwa dengan ukuran rumah sakit yang besar dan semakin banyaknya pasien yang harus dirawat maka menentukan jumlah karyawan yang bekerja di rumah sakit tersebut.

Adapun data responden secara rinci dapat dilihat pada Tabel 3.3 dan Tabel 3.4 di bawah ini :

Tabel 3.3 Ditribusi Responden Berdasarkan Ketenagakerjaan Medis

	Krywn		Rspnd		Jumlah	
	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
1. Dokter						
a. Umum	6	2	17	5	7	2
b. Spesialis	3	1	6	2	1	1
2. Paramedis						
a. Perawatan						
• Bidan	8	4	12	3	15	5
• Perawat	114	5	374	5	86	5
b. Non-Perawat						
• Analis	10	3	28	2	3	2
• Ass. Apoteker	8	4	35	2	10	5
• Radiologi	2	1	7	2	3	1
c. Apoteker	1	1	2	2	1	1
Jumlah	124	22	481	17	126	22

Sumber : Data Primer

Keterangan : Krywn = Karyawan Rspnd = Responden

Sedangkan untuk distribusi responden berdasarkan ketenagakerjaan Non-Medis sebagaimana dijelaskan pada tabel 3.4 sebagai berikut :

Tabel 3.4 Ditribusi Responden Berdasarkan Ketenagakerjaan Non-Medis

Non-Medis	Krywn		Rspnd		Jumlah	
	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
1. Personalia/Diklat	3	1	12	2	4	1
2. Akuntansi	4	1	11	1	3	1
3. Keuangan	7	1	26	1	13	2
4. Tata Usaha	8	2	9	1	1	1
5. Rekam Medik	7	1	21	2	3	1
6. Gizi	35	2	30	1	16	2
7. Radiologi	1	1	2	1	2	1
8. Kerohanian/Pastoral	3	1	-	-	1	1
9. Operator	5	2	9	1	5	1
10. Farmasi	7	1	16	1	5	1
11. Laboratorium	2	1	13	1	5	1
12. Pendaftaran	9	2	21	2	9	2
13. Adm. Perawatan	2	1	110	2	3	1
14. Humas	4	1	3	1	1	1
Jumlah	97	18	282	17	71	18

Sumber : Data Primer

Keterangan : Krywn = Karyawan Rsp = Responden

Dengan demikian jumlah populasi secara keseluruhan berdasarkan jenis ketenagaan, jabatan kesehatan dan non-kesehatan, status karyawan tetap dengan masa kerja ≥ 1 tahun adalah 1.210 karyawan.

Metode penentuan besar kecilnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan rumus sampling (Rao, 1996) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (moe)^2} \dots\dots\dots(1)$$

keterangan: N = populasi

n = jumlah sampel

moe = *margin of errors maximum* (5%)

Berdasarkan data yang diperoleh, maka jumlah populasi di tiga RS Swasta Kota Semarang tersebut adalah 1.210. Maka perhitungan sampel adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} n &= \frac{1210}{1 + 1210(0,05)^2} \\ &= \frac{1210}{4,025} = 300,62 \approx 300 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan dengan rumus Rao (1996), jumlah sampel adalah 300. Namun dalam penelitian ini sampel diambil sebanyak 120 responden. Meskipun jumlah responden yang diambil adalah 120 orang saja, namun masih dapat memenuhi persyaratan kurva normal yang dikemukakan oleh Gujarati (1995) bahwa jumlah populasi yang mungkin terdistribusi kurva normal adalah bila mendekati 100.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data baik data primer dan sekunder adalah sebagai berikut :

- 1) Wawancara yaitu dengan cara penyebaran kuesioner secara langsung kepada karyawan. Karyawan diyakinkan bahwa tanggapan mereka akan anonim dan rahasia. Responden memasukkan kuesioner yang telah diisi lengkap dalam amplop tertutup yang telah disediakan.
- 2) Dokumentasi yaitu dengan cara pengumpulan laporan kepegawaian dan aturan-aturan/kebijakan kepegawaian yang berlaku di perusahaan.

3.4 Teknik Analisis

3.4.1 Analisis Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas atas kuesioner yang disebarakan kepada responden maka dilakukan estimasi sebagai berikut :

1) Validitas

Untuk mengetahui alat ukur yang telah disusun memiliki validitas yaitu mampu mengukur apa yang ingin diukur maka pada penelitian ini digunakan cara dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item (pertanyaan atau pernyataan) dengan skor total. Skor total adalah nilai yang diperoleh dari semua skor item. Korelasi antara skor item dengan skor total haruslah signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Bila sekiranya skor semua pertanyaan atau pernyataan yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor total, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur memiliki

3.4.2 Evaluasi Data Terhadap Penyimpangan Asumsi Klasik

Model regresi yang diperoleh dari metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Squares*)/OLS merupakan model regresi yang menghasilkan estimator linear tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbias Estimator*)/BLUE (Algifari, 2000). Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhi beberapa asumsi yang disebut asumsi klasik, antara lain:

- a. Non-multikolinieritas, yaitu tidak ada hubungan yang/hampir sempurna antara variabel independen dalam model regresi;
- b. Non-otokorelasi, yaitu tidak terdapat pengaruh variabel dalam model karena tenggang waktu (*time lag*);
- c. Homoskedastisitas, yaitu varians semua variabel konstan.

3.4.2.1 Uji Multikolinearitas

Uji ini dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi maka terdapat multikolinearitas.

- Kolinearitas seringkali diduga karena R^2 tinggi (0,7 – 1,0) dan ketika derajat nol juga tinggi, tetapi sangat sedikit bahkan tidak satupun koefisien regresi parsial yang secara individual penting secara statistik atas dasar pengujian yang konvensional.
- Jika R^2 tinggi, ini berarti uji F dari prosedur analisis varians dalam sebagian kasus akan menolak H_0 . Bahwa nilai koefisien kemiringan parsial secara simultan sebenarnya adalah nol meskipun uji t adalah sebaliknya.

- Meskipun korelasi derajat nol yang tinggi mungkin menimbulkan kolinearitas, tidak perlu bahwa korelasi derajat nol tinggi berarti mempunyai kolinearitas dalam satu fokus spesifik. Untuk meletakkan persoalan agar secara teknik, korelasi derajat nol yang tinggi merupakan kondisi yang cukup, tetapi tidak perlu adanya kolinearitas karena hal ini dapat terjadi meskipun korelasi derajat nol atau sederhana relatif rendah (< 0.05). Adapun pedoman untuk suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah (Singgih Santoso, 2000)
 - Mempunyai nilai VIF sekitar 1
 - Mempunyai angka tolerance mendekati 1
 - Koefisien korelasi antar variabel independen haruslah rendah.

3.4.2.2 Uji Heterokedastisitas

Uji ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel – variabel. Selain itu menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain.

Jika varians dan residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk melihat adanya heterokedastisitas dapat dilihat dari scatter plotnya, dimana sebaran datanya bersifat increasing varians of u , decreasing varians of u , dan kombinasi keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas.

3.4.2.3 Uji Autokorelasi

Uji ini untuk mengetahui gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamaka autokorelasi.

Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi digunakan uji Durbin Watson (DW). Dikatakan tidak terjadi autokorelasi bila : $du < d < 4-du$. Apabila hasil dari pengujian ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (penyimpangan asumsi klasik) untuk analisa regresi. Namun secara umum bisa diambil patokan apabila:

$0 < d < dl$, maka ada autokorelasi positif.

$dl \leq d \leq du$, maka tidak dapat diambil keputusan.

$4-dl < d < 4$, maka ada autokorelasi negatif.

$4-du \leq d \leq 4-dl$, maka tidak dapat diambil keputusan.

$du < d < 4-du$, maka tidak ada autokorelasi positif maupun negatif.

Gambar 3.1

Deteksi Terhadap Masalah Autokorelasi

+	No Decision	Tidak ada Autokorelasi	No Decision	-
0	dl	du	4-du	4

3.4.3 Analisis Regresi

Analisis ini digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas (Wonnacott, 1985). Untuk menganalisis pengaruh Iklim Komunikasi, Komunikasi Pengawasan, Integrasi Organisasi, Kualitas Media, Komunikasi dengan Rekan Kerja, Informasi Perusahaan, Umpan Balik Individu, Komunikasi Atasan dengan Bawahan terhadap Kinerja Karyawan, menggunakan analisis regresi linear berganda dengan rumus :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + e \text{ (Gujarati,1995)} \dots\dots(4)$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

β_0 = Koefisien Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7, \beta_8$ = Koefisien Variabel Bebas

X1 = Iklim Komunikasi

X2 = Pengawasan Komunikasi

X3 = Integrasi Organisasi

X4 = Kualitas Media

X5 = Komunikasi dengan Rekan Kerja X6 = Informasi Perusahaan

X7 = Umpan Balik Individu

X8 = Subordinat Komunikasi .

e = Error Sampling

Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak dan untuk mengetahui pula seberapa besar pengaruhnya.

3.4.4 Uji Hipotesis

3.4.4.1 Uji Individual

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen secara parsial, dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan.

Tahap pengujiannya adalah :

- a. Menentukan formula null hipotesis statistik yang akan diuji:

$H_0 : b_i = 0$, berarti variabel independen ($X_1 \dots$) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_1 : b_i \neq 0$, berarti variabel independen ($X_1 \dots$) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y).

- b. Menentukan t_{hitung} , dengan rumus:

$$t - hitung = \frac{b_i}{Se(b_i)} \dots \dots \dots (5)$$

Dimana :

B_i = Koefisien Regresi

$Se(b_i)$ = Standar defiasi dan estimasi b_i .

- c. Dengan tingkat keyakinan 95% atau $\alpha=0,05$, $df=n-k$, diperoleh nilai t_{tabel} , kemudian membandingkan dengan nilai t_{hitung} yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau probabilitas signifikansi (P-value) dari $t > \alpha = 5\%$, maka H_0 diterima, variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

3.4.4.2 Uji Keseluruhan

Uji F statistik untuk mengetahui pengaruh variabel independen (X) secara simultan terhadap variabel dependen (Y). Adapun tahap pengujiannya adalah :

- a. Menentukan formula null hipotesis secara statistik yang diuji dalam bentuk :

$H_0 : b_1, \dots, b_m = 0$, berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

$H_0 : b_1, \dots, b_m \neq 0$, berarti secara simultan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

- b. Menentukan nilai F_{hitung} :

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (N - k)} \dots \dots \dots (6)$$

Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau probabilitas signifikansi (*F-value*) dari nilai $t > \alpha = 5\%$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau probabilitas signifikansi (*P-value*) dari nilai $t < \alpha = 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti secara simultan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum 3 Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang

4.1.1 Rumah Sakit Roemani PKU Muhammadiyah

Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang terletak di Jl. Wonodri No.22 Semarang. Rumah sakit ini merupakan salah satu bentuk amal usaha Muhammadiyah yang bergerak pada bidang kesehatan. Tepatnya pada tanggal 27 Agustus 1975 rumah sakit ini didirikan. Adapun tujuan utama didirikannya rumah sakit ini selain sebagai sarana untuk amal usaha Muhammadiyah juga sebagai sarana dakwah untuk mengembangkan dan mengamalkan ajaran Islam.

Nama Roemani dipakai sebagai bentuk penghargaan terhadap Bapak H. Ahmad Roemani. Beliaulah yang berjasa sebagai pelopor berdirinya rumah sakit tersebut. Lebih dari itu, beliau juga mewakafkan tanah seluas 13.000 meter persegi guna ditempati berdirinya gedung rumah sakti. Awalnya, rumah sakit ini hanya dilengkapi dengna 67 tempat tidur pasien. Seiring dengan perkembangan dan kemajuan rumah sakit, hingga saat ini rumah sakit Roemani telah dilengkapi dengan 100 tempat tidur pasien. Di samping itu, peralatan pendukungpun semakin hari semakin baik dan memadai.

Sarana penunjang lainnya yang turut mendukung suksesnya kinerja rumah sakit Roemani adalah manajemen rumah sakit. Sehingga berdasarkan SK (Surat Keputusan) Rumah Sakit Roemani No. B-1.9/407/RSR/XI/2001 tentang Struktur Organisasi Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang. Dengan adanya perangkat itulah RS Roemani semakin hari semakin berbenah diri.

4.1.2 Rumah Sakit Telogorejo Semarang

Pada tanggal 16 Nopember 1928 di Semarang didirikan sebuah perkumpulan Lang Tjhwan Tiong Hoa I Wan. Adapun tujuan dari pendirian perkumpulan ini adalah untuk memberi pertolongan kesehatan dalam arti luas, dengan cuma-cumaa dengan pungutan biaya yang rendah. Rumah Sakit ini didirikan oleh kebanyakan pendiri yang berkebangsaan Tionghoa, meski demikian, rumah sakit ini tidak membedakan pelayanan terhadap pasien yang berbeda bahasa, etnis, dan agama.

Awal berdirinya, rumah sakit ini tidak mempunyai anggaran belanja yang jelas. Untuk biaya operasional rumah sakit, dana diperoleh dari uluran tangan para dermawana dari kalangan masyarakat Semarang. Lambat laun perkumpulan ini berubah nama menjadi Poliklinik Tionghoa yang saat itu hanya memiliki 3 orang dokter, yakni dr. Permadi, dr. Ngamdani, dan dr. Tan Ping Le, ditambah seorang juru rawat. Ketiga dokter tersebut bertugas secara bergiliran. Semakin lama pasien di poliklinik ini semakin banyak, maka dari itu pelayanan pengobatan yang sebelumnya tidak dikenai biaya atau cuma-cuma mulai saat itu pasien dikenai biaya pengobatan sesuai dengan kemampuan pasien.

Tepat tanggal 4 Desember 1958, pengurus perkumpulan mengambil keputusan mengganti nama poliklinik menjadi "Rumah Sakit Tionghoa I Wan". Namun di belakang hari nama rumah sakit yang terpilih ternyata "Rumah Sakit Telogorejo" dengan mengambil nama tempat dimana rumah sakit tersebut didirikan.

Hingga saat ini, Rumah Sakit Telogorejo telah berkembang pesat. Di Kota Semarang, rumah sakit Telogorejo merupakan salah satu rumah sakit swasta yang berkualitas baik dari sisi pelayanannya maupun dari sisi manajemennya. Di samping itu Rumah Sakit ini tergolong rumah sakit ternama di Jawa Tengah.

4.1.3 Rumah Sakit Panti Wilasa “Dr. Cipto” Semarang

Cikal bakal berdirinya Rumah Sakit Panti Wilasa adalah Rumah Sakit Kristen yang didirikan pada tahun 1948 oleh seorang pekerja zending di Semarang, Zr. N.G. de Jong dan Ds. P.H. Van Eyk. Pada tanggal 19 Januari 1950 berubah nama menjadi Klinik Bersalin PANTI WILASA yang mengandung arti RUMAH SIH KAMIRAHAN/KAWILASAN. Awalnya, rumah sakit ini telah memiliki 13 tempat tidur pasien dan 18 karyawan.

Rumah Sakit Panti Wilasa ada di dua tempat, yaitu Panti Wilasa I atau yang terkenal dengan Rumah Sakit Panti Wilasa “Citarum” didirikan pada tanggal 9 November 1969. Kemudian Rumah Sakit Panti Wilasa II atau lebih dikenal dengan Rumah Sakit Panti Wilasa “Dr. Cipto” didirikan pada tanggal 28 November 1973. Barulah pada tanggal 19 Januari 1974 pelayanan RS Panti Wilasa “Dr. Cipto” diresmikan menjadi RSU (Rumah Sakit Umum) Panti Wilasa.

Seiring dengan perkembangan dan kemajuan pelayanan RS Panti Wilasa “Dr. Cipto” meningkatkan sarana dan prasarannya. Pada tahun 1999 tempat tidur pasien yang tersedia adalah 120, dengan jumlah karyawan mencapai 228 orang. Pada tahun 2000, jumlah tempat tidur pasien menjadi 125 buah. Tidak lama kemudian, pada tahun 2002 rumah sakit ini telah memiliki 150 tempat tidur

pasien. Rumah sakit ini tergolong maju dalam pelayanan dan secara terus menerus melakukan pembenahan dalam bidang sarana dan prasarannya. Sehingga layak apabila pada bulan September 2001 rumah sakit ini memperoleh Sertifikat Akreditasi Penuh Tingkat Lanjut 12 Standar Pelayanan.

4.2 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden meliputi keadaan responden, umur responden, masa kerja responden, jenis ketenagakerjaan, status responden, dan jenis kelamin. Dalam penelitian ini, kuesioner yang disebar sebanyak 120 kuesioner dan kuesioner yang kembali adalah sebanyak 100 kuesioner atau 83,33%. Sedangkan 16,67% yang lain tidak kembali. Tidak kembalinya 20 kuesioner di atas disebabkan oleh beberapa alasan yaitu 5 responden (4,17%) mengisi berpendidikan SLTP, padahal batas minimal adalah responden berpendidikan SLTA sehingga tidak layak untuk diuji. Sedangkan 10 kuesioner (8,34%) hilang/tidak kembali. Sisanya 5 kuesioner (4,17%) kembali, namun responden hanya mengisi separuh daftar pertanyaan, sehingga data tidak sempurna dan tidak layak untuk diuji. Dengan demikian jumlah responden dalam penelitian ini adalah 100 responden, yang tersebar di 3 Rumah Sakit Swasta yang ada di Kota Semarang.

4.2.1 Responden Menurut Kelompok Umur

Penggolongan umur pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkatan umur dari responden. selain itu terdapat kecenderungan bahwa semakin lanjut usia dari responden semakin puas pula terhadap pekerjaannya. sebaliknya karyawan yang lebih muda cenderung kurang puas karena pengharapan yang lbih tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain. Kecenderungan umumnya adalah kepuasan kerja semakin lebih besar dengan bertambahnya usia (Davis dan Newstrom, 1996).

Deskripsi responden penelitian berdasarkan usia ini bertujuan untuk melihat penyebaran kelompok usia responden yang menjadi obyek penelitian ini, sehingga dapat dilihat pada kelompok usia yang mana responden penelitian ini paling banyak dijumpai.

Tabel 4.1 Ditribusi Responden Menurut Kelompok Umur

Kelompok (Usia (Tahun))	Jumlah (orang)	Persen (%)
20 – 24	13	13
25 – 29	34	34
30 – 34	16	16
35 –39	16	16
40 –44	9	9
45 –49	6	6
50 –54	6	6

Sumber : Data primer

Dari tabel 4.1 di atas terlihat bahwa responden penelitian ini sebagian besar berusia 25-29 tahun, yang berjumlah 34 orang (34%). Kemudian responden yang paling rendah adalah responden yang berusia 45-49 sebanyak 6 orang (6%) dan responden berusia 50-54 tahun juga 6 orang (6%). Ini berarti, sebagian besar responden berusia antara usia 25 – 29 tahun.

4.2.2 Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan responden cenderung berpengaruh terhadap kualitas pelayanan di dalam perusahaan jasa. Untuk melayani konsumen (dalam hal ini pasien) juga diperlukankaryawan yang terampil agar konsumen merasa puas terhadap pelayan yang diberikan. Kepuasan kerja antara karyawan sangatlah berbeda, karyawan yang tingkat pendidikannya lebih rendah cenderung lebih puas dengan penghasilan yang diperolehnya jika dibandingkan dengan karyawan yang tingkat pendidikannya lebih tinggi.

Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini cukup bervariasi yang terdiri dari lulusan SLTA, DIII, S1 dan S2. Deskripsi responden penelitian berdasarkan tingkat pendidikan dengan tujuan untuk melihat penyebaran responden yang menjadi obyek penelitian berdasarkan tingkat pendidikan responden, sehingga diketahui jumlah masing-masing tingkat pendidikan tersebut. Distribusi responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.2

Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SLTA	42	42
DI	1	1
DIII	35	35
S1	21	21
S2	1	1
Total	100	100

Sumber : Data primer

Dari tabel 4.2 jelas bahwa responden penelitian yang paling banyak adalah yang tingkat pendidikannya SLTA yang berjumlah 42 orang (42%). Kemudian diikuti yang bertingkat pendidikan DIII yang cukup besar pula yaitu 35

orang (35%). sedangkan responden yang bertingkat pendidikan S1 (Strata Satu) berjumlah 21 orang (21%). Banyaknya responden yang berpendidikan SLTA disebabkan oleh tingkat kebutuhan karyawan oleh pihak manajemen. Responden yang tingkat pendidikannya hanya sampai pada level SLTA biasanya ditempatkan pada bidang kerja yang tidak terlalu membutuhkan keterampilan dan keuletan. sedangkan karyawan yang berpendidikan DII sampai dengan S1 oleh perusahaan ditempatkan pada bidang keahliannya.

4.2.3 Responden Menurut Status Pernikahan

Dari hasil pengamatan di lapangan bahwa karyawan yang telah menikah cenderung lebih puas dengan pekerjaannya saat ini. Sebaliknya karyawan yang belum menikah cenderung tidak puas dengan pekerjaannya saat ini. Hal ini disebabkan karena mereka yang belum menikah masih punya idealisme untuk dihargai, mudah keluar dan masuk perusahaan dan yang lebih beralasan mereka belum merasa terbebani oleh pasangan hidup mereka (suami/isteri). Untuk kebutuhan penelitian ini maka status pernikahan dirasa penting untuk diketahui perbandingannya antara responden yang telah menikah atau belum menikah. Distribusi responden menurut status pernikahan dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3 Distribusi Responden Menurut Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Belum Menikah	30	30
Menikah	70	70
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer

Berdasarkan tabel 4.3 di atas terlihat bahwa sebagian besar responden telah menikah yaitu sebanyak 70 orang (70%). Sedangkan responden yang belum menikah sebanyak 30 orang (30%). Selain telah terbebani oleh pasangan hidup mereka, mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka sehingga memutuskan untuk menikah. Kedua, ada kebijakan manajemen untuk merekrut karyawan baru yang telah berstatus menikah dengan alasan untuk membantu mengangkat status ekonominya.

4.2.4 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja

Karyawan yang mempunyai masa kerja sudah lama lebih berpengalaman jika dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya relatif baru. Karyawan yang mempunyai masa kerja lebih lama telah mengetahui seluk-beluk pekerjaan dan sudah terampil dengan pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja karyawan yang telah lama bekerja berbeda dengan karyawan yang masih baru. Mereka yang bekerja telah lama biasanya memperoleh gaji, fasilitas, dan kondisi kerja yang lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk menggunakan kemampuan mereka sepenuhnya, oleh karena itu mereka memiliki alasan yang baik untuk lebih puas (Davis dan Newstrom, 1996). Masa kerja responden dalam penelitian ini dideskripsikan bertujuan untuk melihat penyebaran masa kerja responden yang menjadi obyek penelitian di masing-masing 3 rumah sakit swasta di Kota Semarang. Distribusi responden menurut masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut :

Jenis kelamin adalah penggolongan yang didasarkan atas perbedaan biologis, dalam hal ini laki-laki dan perempuan. Ciri-ciri biologis yang dimiliki masing-masing jenis kelamin sudah merupakan kodrat dan tidak dapat dipertukarkan antara laki-laki dan perempuan (Fakih, 1999). Jenis kelamin

4.2.5 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

penisunnya.

Berdasarkan tabel 4.4 di atas bahwa responden yang paling banyak adalah bermasa kerja 0-4 tahun sebanyak 35 orang (35%), diikuti responden bermasa kerja 5-9 tahun 29 orang (29%) dan yang paling rendah adalah responden yang bermasa kerja 20-24 tahun 5 orang (5%). Dapat diinterpretasikan bahwa masa kerja 0-4 tahun paling banyak disebabkan adanya rekrutmen karyawan baru dan diduga ada pula karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya dan akhirnya keluar dari perusahaan. Sedangkan responden yang paling sedikit yaitu bermasa kerja 20-24 tahun hanya 5 orang, hal ini disebabkan karena mereka masih dibutuhkan atau masih produktif dan kinerjanya baik selagi menunggu masa

Sumber : Data primer

Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
0 - 4	35	35
5 - 9	29	29
10 - 14	13	13
15 - 19	8	8
20 - 24	5	5
≥ - 25	10	10

Distribusi Responden Menurut Masa Kerja

Tabel 4.4

responden dideskripsikan bertujuan untuk melihat perbandingan kelompok jenis kelamin responden yang menjadi obyek penelitian sehingga dapat dilihat penyebaran responden berdasarkan kelompok jenis kelamin yang menjadi responden penelitian. Distribusi responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5

Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki – Laki	27	27
Perempuan	73	73
Total	100	100

Sumber : Data primer

Dari tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa responden penelitian ini lebih banyak perempuan daripada responden laki-laki. Jumlah responden perempuan berjumlah 73 orang (73%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 27 orang (27%). Perbedaan jumlah ini menunjukkan bahwa karyawan pada masing-masing rumah sakit sebagian besar adalah perempuan. Hal ini dikarenakan perempuan lebih banyak dibutuhkan dalam hal perawatan, ruang bersalin, asisten dokter dan logistik rumah sakit. Sedangkan karyawan laki-laki cenderung dibutuhkan pada bidang kerja yang membutuhkan tenaga fisik, misalnya satpam, administrasi, cleaning room, dan kalau pun ada asisten dokter jumlahnya sedikit.

4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.3.1 Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya dan memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total. Dalam pengujian validitas butir pertanyaan ini menggunakan korelasi product moment dari Pearson. Pengujian validitas item kuesioner dilakukan terhadap 100 responden. Adapun kaidah yang berlaku dalam uji validitas ini adalah sebagai berikut :

- Jika probabilitas kesalahan (sig.) $>$ taraf signifikansi 0,05, maka inferensi yang diambil adalah butir pertanyaan tidak valid.
- Jika probabilitas kesalahan (sig.) \leq taraf signifikansi 0,05, maka inferensi yang diambil adalah butir pertanyaan valid.

Hasil pengujian validitas instrumen dengan menggunakan korelasi product moment dari Pearson untuk tiap-tiap item dapat dilihat pada lampiran 1.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konsep-konsep yang ada.

Ketentuan yang berlaku dalam uji reliabilitas ini adalah :

- Jika koefisien alpha \geq 0,6, maka variabel penelitian dinyatakan reliabel
- Jika koefisien alpha $<$ 0,6, maka variabel penelitian dinyatakan tidak reliabel

Mengacu pada perhitungan uji validitas di atas, maka secara umum dapat dinyatakan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel independen dan dependen dinyatakan valid, sehingga bisa dilanjutkan secara keseluruhan ke dalam uji reliabilitas dengan memakai formula Alpha Cronbach. Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 2.

4.4 Analisis Deskriptif Kualitatif

Analisis ini ditujukan untuk memberikan gambaran secara diskriptif mengenai tanggapan responden berkenaan dengan identitas responden, serta tanggapannya mengenai variabel independen yaitu (1) Iklim Komunikasi; (2) Pengawasan Komunikasi; (3) Integrasi Organisasi; (4) Kualitas Media; (5) Komunikasi dengan Rekan Kerja; (6) Informasi Perusahaan; (7) Umpan Balik Individu; (8) Komunikasi dengan Bawahan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan.

4.4.1 Analisis Faktor-faktor Kepuasan Komunikasi

Hubungan antara variabel kepuasan terhadap Komunikasi Organisasi diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan mengenai tingkat dimana komunikasi di dalam organisasi dapat memotivasi dan menstimulasi para karyawan untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi dan tingkat dimana ia memaksakan karyawan untuk loyal terhadap organisasi. Kemudian diukur pula apakah komunikasi antara orang di dalam organisasi tersebut menyehatkan atau tidak dengan variabel Kinerja Karyawan yang diukur dari persepsi responden terhadap aktivitas karyawan yang berhubungan dengan bagaimana ia melakukan segala sesuatu pekerjaan, jabatan atau peranan dalam organisasi.

4.4.1.1 Kepuasan Terhadap Iklim Komunikasi

Tanggapan kepuasan terhadap iklim komunikasi karyawan dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kepuasan dari karyawan. Selain itu terdapat kecenderungan bahwa semakin baik iklim komunikasi perusahaan maka semakin baik kinerja karyawan.

Kategori berdasarkan kepuasan terhadap iklim komunikasi ini bertujuan untuk melihat penyebaran kecenderungan penilaian responden terhadap iklim komunikasi di tempat mereka bekerja yang menjadi obyek penelitian ini, sehingga dapat dilihat kecenderungan penilaian karyawan terhadap kondisi iklim komunikasi yang ada.

Dari hasil distribusi responden terhadap penilaian terhadap iklim komunikasi yang ada dapat digambarkan dengan Tabel 4.6 di bawah ini:

Tabel 4.6

Kepuasan Terhadap Iklim Komunikasi Karyawan

Kategori	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Baik (27 – 32)	36	36
Cukup Baik (22 – 26)	53	53
Tidak Baik (16 – 21)	11	11
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden tertinggi menyatakan Cukup Baik sebanyak 53 responden. Hal tersebut dimungkinkan karena adanya komunikasi interpersonal yang baik di dalam lingkungan kerja karyawan, dan informasi dari bawahan oleh atasan dianggap penting. Sedangkan 11 responden menyatakan bahwa iklim komunikasi Tidak Baik. Hal ini dikarenakan kurangnya keterlibatan karyawan dan atasan untuk saling berkomunikasi dalam sebuah forum.

4.4.1.2 Kepuasan Terhadap Komunikasi Pengawasan

Kepuasan terhadap komunikasi pengawasan dapat diketahui dari kecenderungan responden dalam memberikan tanggapannya. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang mendapat pengawasan terlalu ketat akan mempengaruhi kinerjanya, sebaliknya karyawan yang mendapat pengawasan tidak terlalu ketat akan merasa tidak terlalu terbebani dalam bekerja.

Tanggapan terhadap kepuasan komunikasi ini dimaksudkan untuk mengetahui kecenderungan penilaian responden terhadap komunikasi pengawasan yang terjadi di masing-masing tempat mereka bekerja. Sehingga dapat diketahui kondisi komunikasi pengawasan yang ada. Sebagaimana pada Tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.7

Kepuasan Karyawan Terhadap Komunikasi Pengawasan

Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Baik (28 – 32)	35	35
Cukup Baik (23 – 27)	74	74
Tidak Baik (18 – 22)	7	7
Jumlah	116	116

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 4.7 di atas diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan komunikasi pengawasan di perusahaannya Cukup Baik sebanyak 74 responden . Hal ini dikarenakan sikap atasan yang bijaksana, selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan usul dan saran kepada atasannya. Sedangkan 7 reponden lainnya menyatakan komunikasi pengawasan di perusahaannya Tidak Baik.

4.4.1.3 Kepuasan Terhadap Integrasi Organisasi

Kecenderungan kepuasan terhadap Integrasi Organisasi dapat diketahui dari hasil penilaian responden terhadap kondisi integrasi organisasi yang ada di masing-masing tempat mereka bekerja. Adapun tujuan pengelompokan dari tanggapan responden adalah untuk mengetahui kecenderungan penilaian responden terhadap kondisi integrasi organisasi yang terjadi di tempat mereka bekerja.

Dari hasil distribusi responden didapat data sebagaimana tergambar dalam Tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8
Kepuasan Karyawan Terhadap Integrasi Organisasi

Kategori	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Tinggi (28 – 31)	35	35
Sedang (24 – 27)	47	47
Rendah (20 – 23)	18	18
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas diketahui bahwa 47 responden dari 100 responden menyatakan integrasi organisasi di dalam perusahaannya Tinggi. Hal tersebut disebabkan karena di setiap perusahaan tersebut telah memiliki sistem informasi yang baik serta informasi yang diberikan kepada karyawan mudah dimengerti dan akurat. Sedangkan 18 responden menyatakan bahwa kondisi integrasi perusahaan di tempat mana mereka bekerja terasa Tidak Baik.

4.4.1.4 Kepuasan Terhadap Kualitas Media

Dari hasil pengamatan di lapangan bahwa perusahaan yang kualitas medianya baik akan menunjang kinerja karyawan menjadi baik. Sebaliknya jika kualitas media yang dimiliki buruk maka akan menghambat kinerja karyawan.

Tanggapan responden terhadap kepuasan kualitas media dimaksudkan untuk mengetahui kecenderungan penilaian karyawan terhadap kondisi kualitas media di masing-masing tempat mereka bekerja. Distribusi responden tentang kepuasan terhadap kualitas media sebagaimana tergambar pada Tabel 4.9 di bawah ini :

Tabel 4.9

Kepuasan Karyawan Terhadap Kualitas Media

Kategori	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Baik (28 – 32)	37	37
Cukup Baik (24 – 27)	47	47
Tidak Baik (19 – 23)	16	16
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 4.9 di atas diketahui bahwa 47 reponden menyatakan bahwa kualitas media di perusahaan mereka Cukup Baik. Kondisi demikian dikarenakan adanya pemberian perintah tertulis dengan jelas dan mudah dimengerti, perusahaan selalu meng-*up date* peralatannya untuk mempermudah dalam mentransfer informasi dari pihak manajemen kepada karyawan. Terdapat 16 responden menyatakan Tidak Baik.

4.4.1.5 Kepuasan Terhadap Komunikasi dengan Rekan Kerja

Tanggapan kepuasan karyawan terhadap komunikasi dengan rekan kerja dapat diketahui dari kecenderungan penilaian responden terhadap kondisi komunikasi dengan rekan kerja yang terjadi dimana mereka bekerja. Kecenderungan yang dirasakan responden bahwa mereka ingin selalu berkomunikasi secara baik dengan rekan kerjanya, karena akan memacu kinerja mereka menjadi baik.

Tanggapan responden terhadap kepuasan komunikasi dengan rekan kerja adalah untuk mengetahui kondisi komunikasi dengan rekan kerja dari masing-masing perusahaan dimana mereka bekerja. Dari distribusi responden tersebut akan diketahui kategori dari kondisi yang dimaksud. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10

Kepuasan Karyawan Terhadap Komunikasi dengan Rekan Kerja

Kategori	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Baik (29 – 32)	19	19
Cukup Baik (25 – 28)	54	54
Tidak Baik (21 – 24)	27	27
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 4.10 diketahui sebanyak 54 responden menyatakan bahwa komunikasi dengan rekan kerja di dalam perusahaan Cukup Baik. Komunikasi dengan rekan kerja dinilai cukup baik oleh karyawan karena sesama rekan kerja saling membantu jika terdapat kesulitan, responden menyatakan akrab dengan rekan kerjanya, dan sikap setia kawan yang dimiliki. Sedang responden yang menyatakan bahwa komunikasi antar rekan kerja di perusahaan tersebut Tidak Baik berjumlah 27 responden.

4.4.1.6 Kepuasan Terhadap Informasi Perusahaan

Kecenderungan kepuasan karyawan terhadap informasi perusahaan diketahui dari kisaran penilaian responden terhadap perlakuan manajemen terhadap informasi perusahaan. Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan kecenderungan bahwa karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja jika informasi yang diberikan oleh perusahaan dapat memuaskan karyawan.

Tanggapan responden terhadap kepuasan informasi perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui dan membandingkan kecenderungan penilaian karyawan terhadap informasi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Hasil distribusi responden sebagaimana Tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11

Kepuasan Karyawan Terhadap Informasi Perusahaan

Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Baik (30 – 34)	20	20
Cukup Baik (25 – 29)	55	55
Tidak Baik (20 – 24)	25	25
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 4.11 diatas bahwa sebagian besar karyawan menilai bahwa informasi perusahaan yang terjadi di dalamnya Cukup Baik. Hal ini dapat diperhatikan dari jumlah responden sebanyak 55 menyatakan Cukup Baik. Hal ini dapat dicapai karena perusahaan cukup terbuka dengan informasi tentang keuangan perusahaan, karyawan mengerti tujuan perusahaan serta setiap kebijakan perusahaan selalu diinformasikan. Sedangkan 25 responden menyatakan Tidak Baik.

4.4.1.7 Kepuasan Terhadap Umpan Balik Individu

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan bahwa karyawan ingin dihargai oleh pihak perusahaan dan ada kecenderungan bahwa karyawan akan nyaman dalam bekerja jika pengawasan oleh pihak manajemen tidak terlalu ketat. Kecenderungan penilaian karyawan terhadap perlakuan perusahaan terhadap umpan balik individu dapat diketahui dari hasil distribusi responden karyawan dimana mereka bekerja.

Tanggapan responden ini juga dimaksudkan untuk membandingkan kecenderungan penilaian karyawan terhadap kondisi perusahaan dalam memperlakukan umpan balik individu. Hasil distribusi responden didapat data sebagaimana Tabel 4.12 di bawah ini:

Tabel 4.12
Kepuasan Karyawan Terhadap Umpan Balik Individu

Kategori	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Baik (30 – 34)	22	22
Cukup Baik (25 – 29)	59	59
Tidak Baik (20 – 24)	19	19
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 4.12 di atas diketahui bahwa jumlah responden yang menyatakan bahwa perlakuan perusahaan terhadap umpan balik individu adalah baik sebanyak 59 responden. Hal ini karena adanya umpan balik individu yang baik, perusahaan mendukung adanya sistem penilaian kinerja yang baik, pengawasan yang tidak terlalu ketat, dan perusahaan sangat peduli dengan prestasi yang dicapai oleh karyawannya. Sedangkan 19 responden menyatakan bahwa umpan balik individu di perusahaan mereka bekerja Tidak Baik.

4.4.1.8 Kepuasan Terhadap Komunikasi Atasan dan Bawahan

Karyawan bersemangat dalam bekerja manakala mendapat perhatian dari atasannya. Kecenderungan demikian dirasakan oleh responden di lapangan. Atasan yang tidak peduli terhadap usul bawahan akan mengganggu ketenangan kerja karyawan bawahan.

Tanggapan responden tentang kepuasan terhadap komunikasi atasan dan bawahan dimaksudkan untuk mengetahui kecenderungan penilaian karyawan terhadap kondisi komunikasi atasan dan bawahan yang terjadi di perusahaan dimana mereka bekerja. Hasil distribusi responden di lapangan dapat diperhatikan Tabel 4.13 di bawah ini :

Tabel 4.13

Kepuasan Karyawan Terhadap Komunikasi Atasan dengan Bawahan

Kategori	Frekuensi (f)	persentase (%)
Baik (29 – 32)	38	38
Cukup Baik (25 – 28)	43	43
Tidak Baik (21 – 24)	19	19

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 4.13 di atas diketahui bahwa responden tertinggi menyatakan komunikasi atasan dan bawahan di tempat mereka bekerja Cukup Baik sejumlah 43 responden. Mereka menyatakan Cukup Baik karena didukung adanya forum konsultasi antara atasan dan bawahan, penghargaan terhadap usul dan saran yang disampaikan oleh karyawan melalui atasan mereka. Sejumlah 19 responden menilai Tidak Baik.

4.4.1.9 Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan berdasarkan kecenderungan penilaian responden di 3 Rumah Sakit Swasta Semarang dapat diketahui berdasarkan hasil distribusi frekuensi dari alternatif jumlah jawaban yang diberikan pada variabel kinerja karyawan. Karyawan menilai dirinya sendiri terhadap aktivitas kerjanya kesehariannya.

Tanggapan tentang kinerja karyawan yang ada di perusahaan dimana responden bekerja dimaksudkan untuk membandingkan dan memberikan nilai kategori apakah kinerja yang ada baik atau tidak baik. Berdasarkan distribusi responden di lapangan didapat data sebagaimana Tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.14
Tanggapan responden tentang Kinerja Karyawan

Kategori	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Baik (26 – 30)	26	26
Cukup Baik (21 – 25)	67	67
Tidak Baik (16 – 20)	7	7
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan kinerja di perusahaannya Cukup Baik sebanyak 67 responden. Mereka menyatakan demikian karena adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja, penghargaan dari hasil kinerja karyawan, prosedur kerja yang mudah dimengerti dan mudah diaplikasikan. Sedangkan 7 responden lainnya menyatakan bahwa kinerja karyawan di dalam perusahaan Tidak Baik.

4.5 Penyimpangan Asumsi Klasik

Uji ini dilakukan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh model linear regresi berganda dapat diterima. Uji asumsi klasik dilakukan dengan cara uji normalitas, multikolinearitas, heterokedastisitas, dan autokorelasi.

4.5.1 Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang kuat antara variabel independen dalam model regresi. Multikolinearitas dapat dideteksi dengan 3 cara, dalam penelitian ini untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai matrik korelasi masing-masing variabel independen. Jika matrik korelasi masing-masing variabel independen mempunyai nilai yang tinggi atau sempurna (0,8 – 1,00) maka diduga ada masalah multikolinearitas dari variabel tersebut.

Setelah diperoleh kepastian tentang hasil uji t, dimana secara individual kesemua variabel bebas secara mandiri mampu mempengaruhi Y, maka selanjutnya dilakukan penganalisaan multikolinieritas. Istilah multikolinearitas berkenaan dengan terdapatnya lebih dari satu hubungan linear pasti, dan istilah kolinearitas dengan derajatnya satu hubungan linear (Damodar, 1999;157).

Menurut Imam Ghozali (2001;63) multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregres terhadap variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel

bebas lainnya. Jadi nilai tolerance rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/\text{tolerance}$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai *cutoff* yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan nilai VIF di atas 10. Setiap analisis harus menentukan tingkat kolinearitas yang masih dapat ditolerir. Adapun hasil perhitungan uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut :

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	Keterangan
Kepuasan Iklim Organisasi (X1)	4,577	Tidak Multikolinearitas
Kepuasan Komunikasi Pengawasan (X2)	7,784	Tidak Multikolinearitas
Kepuasan Integrasi Organisasi (X3)	7,615	Tidak Multikolinearitas
Kepuasan Kualitas Media (X4)	6,467	Tidak Multikolinearitas
Kepuasan Komunikasi dengan Rekan Kerja (X5)	5,658	Tidak Multikolinearitas
Kepuasan Informasi Perusahaan (X6)	7,143	Tidak Multikolinearitas
Kepuasan Umpan Balik Individu (X7)	7,715	Tidak Multikolinearitas
Kepuasan Komunikasi Atasan Bawahan (X8)	8,468	Tidak Multikolinearitas

Sumber : Out put SPSS

Dari tabel 4.15 di atas terlihat bahwa korelasi antar variabel independen adalah rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari model regresi tidak ditemukan masalah multikolinearitas.

4.5.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tidak tetap maka terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak mempunyai masalah heterokedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi masalah heterokedastisitas antara lain, metode grafik (scatter plot), Uji Park, uji Gleijser, dan uji White.

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas, antara lain melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara prediksi variabel terikat dengan residualnya dimana sumbu Y adalah Y yang diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-*studentized*. Hal ini sesuai dengan pendapat Singgih Santoso (2000;137).

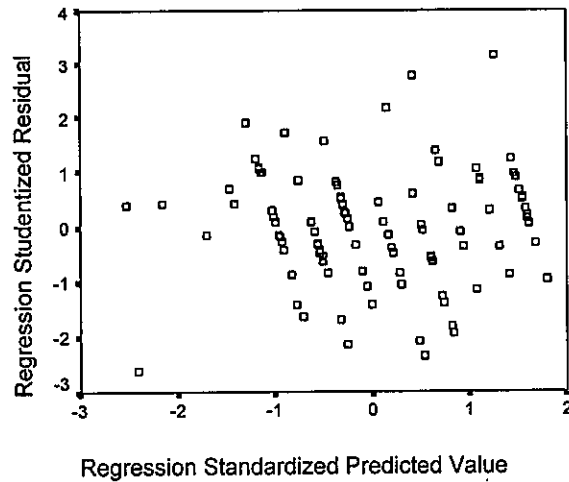
Scatterplot di atas secara samar terlihat membentuk garis diagonal, akan tetapi tidak memiliki bentuk tertentu serta menyebar secara bebas sesuai kaidah *free distribution*. Oleh karena data menyebar sesuai kaidah *free distribution*, serta membelah sumbu 0 (data menyebar di atas sumbu 0 dan dibawah sumbu 0) maka dinyatakan model regresi tidak mengandung gejala heterokedastisitas. Sebagaimana gambar 4.1 di bawah ini :

Gambar 4.1

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Karya



Sumber : Out put SPSS

4.5.3 Uji Autokorelasi

Ada beberapa cara untuk mendeteksi masalah autokorelasi, salah satunya adalah uji Durbin Watson. Perhitungan menunjukkan harga DW sebesar 2,124, nilai tersebut bermanfaat untuk mengetahui ada tidaknya gejala autokorelasi dalam model regresi. Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya) (Imam Ghozali, 2001;67). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi.

Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan

pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Hal ini sering ditemukan pada data runtut waktu atau time series karena “gangguan” pada seseorang individu/kelompok cenderung mempengaruhi “gangguan” pada individu/kelompok yang sama pada periode berikutnya.

Sedangkan menurut Damodar Gujarati (1995) satu asumsi penting dari model regresi linear klasik adalah bahwa kesalahan atau pengganggu u_i yang masuk ke dalam fungsi regresif populasi adalah random atau tak berkorelasi. Jika asumsi ini dilanggar, maka analisis akan mempunyai problem serial korelasi atau autokorelasi.

Autokorelasi pada model regresi artinya ada korelasi antar anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu saling berkorelasi. Untuk mengetahui adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan melalui pengujian terhadap nilai uji Durbin Watson (Uji DW). Dengan ketentuan sebagai berikut (Algifari, 1997) :

Kurang dari 1,10 = Ada autokorelasi

1,10 s/d 1,54 = Tanpa kesimpulan

1,55 s/d 2,46 = Tidak ada autokorelasi

2,46 s/d 2,90 = Tanpa kesimpulan

Lebih dari 2,91 = Ada autokorelasi

Oleh karena nilai DW sebesar 2,124 terletak pada rentang antara 1,55 s/d 2,46, maka inferensi yang diambil ialah model regresi tidak mengandung gejala autokorelasi.

4.6 Analisis Regresi

Secara umum, analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Gujarati, 1995). Ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fitnya*. Secara statistik, setidaknya ini dapat diukur dari nilai statistik t, nilai statistik F dan koefisien determinasinya (Imam Gozali, 2001)

Uji t bertujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel independen. Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel independen. Sedangkan Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Untuk menguji adanya pengaruh yang signifikan atau tidak antara variabel dependen dan independen yang diteliti akan digunakan uji t. Adapun tahapan-tahapannya adalah:

1. Menentukan hipotesis:

H_0 : Tidak ada pengaruh dari variabel dependen terhadap variabel independen.

H_1 : Ada pengaruh dari variabel dependen terhadap variabel independen.

2. Kriteria pengujian:

- Jika t_{hitung} (statistik) < t_{tabel} atau probabilitas signifikansi > α , maka H_0 diterima.

- Jika t_{hitung} (statistik) $> t_{tabel}$ atau probabilitas signifikansi $< \alpha$, maka H_0 ditolak.

3. Tingkat signifikansi 5%

$$df = n - 9 = 100 - 9 = 91$$

$$t_{tabel}(0,05 ; 91) = 1,660$$

Hasil perhitungan regresi untuk t_{hitung} dapat dilihat pada Tabel 4.18 berikut ini:

Tabel 4.16
Ringkasan Hasil Regresi

Variabel	Koefisien Regresi	t	Sig.	Konfirmasi
(Constant)				
Iklim Komunikasi	0.189	5.059	0.000	Signifikan
Komunikasi Pengawasan	0.114	2.346	0.021	Signifikan
Integrasi Organisasi	0.155	3.212	0.002	Signifikan
Kualitas Media	0.116	2.609	0.011	Signifikan
Komunikasi Rekan Kerja	0.101	2.434	0.017	Signifikan
Informasi Perusahaan	0.117	2.515	0.014	Signifikan
Umpan Balik Individu	0.146	3.022	0.003	Signifikan
Komunikasi Atasan Bawahan	0.118	2.335	0.022	Signifikan
R^2 Adjusted	0.970			
t_{hitung} (Signifikan)	399.771 0.000			
F_{hitung} (Signifikan)	399,771 0.000			
N	100			
Σ Variabel signifikan	8 dari 8 (Semua Signifikan)			

Dependen variabel : Kinerja Karyawan

Sumber : Output Hasil Estimasi

Analisis regresi berganda dengan melihat besarnya koefisien regresi secara parsial di lakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen yaitu : Iklim Komunikasi, Komunikasi Pengawasan, Integrasi Organisasi, Kualitas Media, Komunikasi dengan Rekan Kerja, Informasi perusahaan, Umpan Balik Individu, Komunikasi Atasan dengan Bawahan terhadap dependen yaitu Kinerja Karyawan. Berdasarkan Tabel 4.18 di atas, maka persamaan model penelitian ini adalah:

$$Y = 0,189X_1 + 0,114X_2 + 0,155X_3 + 0,116X_4 + 0,101X_5 + 0,117X_6 + 0,146X_7 + 0,118X_8$$

4.6.1 Uji *t* (Uji Slope)

a. Pengujian Hipotesis Pertama

H_0 : Kepuasan terhadap iklim komunikasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Parameter estimasi antara variabel kepuasan terhadap iklim komunikasi dengan kinerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai t_{hitung} 5.059. Dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} untuk df sebesar 91 dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yaitu 1.660, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Dalam hal ini juga dilihat *P-value* sebesar 0.000, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap iklim komunikasi adalah signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Apabila pihak rumah sakit ingin meningkatkan kinerja karyawannya, maka pihak rumah sakit harus meningkatkan komunikasi interpersonal yang baik di dalam lingkungan kerja karyawan, dan memperhatikan informasi dari bawahan yang dianggap penting.

b. Pengujian Hipotesis Kedua

H_0 : Kepuasan terhadap komunikasi pengawasan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Parameter estimasi antara variabel kepuasan terhadap komunikasi pengawasan dengan kinerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai t_{hitung} 2.346. Dapat dibandingkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} untuk df sebesar 91 dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yaitu 1.660, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Dalam hal ini juga dilihat *P-value* sebesar 0.021, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap komunikasi pengawasan adalah signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Jika manajemen rumah sakit ingin meningkatkan kinerja karyawannya, maka pihak rumah sakit harus mempertahankan dan memperbaiki sikap atasan yang bijaksana serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan usul dan saran kepada atasannya.

c. Pengujian Hipotesis Ketiga

H_0 : Kepuasan terhadap integrasi organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Parameter estimasi antara variabel kepuasan terhadap integrasi organisasi dengan kinerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai t_{hitung} 3.212. Dapat dibandingkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} untuk nilai df sebesar 91 dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yaitu 1.660, sehingga dapat disimpulkan

bahwa H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Dalam hal ini juga dilihat *P-value* sebesar 0.002, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap integrasi organisasi adalah signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka pihak manajemen rumah sakit harus meningkatkan sistem informasi yang sudah dimiliki serta memberikan informasi yang mudah dimengerti dan akurat kepada karyawan.

d. Pengujian Hipotesis Keempat

H_0 : Kepuasan terhadap kualitas media tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengukuran antara variabel kepuasan terhadap integrasi organisasi dengan kinerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai t_{hitung} 2.609. Dapat dilihat dan dibandingkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} untuk nilai *df* sebesar 91 dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yaitu 1.660, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Dalam hal ini juga dilihat *P-value* sebesar 0.011, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap kualitas media adalah signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Jika pihak manajemen rumah sakit ingin meningkatkan kinerja karyawannya, maka manajemen rumah sakit harus memperbaiki dan meningkatkan metode pemberian perintah dengan cara tertulis serta selalu meng-*up date* peralatannya untuk mempermudah dalam mentrasfer informasi dari pihak manajemen kepada karyawan.

e. Pengujian Hipotesis Kelima

H_0 : Kepuasan terhadap komunikasi dengan rekan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengukuran antara variabel kepuasan terhadap komunikasi dengan rekan kerja dengan kinerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai t_{hitung} 2.434. Dapat diperhatikan dan dibandingkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} untuk nilai df sebesar 91 dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yaitu 1.660, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Dalam hal ini juga perlu dilihat *P-value* sebesar 0.017, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap komunikasi dengan rekan kerja adalah signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Jika pihak manajemen rumah sakit ingin meningkatkan kinerja karyawannya, maka manajemen rumah sakit harus memperhatikan hubungan antar karyawan serta turut menengahi apabila terjadi permasalahan antar karyawan, jika permasalahan tersebut terkait dengan perusahaan.

f. Pengujian Hipotesis Keenam

H_0 : Kepuasan terhadap informasi perusahaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengukuran antara variabel kepuasan terhadap informasi perusahaan dengan kinerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai t_{hitung} 2.515. Dapat diperhatikan dan dibandingkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} untuk nilai df sebesar 91 dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yaitu 1.660, sehingga dapat

disimpulkan bahwa H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Dalam hal ini juga perlu dilihat *P-value* sebesar 0.014, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap informasi perusahaan adalah signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Jika kinerja karyawan rumah sakit ingin meingkat, maka pihak manajemen rumah sakit harus terbuka dengan informasi tentang keuangan, produktivitas, dan prestasi perusahaan. Selain itu perusahaan harus mengevaluasi pengetahuan karyawan tentang tujuan perusahaan dan perusahaan harus menginformasikan setiap kebijakan yang akan diberlakukan.

g. Pengujian Hipotesis Ketujuh

H_0 : Kepuasan terhadap umpan balik individu tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Parameter estimasi antara variabel kepuasan terhadap umpan balik individu dengan kinerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai t_{hitung} 3.022. Dapat diperhatikan dan dibandingkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} untuk nilai *df* sebesar 91 dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yaitu 1.660, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Dalam hal ini juga perlu dilihat *P-value* sebesar 0.003, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap umpan balik individu adalah signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Jika pihak manajemen rumah sakit ingin kinerja karyawannya meningkat, maka pihak manajemen rumah sakit harus memperhatikan sistem penilaian kinerja karyawan, pengawasan kerja yang tidak terlalu ketat dan perusahaan harus peduli dengan prestasi yang diraih karyawannya.

h. Pengujian Hipotesis Kedelapan

H_0 : Kepuasan terhadap komunikasi atasan dan bawahan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Parameter estimasi antara variabel kepuasan terhadap komunikasi atasan dan bawahan dengan kinerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai t_{hitung} 2.335. Dapat dilihat dan dibandingkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} untuk nilai df sebesar 91 dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yaitu 1.660, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Dalam hal ini juga perlu dilihat $P-value$ sebesar 0.022, karena $P-value$ kurang dari 0.05, maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap komunikasi atasan dan bawahan adalah signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Jika pihak manajemen rumah sakit ingin kinerja karyawannya meningkat, maka pihak manajemen rumah sakit harus forum konsultasi antara atasan dan bawahan. Selain itu pihak manajemen harus memperhatikan usul dan saran yang disampaikan oleh pihak karyawan melalui atasan mereka.

4.6.2 Uji F

Uji $F-test$ dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan. Adapun kriteria penentuan nilai $F-test$ adalah dengan tingkat keyakinan (*level of significant* 5%) atau $\alpha=0,05$ dengan *degree of freedom* (derajat keyakinan) $df=n-k-1$ akan diperoleh nilai F_{tabel} , kemudian membandingkan dengan F_{hitung} yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Adapun kriteria pengujiannya adalah :

- Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan ditolak atau menerima H_1
- Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan diterima atau menolak H_1

Dari hasil uji statistik diperoleh nilai F hitung sebagaimana pada Tabel 4.23 berikut :

Dari Tabel 4.24 di atas dapat diketahui bahwa hasil pengujian F_{hitung} sebesar 399,771 dengan probabilitas kesalahan (sig.) 0,000. Maka sesuai dengan kaidah pengujian: $F_{hitung}=399,771$ dan $F_{tabel}=2,02$ serta $P=0,000$. Dari hasil uji F tersebut inferensi yang dapat diambil adalah $F_{hitung} > F_{tabel}$ serta $P < 0,05$, sehingga antara variabel Iklim Komunikasi; Komunikasi Pengawasan; Integrasi Organisasi; Kualitas Media; Komunikasi dengan Rekan Kerja; Informasi Perusahaan; Umpan Balik Individu; dan Komunikasi Atasan dengan Bawahan terhadap variabel dependen terdapat korelasi yang signifikan. Dari hasil uji F tersebut di atas juga didapat kesimpulan bahwa hasil uji ini menerima H_1 dan menolak H_0 .

4.6.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen nilai determinasi adalah di antara nol dan satu. Nilai R^2 adjusted yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamat (Imam Ghazali, 2001).

Dari perhitungan menghasilkan nilai R Square Adjusted sebesar 0.970 yang berarti 97% variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan dapat dijelaskan variabel independen yaitu Iklim Komunikasi, Komunikasi Pengawasan, Integrasi Organisasi, Kualitas Media, Komunikasi dengan Rekan Kerja, Informasi Perusahaan, Umpan Balik Individu, dan Komunikasi Atasan dengan Bawahan. Sedangkan sisanya 3% disebabkan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1 Kesimpulan

Dari analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. Dari hasil analisis regresi yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel bebas yang terdiri dari Iklim Komunikasi, Komunikasi Pengawasan, Integrasi Organisasi, Kualitas Media, Komunikasi dengan Rekan Kerja, Informasi Perusahaan, Umpan Balik Individu, Komunikasi dengan Bawahan, berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin puas pekerja terhadap komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan, maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut.
2. Variabel Iklim Komunikasi mempunyai pengaruh signifikan yang paling besar terhadap kinerja karyawan di dalam perusahaan. Hal ini karena karyawan pada dasarnya menginginkan terjadinya komunikasi yang mendukung sukses kerjanya. Di sisi lain karyawan juga menginginkan agar komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan atau organisasi dapat memotivasi dan merangsang para karyawan untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Alasan lain adalah karena Iklim Komunikasi yang baik dapat menyehatkan hubungan interpersonal perusahaan.

3. Dari hasil analisis diperoleh bahwa variasi atau perubahan yang terjadi pada variabel tidak bebas (Kinerja Karyawan) dapat dijelaskan sebesar 97 % oleh perubahan bebasnya (Iklim Komunikasi, Komunikasi Pengawasan, Integrasi Organisasi, Kualitas Media, Komunikasi dengan Rekan Kerja, Informasi Perusahaan, Umpan Balik Individu, Komunikasi dengan Bawahan). Sedangkan sisanya sebesar 3 % dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel dalam penelitian ini.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Iklim Komunikasi, Komunikasi Pengawasan, Integrasi Organisasi, Kualitas Media, Komunikasi dengan Rekan Kerja, Informasi Perusahaan, Umpan Balik Individu, Komunikasi dengan Bawahan, terhadap Kinerja Karyawan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Pincus (1986) terhadap 327 perawat rumah sakit membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara komunikasi dengan kinerja karyawan. Dijelaskan di dalam penelitian tersebut bahwa hubungan antara Komunikasi Pengawasan, Iklim Komunikasi dan Umpan Balik Individu sangat kuat terhadap Kinerja Karyawan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini dengan obyek penelitian di 3 Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang, yaitu RS Roemani PKU Muhammadiyah Semarang, RSU Telogorejo, dan RS Panti Wilasa "Dr. Cipto" Semarang, membuktikan bahwa faktor-faktor kepuasan Komunikasi berpengaruh

terhadap kinerja karyawan rumah sakit tersebut. Adapun faktor-faktor Kepuasan Komunikasi yang tergolong kuat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah, pertama Iklim Komunikasi, kedua Integrasi Organisasi, dan Umpan Balik Individu.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Dari jawaban responden terhadap variabel kepuasan terhadap komunikasi, menunjukkan bahwa kebanyakan responden merasa puas terhadap kondisi-kondisi normatif kerja yang mereka terima di tempat kerja. Hal ini merupakan kenyataan umum yang terjadi pada sektor ketenagakerjaan. Pandangan yang menganggap Komunikasi Organisasi (sebagai salah satu sumber kepuasan atau pula ketidakpuasan) sebagai unggulan kompetitif di dalam dunia usaha, sehingga perlu adanya perhatian yang serius. Hal ini menyebabkan perusahaan berbenah diri di dalam memperbaiki komunikasi organisasinya. Manajemen perusahaan tentunya tidak menghendaki terjadinya konflik dengan karyawan. Kondisi seperti ini jika terjadi akan menimbulkan ketidaknyamanan baik bagi pihak perusahaan sendiri atau pun pihak karyawan.

Untuk mempertahankan kepuasan dan mengurangi ketidakpuasan karyawan terhadap komunikasi organisasi yang terjadi di dalam perusahaan, perusahaan (dalam hal ini manajemen) dituntut untuk dapat berkomunikasi dengan baik terhadap karyawan dan perlu adanya transparansi dari pihak manajemen. Adanya komunikasi yang baik dan transparansi tersebut, maka manajemen dapat mengetahui sejauh mana keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan,

dan mengetahui masalah-masalah yang menjadi sumber ketidakpuasan. Dalam proses untuk mencapai hal tersebut maka manajemen harus menerapkan manajemen terbuka untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis. Manajemen terbuka yang dimaksud adalah manajemen yang menerapkan strategi *top-down* (atas-bawah) dan *bottom-up* (bawah-atas). Dengan strategi tersebut keselarasan pemikiran, pencitraan serta visi dan misi perusahaan dapat dijalankan secara sinergis oleh pihak manajemen dan karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya meneliti sebatas faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Di samping itu jumlah responden hanya berjumlah 120. Sedangkan obyek penelitiannya pun hanya terbatas pada perusahaan-perusahaan jasa (dalam hal ini Rumah Sakit Swasta) yang berada di wilayah Semarang, Jawa Tengah.

5.4 Agenda Penelitian Yang Akan Datang

Untuk peneliti yang akan datang, dapat melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan, namun variabelnya perlu ditambah. Penelitian ini dapat juga diterapkan di perusahaan konvensional, jadi bukan hanya pada perusahaan jasa. Selain itu perlu dilihat karakteristik dari masing-masing sektor usaha sebagai faktor pembeda dalam perlakuan penelitian berikutnya. Yang terpenting juga adalah para peneliti mendatang harus berusaha menjelaskan hubungan antara komunikasi dan

peroduktivitas serta menjelaskan pengaruh-pengaruh organisasi secara internal dan eksternal. Para peneliti mendatang harus lebih tepat dalam membuat pendekatan-pendekatan dengan tujuan untuk mengatasi masalah yang cukup kompleks yang berkenaan dengan hubungan antara komunikasi dan produktivitas.

Daftar Referensi

- Afifi, W. Clark, 1990, **Computer Aided Design Multivariate Analysis**, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Algifari, 2000, **Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi**, BPFE, Yogyakarta.
- Ancok, D., 1993, **Teknik Penyusunan Skala Pengukur**, Edisi ke-7, Yogyakarta, Pusat Penelitian Kependudukan , UGM.
- Berlo, David K., 1960, **The Process of Communication**, New York : Holt Rinehart & Wiston.
- Bernard, Chester I., 1938, **The Function of the Executive**, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Clampitt, P., and Downs, C.W., 1993, "Employee Perseption of The Relationship Between Communication and Productivity", **The Journal of Business Communication**, 30, 5 – 28.
- Damodar, Gujarati, 1995, **Ekonometrika Dasar**, Erlangga, Jakarta
- David, K., 1981, **Human Behavior at Work : Organization Behavior**, Tata Mc Graw-Hill Publishing Company, Ltd. New Jersey.
- D'Aprix, Roger, 1982, **Communicating for Productivity**, New York; Harper and Row.
- Dessler, Gary, 1997, **Human Resource Management**, Edisi ke-7, New Jersey, Prentice Hall. Inc.
- Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo, 1985, **Statistik Induktif**, BPFE, Yogyakarta, Edisi 4.
- Downs, C.W., dan Hazen, M.D., 1977, "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction", **The Journal of Business Communication**, 14 (3), 63-73.
- Downs, C.W., 1988, **Communication Audits**, Glendview, Illionis : Scott, Foresman.

- Downs, C.W., Hazen, M., Quiggens, J., & Medley, J. 1973, **An Empirical and Theoretical Investigation of Communication Satisfaction**, Paper Presented at The Annual Meeting of The Speech Communication Association, New York City, November.
- Fakih, Monsour, 1999, **Gender dan Perubahan Organisasi**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta,
- Ghozali, Imam, 2001, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Penerbit UNDIP, Semarang.
- Gujarati, Damodar, 1977, **Ekonometrika Dasar**, PT. Gelora Aksara Pratama, Alih Bahasa Sumarno Zain, Jakarta
- Hair, Joseph F., Jr., 1995, **Multivariate Data Analysis with Readings**, Fourth Edition, Prentist-Hill International.
- Huck., S. W., and W. H. Cormier, 1996, **Reading Statistics and Research**, 2nd Ed. NY Harper Collins Publisher Inc.
- Keith, Davis, dan Newstrom Jhon W, 1996, **Perilaku Dalam Organisasi**, Erlangga, Jakarta.
- Lau, Chung Ning, dan Woodman Richard, 1995, "Understanding Organizational Change Ascematic – Perspective", **Academy of management Journal**.
- Mc Kenna, Eugene and Nic Beech, 1995, **The Essence of Human Resource Management**, UK Prentice Hall. Inc.
- Mc Sparran, Kent dan Edmunds, Karl 1996, "Changing Culture Easier Said than Done", Beverage Warelese.
- Michael, Armstrong, 1994, **Manajemen Sumber Daya Manusia, A Handbook of Human Resource Management**, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Nazir, Moh, 1988, **Metode Penelitian**, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Pincus, D., 1986, "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance", **Human Communication Research**, 12, 395 – 419.
- Putnam, Linda, 1983, "The Interpretative Perspective : An Alternative to Functionalism", dalam **Communication and Organization : An Interpretative Approach**, Linda L., Putnam dan Michael Pacanowsky, ed., Beverly Hill, Calif : Sage.

- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Reception Through Factor Analysis", **The Asian Manager**.
- Redding, W. Charles, 1972, **Communication within the Organization, An Interpretative Review of Theory and Research**, New York, Industrial Communication Council.
- Santoso, Singgih, 2000, **Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik**, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Santoso, Imam, Zulkifli Agus, dan Henky Sutomo, 1993, **Seni Komunikasi**, PT. Media Wiyata, Semarang.
- Sekaran, U., 1992, **Research Methods for Business : A Skill – Building Approach**, (2nd ed), New York; John Wiley & Sons, Inc.
- Suharsimi, Arikunto, 1996, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Edisi Revisi III, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Wayne, Pace R., dan Don F. Faules, 1998, **Komunikasi Organisasi; Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan**, Penerjemah Deddy Mulyana, PT. Rordakarya, Bandung.
- Wonnacott, R.J., dan T.H. Wonnacott, 1995, **Industry Statistic**, Edisi Keempat, John Wiley & Sons.