

**PENGARUH MOTIVASI, DAN KOMUNIKASI TERHADAP  
KINERJA PT. X (PERSERO)**

**IBNU TARIS HIBATUL WAFI**

**8215123461**



**Skripsi ini ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan mendapatkan  
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S1  
KONSENTRASI SUMBER DAYA MANUSIA  
JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2017**

**THE EFFECT OF MOTIVATION, AND COMMUNICATION  
ON JOB PERFORMANCE PT. X (PERSERO)**

**IBNU TARIS HIBATUL WAFI**

**8215123461**



**Skripsi is written to fulfill one of the requirements to earn a Bachelor of  
Economics at the Faculty of Economics, State University of Jakarta**

**STUDY PROGRAM OF S1 MANAGEMENT**

**MAJOR/ CONCENTRATION IN HUMAN RESOURCE**

**DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

**FACULTY OF ECONOMICS**

**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**2017**

## ABSTRAK

**Ibnu Taris Hibatul Wafi, 2017; Pengaruh Motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja PT. X (Persero). Skripsi, Jakarta: Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Studi Manajemen, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta.**

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui deskripsi kinerja, motivasi dan komunikasi pada PT. X (Persero), 2) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pada PT. X (Persero), 3) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja pada PT. X (Persero), 4) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara motivasi dan komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja pada PT. X (Persero). Penelitian dilakukan terhadap 98 karyawan PT. X (Persero). Teknik pengumpulan data menggunakan metode survey yaitu menyebarkan kuisioner yang kemudian diolah dengan program SPSS 23.0. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan explanatory. Hasil dari regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kinerja. Motivasi dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

dengan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $40.395 > 3.09$ ) dan signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ). Nilai  $R^2$  sebesar 0.460 atau (46,00%). Hal ini menunjukkan bahwa 46,00% kinerja

dijelaskan oleh faktor motivasi dan kinerja sedangkan sisanya sebesar 54,00% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain.

*Keywords* : Kinerja, Motivasi, Komunikasi

## ABSTRACT

***Ibnu Taris Hibatul Wafi, 2017; The Influence of Motivation and Communication on Job Performance at PT. X (Persero). Thesis, Jakarta: Concentration in Human Resource Management, Management Studies Program, Department of Management, Faculty of Economics, State University of Jakarta.***

*The purpose of this study were: 1) To know the description of job performance, motivation and communication at PT. X (Persero), 2) To determine whether there is influence between motivation on job performance at PT. X (Persero), 3) To determine whether there is influence between communication on job performance at PT. X (Persero), 4) To determine whether there is influence between motivation and communication together on job performance at PT. X (Persero). The sample of this research are 98 employees of at PT. X (Persero). Research data retrieval by survey method with questionnaires and the data processed with SPSS version 24. This research using descriptive and explanatory analysis. The results of regression showed that there is positive and significant correlation between motivation on job performance, there is positive and significant correlation between communication on job performance. Motivation and communication simultaneously positive and significant impact on job performance to the value of  $F_{count} > F_{table}$  ( $40.395 > 3.09$ ) and significant ( $0.000 < 0.05$ ).  $R^2$  values of 0.460, or (46,00%). This shows that 46,00% of job performance is explained by factors of motivation and communication while the remaining 54,00% influenced or explained by other variables.*

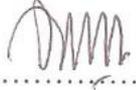
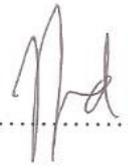
*Keyword: Job Performance, Motivation , Communication*

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab  
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Dedi Purwana ES, M.Bus

NIP. 19671207 199203 1 001

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1. <u>Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si, M.Si</u> NIP. 19720506 200604 1 002	Ketua	 .....	14-02-2017 .....
2. <u>Widya Parimita, SE. M. PA.</u> NIP. 19700605 200112 2 001	Penguji Ahli	 .....	14-02-2017 .....
3. <u>Dra. Sholikhah, MM</u> NIP. 19620623 199003 2 001	Sekretaris	 .....	14-02-2017 .....
4. <u>Dr. Dewi Susita, M. Si</u> NIP. 19610506 198603 2 001	Pembimbing I	 .....	14-02-2017 .....
5. <u>Dr. Agung Wahyu Handaru ST MM</u> NIP. 19781127 200604 1 001	PembimbingII	 .....	14-02-2017 .....

Tanggal Lulus : 01-02-2017

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan karya asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun perguruan tinggi lain
2. Skripsi ini belum dipublikasikan, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 1 Februari 2017

Yang membuat pernyataan



Ibnu Taris Hibatul W.  
(8215123461)

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja PT. X (Persero)”**. Skripsi ini disusun oleh peneliti dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (FE UNJ).

Skripsi ini mungkin tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu peneliti dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada:

1. Dr. Dewi Susita M.Si selaku Dosen Pembimbing 1 atas bimbingan, ilmu, nasihat, motivasi dan waktunya selama ini.
2. Dr. Agung Wahyu Handaru, ST, MM selaku Dosen Pembimbing 2 atas bimbingan, ilmu, nasihat, motivasi dan waktunya selama ini.
3. Dr. Dedi Purwana ES, M.Bus selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
4. Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si, M.Si selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen.
5. Agung Kresnamurti Rivai P, MM sebagai Dosen Pembimbing Akademik.

6. Seluruh dosen Manajemen FE UNJ yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang berguna sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh Staf dan Karyawan FE yang banyak membantu penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Negeri Jakarta.
8. Untuk Ayah dan Ibu tersayang, Ir. Isnanto Mudjiantoro dan Ir. Esti Diah Sulistiowati, Kakak Siti Fadhlil A.K. yang selalu memberikan motivasi yang tidak pernah bosan, doa yang tiada henti untuk saya, yang selalu menghibur penulis di kala penat dalam menyelesaikan skripsi dan selalu mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Untuk Diah Isniarti Setiawan. Terima kasih atas cinta, tempat untuk berbagi cerita dan keluh kesah, serta semangat yang telah diberikan selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
10. Sahabat seperjuangan skripsi dikampus Satria Budi Wibawa, Rianto Pangestu, dan Rio Dharmawan. Terima kasih sudah menemani disaat suka dan duka dari awal masuk kuliah dan selalu memberi waktu bersama dalam mengerjakan skripsi ini.
11. Seluruh teman-teman Manajemen Reguler A 2012 adalah teman yang saling mendukung dan berbagi keceriaan saat penulis menempuh kuliah di Universitas Negeri Jakarta

13. Teman-teman S1 Manajemen 2012 kelas Reguler maupun Non Reguler yang telah menjadi teman seperjuangan selama ini.
14. Terakhir, kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam pengerjaan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua.

Dengan segala keterbatasan dalam skripsi ini, penulis berharap skripsi ini

dapat berguna bagi banyak pihak. Saran dan kritik yang membangun akan penulis tunggu demi perbaikan di masa mendatang. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih.

Jakarta, Februari 2017

Peneliti

## DAFTAR ISI

Abstrak .....	iii
Lembar Pengesahan .....	v
Pernyataan Orisinalitas .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
BAB I.....	1
1.1    Latar Belakang Masalah.....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	7
1.3    Tujuan Penelitian .....	7
1.4    Manfaat Penelitian .....	8
BAB II.....	9
2.1    Kajian Pustaka .....	9
2.1.1    Kinerja.....	9
2.1.2    Motivasi .....	14
2.1.3    Komunikasi .....	21
2.2    Hasil Penelitian Terdahulu.....	29
2.3    Kerangka Pemikiran.....	43
2.4    Perumusan Hipotesis.....	45
BAB III .....	47
3.1    Objek dan Ruang Lingkup Penelitian .....	47
3.1.1    Profil Organisasi .....	47
3.1.2    Visi dan Misi PT. X (Persero).....	49
3.1.3    Tempat dan Waktu Penelitian .....	50
3.2    Metode Penelitian .....	50
3.3    Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	51

3.3.1	Variabel Penelitian.....	51
3.3.2	Skala Pengukuran.....	53
3.4	Populasi dan Sampling.....	54
3.4.1	Populasi.....	54
3.4.2	Sampel.....	54
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	56
3.5.1	Data Primer .....	
3.5.2	Data Sekunder .....	
3.6	Metode Analisis Data.....	58
3.6.1	Uji Instrumen .....	59
3.6.2	Analisis Deskriptif .....	60
3.6.3	Uji Asumsi Klasik.....	62
3.6.4	Uji Analisis .....	64
BAB IV .....		68
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		68
4.1	Deskripsi Unit Analisis .....	68
4.2	Pengujian Hipotesis .....	72
4.2.1	Hasil Pengujian Instrumen .....	73
4.2.3	Uji Asumsi Klasik.....	83
4.2.4	Hasil Pengujian Hipotesis .....	89
4.2.5	Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda .....	94
BAB V .....		102
KESIMPULAN DAN SARAN.....		102
5.1	Kesimpulan .....	102
5.2	Implikasi .....	103
5.3	Saran-saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA .....		106

<b>No</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>No. Gambar</b>
1	Data Kinerja 2015 - 2016	Gambar 1.1
2	Data Keterlambatan Karyawan Januari – Juli 2016	Gambar 1.2
3	Paradigma Penelitian	Gambar 2.1
4	Bagan Organisasi	Gambar 3.1
5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	Gambar 4.1
6	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	Gambar 4.2
7	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	Gambar 4.3
8	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	Gambar 4.4

<b>No</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>No. Tabel</b>
1	Hasil Pra Riset	Tabel 1.1
2	Matriks Penelitian Terdahulu	Tabel 2.1
3	Operasionalisasi Variabel	Tabel 3.1
4	Bobot Skor Kriteria Penilaian Variabel Kinerja	Tabel 3.3
5	Uji Validitas	Tabel 4.1
6	Uji Reabilitas	Tabel 4.2
7	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja	Tabel 4.3
8	Analisis Deskriptif Motivasi	Tabel 4.4
9	Analisis Deskriptif Komunikasi	Tabel 4.5
10	Hasil Uji Normalitas	Tabel 4.6
11	Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Motivasi dan Kinerja	Tabel 4.7
12	Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Komunikasi dan Kinerja	Tabel 4.8
13	Hasil Uji Multikolinearitas	Tabel 4.9
14	Hasil Uji Heteroskedastisitas	Tabel 4.10
15	Uji t Variabel Motivasi	Tabel 4.11
16	Hasil Analisis Determinasi Motivasi	Tabel 4.12
17	Uji t Variabel Komunikasi	Tabel 4.13
18	Hasil Analisis Determinasi Komunikasi	Tabel 4.14
19	Hasil Persamaan Regresi Linear Berganda	Tabel 4.15
20	Hasil Uji F Motivasi, Komunikasi, Terhadap Kinerja	Tabel 4.16
21	Hasil Analisis Determinasi	Tabel 4.17
22	Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis Berdasarkan Hasil Analisis Regresi Linear	Tabel 4.18

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Industri pupuk pada tahun 2016 ini persaingannya bisa dikatakan ketat dan berat, karena harga gas yang lebih murah di luar negeri mendorong pabrik-pabrik baru untuk membuka bisnis pupuk baru. Dikarenakan harga gas di luar negeri lebih murah maka harga pupuk dari perusahaan atau pabrik-pabrik di luar negeri menjadi lebih kompetitif dibandingkan dengan harga dalam negeri. Seperti yang diketahui bahwa gas mempunyai peranan penting dalam produksi pupuk sebab gas adalah bahan baku utama dalam pembuatan pupuk.

Sebuah terobosan untuk mendorong pertumbuhan industri, pemerintah telah menurunkan harga gas. Penurunan harga tersebut tertuang pada Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 40 Tahun 2016 tentang Penetapan Harga Gas Bumi yang ditandatangani oleh Presiden Joko Widodo (Jokowi) pada 3 Mei 2016. Peraturan ini mungkin menjadi sebuah terobosan yang bagus untuk pertumbuhan industri khususnya industri pupuk, namun seperti yang dilansir dari media online bahwa perindustrian pupuk Indonesia dalam hal ini diwakili oleh PT. X (Persero) selaku Perusahaan pupuk BUMN utama sangat mengapresiasi usaha pemerintah dalam menurunkan harga gas menjadi US\$ 6 per MMBTU namun besaran tersebut belum cukup bagi perindustrian pupuk di Indonesia yang menginginkan harga gas menjadi US\$ 4 per MMBTU. Oleh sebab itu, untuk mendorong penurunan kembali harga

gas, perseroan terus menjalin komunikasi dengan Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Hulu Minyak dan Gas Bumi (SKK Migas).

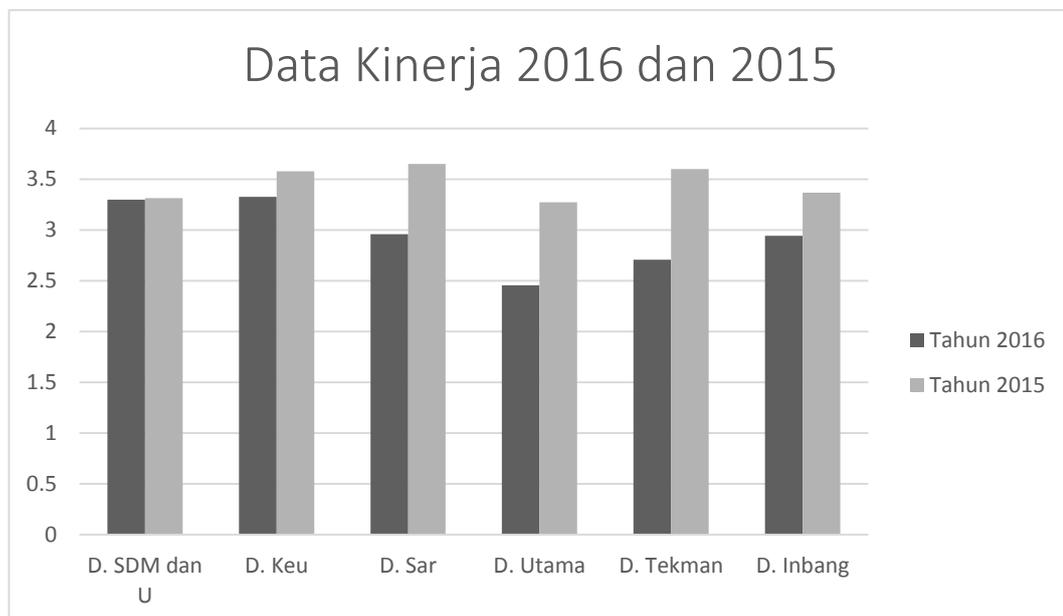
Karena pertumbuhan pabrik-pabrik pupuk baru diluar negeri membuat adanya persaingan yang lumayan ketat dari perusahaan pupuk di Indonesia dan di luar negeri. Berbagai kebijakan-kebijakan dikeluarkan oleh pemerintah demi mendongkrak kinerja dari perusahaan pupuk di Indonesia. Yang berefek kepada dituntutnya karyawan perusahaan pupuk didalam negeri untuk terus menggenjot kinerja mereka agar lebih baik lagi. Tugas manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya harus dilakukan secara efektif sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) penting bagi perusahaan karena memiliki peran sebagai potensi penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Perusahaan yang memiliki SDM yang berkualitas dapat dengan mudah mengintegrasikan visi perusahaan dengan tujuan perusahaan kepada karyawannya sehingga pencapaian tujuan perusahaan bisa tercapai dengan efektif dan se efisien mungkin.

Oleh sebab itu perusahaan harus mengerti cara memuaskan dan mengelola karyawannya dengan baik agar terciptanya kepuasan didalam diri karyawan tersebut, supaya karyawan tersebut memberikan usaha dengan kualitas yang tinggi dan akan memberikan kinerja yang membuat perusahaan menjadi berkembang.

Kinerja menjadi masalah klasik di dalam setiap perusahaan dan menjadi masalah yang penting dan patut mendapatkan perhatian dari perusahaan. Kinerja

harus diperhitungkan bagi organisasi atau perusahaan karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi, komunikasi yang baik antar lini serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja adalah Gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja (Putu Sunarcaya, 2008)<sup>1</sup>.



Sumber: data diolah peneliti 2016

**Gambar 1.1**  
**Data Kinerja 2015-2016**

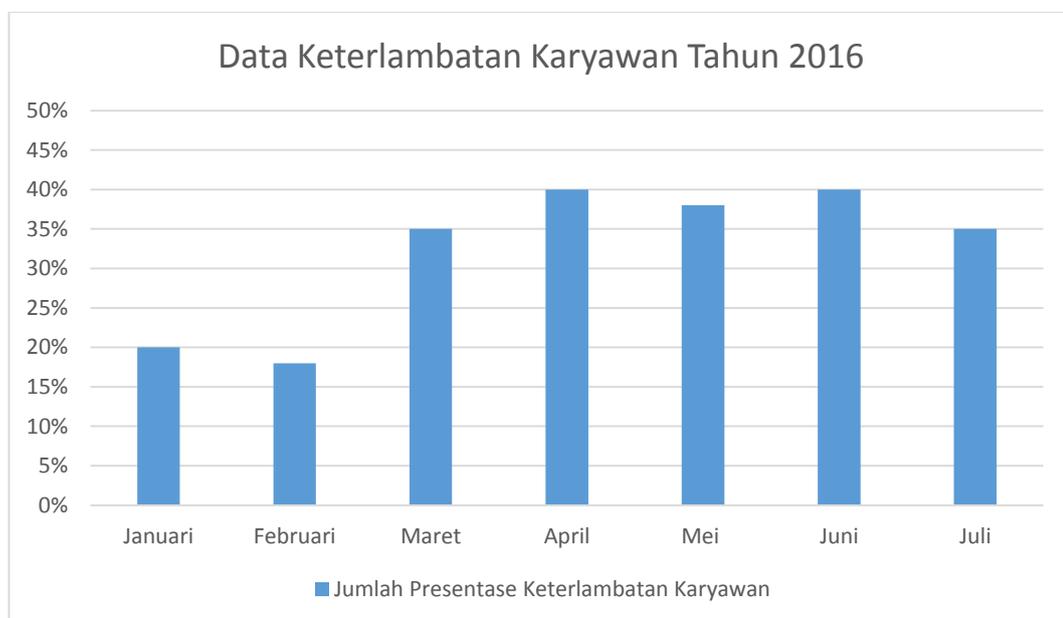
<sup>1</sup> Arif Sehfidin "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)". Skripsi Universitas Diponegoro, 2011 h.2

Berdasarkan data diatas, bisa dikatakan bahwa kinerja pada setiap departemen mengalami penurunan, ini menjelaskan bahwa adanya penurunan kinerja pada tahun 2016 dengan angka yang signifikan dibandingkan dengan data tahun 2015 hanya departemen HC & GA yang menunjukkan penurunan tidak terlalu signifikan yaitu 3.31 pada 2015 dan 3.29 pada 2016 dan departemen lainnya mengalami penurunan yang signifikan yang menunjukkan bahwa kinerja dari PT. X (Persero) rendah.

Peneliti sebelumnya telah melakukan pra riset. Berdasarkan hasil pra riset, peneliti menemukan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi dan komunikasi, yang diambil dari penyebaran kuesioner pra riset terhadap 25 karyawan (Hanya 20 Kuesioner yang bisa dipakai peneliti) PT. X (Persero). Dari pra riset tersebut dapat diketahui faktor-faktor yang diduga menjadi penyebab menurunnya kinerja PT. X (Persero).

Berdasarkan tabel 1.1 (Lampiran) menunjukkan bahwa dari hasil pra riset di PT. X (Persero) terdapat dua faktor terbesar yang mempengaruhi kinerja. Faktor pertama adalah motivasi, karena 19 responden dari 20 responden (Presentase 95%) yang mewakilkan keseluruhan populasi menyatakan kinerja mereka dipengaruhi oleh motivasi. Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja adalah komunikasi, karena 19 responden dari 20 responden (Presentase 95%) yang mewakilkan keseluruhan populasi menyatakan kinerja mereka dipengaruhi oleh komunikasi dan terdapat juga faktor-faktor lainnya yang tidak terlalu besar pengaruhnya.

Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat hasil yang terbaik. Berdasarkan hasil penelitian Suwardi dan Utomo (2011), Hamid (2012), Murti dan Veronika (2013), serta Permanasari (2013) ditemukan bahwa motivasi kerja secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Salleh et al. (2011) serta penelitian dari Susan et al. (2012) juga menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja.<sup>2</sup>



Sumber: data diolah peneliti 2016

### **Gambar 1.2**

#### **Data Keterlambatan Karyawan Januari-Juli 2016**

<sup>2</sup>Sindi Larasati et al “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)”. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 2014, Vol V, No 3 h.201

Berdasarkan Gambar 1.2 Bisa diterjemahkan bahwa jumlah presentase keterlambatan karyawan pada PT.X (Persero) sangatlah tinggi (diasumsikan 1 karyawan melakukan 1 kali keterlambatan pada bulan tersebut). Dengan pertimbangan tersebut bisa dikatakan bahwa motivasi yang ada pada PT. X (Persero) rendah.

Dalam melaksanakan sebuah pekerjaan, karyawan pasti berkomunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja. Manulang (2001) dan Hasibuan (2000) menyatakan bahwa semakin baik komunikasi dan disiplin kerja maka kinerja juga akan semakin meningkat. Hal ini didukung pula oleh penelitian empirik yang dilakukan oleh Hartono dan Galih (2013) menyatakan bahwa komunikasi internal dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.<sup>3</sup> Melalui komunikasi, karyawan dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga karyawan dapat saling bekerja sama satu sama lain. Setelah melakukan wawancara dengan sebagian dari karyawan PT. X (Persero), menyatakan bahwa kurangnya kejelasan informasi yang diberikan membuat mereka terkadang melakukan apa yang dinamakan *miss communication* guidance pada (Lampiran 10). Ini dapat menunjukkan bahwa komunikasi pada PT. X (Persero) rendah.

Berdasarkan fenomena serta faktor-faktor yang diduga menjadi penyebab menurunnya kinerja PT. X (Persero), maka peneliti tertarik untuk melakukan

---

<sup>3</sup> Rahmad Restu Udayanto et al “Pengaruh Komunikasi Internal dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Coca-Cola”. e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha. 2015, Volume 3 h.3

penelitian lebih lanjut mengenai **“Pengaruh Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja PT. X (Persero)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka identifikasi masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi kinerja, motivasi, dan komunikasi pada PT. X (Persero)?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja PT. X (Persero)?
3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja PT. X (Persero)?
4. Apakah motivasi dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja PT. X (Persero)?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang akan dicapai melalui penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui deskripsi kinerja, motivasi, dan komunikasi pada PT. X (Persero).
2. Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi terhadap kinerja PT. X (Persero).
3. Untuk mengetahui pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja PT. X (Persero).
4. Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi dan komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja kerja karyawan PT. X (Persero).

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Bagi Peneliti**

Dapat memberikan wawasan dan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan masalah kinerja, motivasi, dan komunikasi.

##### **2. Bagi PT. X (Persero)**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang bermanfaat mengenai apakah motivasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja.

##### **3. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang hal serupa yaitu pengaruh motivasi, dan komunikasi, terhadap kinerja.

##### **4. Bagi Ilmu Pengetahuan**

Diharapkan penelitian ini mampu menjadi sebuah media dalam pengembangan ilmu dan pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia khususnya kinerja, motivasi, dan komunikasi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Kinerja**

Menurut Armstrong dalam Wibowo yaitu :

“Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.”<sup>4</sup>

Mangkuprawira mengemukakan bahwa kinerja adalah

“Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”<sup>5</sup>

Gordon mengatakan bahwa Kinerja adalah

“Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh bakat dan minat, sedangkan usaha dipengaruhi motivasi, insentif, dan rancangan pekerjaan serta yang masuk dukungan organisasi adalah mencakup pelaksanaan pengembangan sumberdaya manusia dan tersedianya peralatan organisasi.”<sup>6</sup>

Wirawan menyatakan “kinerja adalah Output yang diperoleh dari indikator-indikator suatu pekerjaan dalam periode tertentu. Sedangkan Sedarmayanthi

---

<sup>4</sup> Sungkono et al “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Outlet PT. Sinarmas Multifinance Cabang Telagasari Karawang” Jurnal Manajemen Vol.09 No.1 Oktober 2011 h.548

<sup>5</sup> Rahmad Restu Udayanto, *op cit*, h.4

<sup>6</sup> Dimas Okta Ardiansyah “Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung).” Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1, Januari 2016 h.19

menjelaskan kinerja adalah sebuah proses manajemen yang menyeluruh dimana hasilnya dapat diukur dan dibuktikan secara nyata.”<sup>7</sup>

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* atau *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Dipertegas oleh Amstrong dan Baron mengatakan “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Lebih lanjut menurut Indra Bastian:

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*Strategic Planning*) suatu organisasi.”<sup>8</sup>

Mathis dan Jackson menyatakan bahwa:

“Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.”<sup>9</sup>

Berdasarkan paparan teori kinerja oleh beberapa ahli diatas, praktikan menarik kesimpulan yaitu kinerja adalah output yang dilakukan karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan.

---

<sup>7</sup>Agus Gede Yudha Suparta “Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi, dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar.” Jurnal Universitas Udayana, 2012 h. 531

<sup>8</sup> Irham Fahmi, *Pengantar Sumber Daya Manusia: Konsep dan Kinerja*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016) h.137

<sup>9</sup> R.L Mathis et al , *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Salemba Empat. Terjemahan Dian Angelia, 2006) h.65

### 2.1.1.1 Teori Kinerja

Ada beberapa Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan didalam sebuah organisasi atau perusahaan, Menurut Steers ada beberapa faktor-faktor kinerja, diantaranya adalah:

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
- b. Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya
- c. Tingkat semangat pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.<sup>10</sup>

Faktor yang pertama yaitu Kemampuan, Kepribadian dan minat kerja bisa dikatakan bahwa faktor ini berasal dari internal diri seseorang tersebut. Faktor yang kedua yaitu Kejelasan dan penerimaan atau pengertian peran yang mengartikan bahwa ada beberapa faktor yang berasal dari eksternal seseorang dalam teori ini bisa diasumsikan pemberian tugas oleh supervisor ataupun atasan seseorang. Faktor ketiga adalah Tingkat semangat pekerja bisa dikatakan bahwa tingkat semangat bisa juga diartikan motivasi yang berasal dari internal maupun eksternal seseorang. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Simamora dalam Mangkunegara.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara, kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor :

- a. Faktor individual
- b. Faktor psikologis
- c. Faktor Organisasi<sup>11</sup>

Faktor individual merupakan faktor-faktor yang berasal dari internal seorang ,misalnya skill seseorang dalam melakukan pekerjaan, riwayat hidup dan juga demografi. Faktor psikologis merupakan faktor yang berasal dari dalam

---

<sup>10</sup> Riani *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta; Graha Ilmu, 2011), h.101

<sup>11</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: Refika ADITAMA, 2012), h. 14

pikiran seseorang yang terdiri dari perilaku, *perceived* seseorang, dan motivasi internal maupun eksternal. Sedangkan faktor organisasi sendiri merupakan faktor yang berasal dari luar diri seseorang dan terdiri dari sumber daya, pengakuan, penghargaan, struktur organisasi dan juga *job description* nya.

Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Steers dan Simamora.

Mangkuprawira mengatakan adanya faktor yang mempengaruhi kinerja, ada dua faktor yaitu faktor internal dan juga eksternal. Berikut adalah penjabarannya:

- 1) Unsur Internal :
  - a. Tingkat pendidikan
  - b. Tingkat pengetahuan
  - c. Tingkat keterampilan
  - d. Sikap-motivasi terhadap kerja
  - e. Tingkat pengalaman kerja
  
- 2) Unsur Eksternal :
  - a. Lingkungan keluarga
  - b. Lingkungan sosial budaya
  - c. Lingkungan ekonomi
  - d. Lingkungan belajar
  - e. Lingkungan kerja termasuk budaya kerja
  - f. Teknologi<sup>12</sup>

Tingkat pendidikan mempengaruhi kualitas kompetensi dari seseorang sehingga secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja dan cara dia mengambil keputusan. Tingkat pengetahuan seseorang juga menjadi faktor penentu kinerja dari seseorang tersebut, semakin seseorang itu mengetahui apa yang dia kerjakan semakin tinggi kualitas dan efektifitas kerjanya. Keterampilan sangat erat hubungannya dengan kompetensi atau kemampuan, semakin tinggi

---

<sup>12</sup> Sjafri Mangkuprawira, *Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia* (Bogor: IPB Press, 2009), h. 222-225

kemampuan maka kinerjanya akan semakin baik. Motivasi memegang peranan penting dalam kinerja, tanpa adanya motivasi internal maupun eksternal sebaik apapun kemampuan seseorang tersebut dalam bekerja, maka hasilnya tidak akan efektif atau efisien. Pengalaman kerja juga biasanya menjadi faktor yang menentukan kelihaihan seseorang, semakin lama seseorang bekerja, maka semakin bertambah penguasaannya akan sebuah pekerjaan.

Lingkungan keluarga menjadi peranan penting karena keluarga lah yang bisa memberikan dukungan efektif agar dapat bekerja dengan semaksimal mungkin. Lingkungan sosial budaya dapat memberikan pengaruh pada kinerja seseorang karena lingkungan sosial budaya yang baik akan memberikan efek yang baik terhadap seseorang yang berefek pada kinerjanya. Lingkungan ekonomi juga biasanya menjadi pendorong dari kinerja seseorang karena dapat mempengaruhi tingkat pendapatan dan juga pengeluaran dari karyawan yang akan memotivasi seseorang untuk bekerja lebih baik lagi. Lingkungan belajar yang baik dapat menghasilkan *output* yang baik, dan juga sebaliknya. Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kinerja dari seseorang karena adanya dukungan berupa sarana, prasarana yang dapat memaksimalkan kinerja. Pada era modern ini segala hal tidak terlepas dari teknologi, termasuk juga kinerja yang dapat ditunjang melalui teknologi teknologi yang dapat mempermudah kerja dari seseorang.

### 2.1.2 Motivasi

Motivasi karyawan sebagai salah satu persoalan yang sangat penting dalam organisasi, karena motivasi kerja tergantung pada tujuan yang didapat dari hasil pelaksanaan tugasnya. Untuk dapat termotivasi dan menjadi produktif, maka karyawan harus memiliki minat yang besar terhadap pekerjaannya, demikian juga harus memperoleh kepuasan dari pekerjaannya. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan produktivitas tergantung pada motivasi para karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Apabila motivasi yang tinggi dimiliki oleh karyawan akan berdampak baik bagi karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan yang telah diperintahkan oleh pimpinan dan hasil maksimal akan tercapai sesuai dengan harapan perusahaan.

Menurut Gitosudarmo dalam Sutrisno “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.”<sup>13</sup> Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut

Sedangkan menurut Hasibuan “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), h.109

<sup>14</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h.219

Chung dan Megginson dalam Gomes menyatakan “*Motivation is defined as goal directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal. It is closely related to employee satisfaction and job performance.*”<sup>15</sup>

Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performa pekerjaan.

Greenberg dan Baron dalam Danang mendefinisikan “Motivasi adalah serangkaian proses yang menggerakkan, dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai beberapa tujuan.”<sup>16</sup> Begitu juga seperti yang dijelaskan Mathis dan Jackson dalam Wilson “Motivasi adalah hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan.”<sup>17</sup>

Menurut Donni Juni Priansa menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan antara lain berkaitan dengan:

1. Keluarga dan Kebudayaan
2. Konsep Diri
3. Jenis Kelamin
4. Pengakuan dan Prestasi
5. Cita-cita atau Aspirasi
6. Kemampuan Belajar
7. Kondisi Pegawai
8. Kondisi Lingkungan
9. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan
10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2004 ), h.177

<sup>16</sup> Danang Sunyoto dan Burhanudin, *Teori Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service, 2015), h.27

<sup>17</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h.312

<sup>18</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h.220

Keluarga dan kebudayaan misalnya motivasi berprestasi karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman. Konsep diri berkaitan dengan bagaimana karyawan berfikir tentang dirinya. Jika karyawan percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka karyawan akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut.

Jenis kelamin misalnya prestasi kerja di lingkungan pekerjaan pada umumnya di identikan dengan maskulinitas, sehingga banyak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berada di antara lingkungan pekerjaan yang didominasi pria.

Pengakuan dan prestasi karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa dipedulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan. Cita-cita atau aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi karyawan. Aspirasi ini dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif. Karyawan yang mempunyai aspirasi positif adalah karyawan yang menunjukkan hasratnya untuk memperoleh keberhasilan. Sebaliknya karyawan yang mempunyai aspirasi negatif adalah karyawan yang menunjukkan keinginan atau hasrat menghindari kegagalan.

Kemampuan belajar ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri karyawan, misalnya pengamatan, perhatian, ingatan, daya pikir, dan fantasi. Dalam kemampuan belajar ini, taraf perkembangan berpikir karyawan menjadi ukuran. Jadi karyawan yang mempunyai kemampuan belajar yang tinggi, biasanya

lebih bermotivasi dalam belajar karena karyawan tersebut lebih sering memperoleh sukses, sehingga kesuksesan tersebut memperkuat motivasinya.

Kondisi fisik dan kondisi psikologis karyawan sangat mempengaruhi faktor motivasi, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologis karyawan. Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri karyawan. Unsur-unsur disini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat, baik yang menghambat atau mendorong.

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan yang tidak stabil, kadang-kadang kuat, kadang-kadang lemah. Misalnya keadaan emosi karyawan, gairah belajar, dan situasi dalam keluarga. Upaya Pimpinan yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah dorongan dan arahan dari dalam diri seseorang maupun dorongan dari luar yang menyebabkan tindakan seseorang untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Hasibuan “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.<sup>19</sup>

Berdasarkan paparan teori motivasi oleh beberapa ahli diatas, praktikan menarik kesimpulan yaitu motivasi adalah

---

<sup>19</sup> Sungkono et al, *op cit*, h.549

### 2.1.2.1 Dimensi Motivasi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori McClelland yang didukung oleh Harrel, Stahl dan Robbins untuk dijadikan sebagai dimensi motivasi.

Dimensi tersebut terdiri dari:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement/ n-Ach*)  
*Need for Achievement* adalah kebutuhan untuk beprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power/ n-Pow*)  
*Need for Power* adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan daya refleksi dari dorongan untuk mencapai autoritas untuk memiliki pengaruh kepada orang lain.
3. Kebutuhan afiliasi (*need for affiliation/ n-Aff*)  
*Need for affiliation* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, dan tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain<sup>20</sup>.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori motivasi dari McClelland untuk dijadikan referensi dari dimensi motivasi karena hal ini sangat tepat untuk menggambarkan fenomena yang terjadi di PT. X (Persero) sebagai objek penelitian.

### 2.1.2.2 Teori Motivasi

Ada banyak teori yang membahas tentang motivasi, namun peneliti tidak akan menguraikan semua disini. Peneliti memfokuskan pembahasan pada teori motivasi *McClelland Achievement Theory* atau teori motivasi prestasi McClelland yang didukung antara lain Harrel, Stahl dan Robbins, karena teori inilah yang akan digunakan menjadi indikator mengenai motivasi dalam penelitian ini.

---

<sup>20</sup> Donni Juni Priansa, *op.cit*, h.208

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh : (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan. McClelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi seseorang adalah:

1. *The Need for Achievement (n-ach)* atau kebutuhan akan prestasi/pencapaian
2. *The Need for Authority and Power (n-pow)* atau kebutuhan akan kekuasaan
3. *The Need for Affiliation (n-aff)* atau kebutuhan afiliasi/keanggotaan<sup>21</sup>

*Need for Achievement* adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil resiko. Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

Individu yang memiliki n-Ach tinggi biasanya selalu ingin menghadapi tantangan baru dan mencari tingkat kebebasan yang tinggi. Sebab-sebab seseorang memiliki n-Ach yang tinggi diantaranya adalah pujian dan imbalan akan kesuksesan yang dicapai, perasaan positif yang timbul dari prestasi, dan keinginan untuk menghadapi tantangan. Imbalan yang memuaskan bagi mereka adalah

---

<sup>21</sup> Donni Juni Priansa, *op.cit*, h.208

pengakuan dari masyarakat akan prestasinya yang berhasil dan diakui eksistensinya karena prestasi yang diraihinya.

*Need for Power* adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan daya refleksi dari dorongan untuk mencapai autoritas untuk memiliki pengaruh kepada orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Kebutuhan ini didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain.

*Need for Affiliation* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, dan tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif, dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain.

Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan hubungan yang baik dengan orang lain. McClelland mengatakan bahwa kebutuhan afiliasi yang kuat akan mencampuri objektivitas seseorang.

Sebab, jika ia merasa ingin disukai, maka ia akan melakukan apapun agar orang lain suka akan keputusannya.

### 2.1.3 Komunikasi

Komunikasi merupakan sebuah penyampaian ekspresi maupun ide kedalam sebuah Bahasa yang bisa dimengerti oleh orang yang menyampaikan maupun orang yang menerima sebuah bentuk ekspresi atau ide tersebut. Komunikasi bisa dikatakan sebuah proses yang bisa mempersatukan seseorang dengan orang lainnya. Komunikasi sangat amat dibutuhkan oleh manusia karena sebuah komunikasi bisa menyampaikan pesan pesan agar manusia lainnya bisa mengetahui dan mengerti apa yang di pikirkan maupun apa yang dirasakannya.

Menurut Handaru dan Waspodo, "Komunikasi adalah suatu proses memperkenalkan (*sharing*) sebuah arti (*meaning*) dengan cara menyampaikan (*transmitting*) pesan-pesan melalui wahana (*media*) seperti kata-kata, perilaku, atau benda-benda fisik (*material artifacts*)."<sup>22</sup>

Menurut Webster New Collogiate Dictionary:

"istilah komunikasi berasal dari istilah Latin *Communicare*, bentuk past participle dari *communication* dan *communicatus* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita, seperti misalnya telepon, telegraf, radio, dan lain sebagainya."

Gibson dan Ivan mengemukakan bahwa "Komunikasi adalah pengiri-man informasi dan pemahaman, mengenai simbol verbal atau non verbal".

---

<sup>22</sup> Agung A.W.S. Waspodo dan Agung Wahyu Handaru, *Bisnis Internasional: sebuah pendekatan kultural*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2013) h.57

“Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.”<sup>23</sup>

Donald Byker dan Loren J Anderson dalam Mulyana memberikan pengertian komunikasi adalah “manusia membagi informasi antara dua orang atau lebih”

Kemudian Everett.M.Rogers dalam Marhaeni mengemukakan pengertian tentang komunikasi adalah “Proses di mana suatu ide di alihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih dengan maksud untuk megubah tingkah laku mereka”

Dan pengertian komunikasi seperti di kemukakan oleh Hovland, Janis dan Kelley dalam Sendjaja adalah “Suatu proses melalui mana seseorang (komunikator menyampaikan stimulus biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk prilaku orang-orang lainnya (khalayak)<sup>24</sup>

Effendy mengatakan bahwa “Komunikasi adalah suatu proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku, baik langsung secara lisan, maupun tak langsung melalui media.” Ardana menyatakan bahwa “Komunikasi internal adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepadam penerima,baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi dalam lingkungan organisasi.”<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Dimas Okta Ardiansyah, *op cit*, h.17

<sup>24</sup>Franky Ramli Mokodompit “*Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Pada PT.Radio Memora Anoa Indah.*” 2011 h.2

<sup>25</sup>*ibid*

Menurut Ardana,dkk. “Komunikasi merupakan kunci pembuka dapat terjadinya hubungan kerjasama antara pimpinan dengan karyawan dan antar karyawan itu sendiri.” Handoko menjelaskan bahwa “Komunikasi yaitu proses memberikan pemahaman berupa ide atau informasi kepada seseorang.”<sup>26</sup>

Komunikasi adalah perpindahan informasi dan arti dari satu pihak kepada pihak lain melalui penggunaan symbol bersama, menurut Thomas dan Scott.<sup>27</sup>

Menurut Theodorsen dan Theodorsen “*Communication is the transmission of information, ideas, attitudes, or emotion from one person or group to another (or others) primarily through symbols*” diartikan bahwa komunikasi adalah sebuah transmisi dari informasi, ide, kelakuan atau emosi dari satu orang atau grup kepada yang lain atau orang lain dengan cara symbol-simbol. Rogers dan Kincid menyebutkan bahwa “Communication as a process in which the participants create and share information with another in order to reach a mutual understanding” diartikan bahwa komunikasi sebagai suatu proses di mana para peserta membuat dan berbagi informasi dengan yang lain untuk mencapai pemahaman bersama.<sup>28</sup>

Komunikasi organisasi menurut Wiryanto (dalam Khomsahrial Romli):

“adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang di setujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus di lakukan dalam organisasi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang di setujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.”<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Agus Gede Yudha Suparta, *op cit*, h.532

<sup>27</sup> Putu Gidion Alfa Diana et al “*Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Semangat Kerja Karyawan.*” Jurnal Universitas Udayana, 2012 h.1221

<sup>28</sup> Alison Theaker, *The Public Relations Handbook* (London: Roudledge Taylor & Francis Group, 2006) h.18

<sup>29</sup> Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, (Jakarta : Grasindo, 2011), h. 2

Menurut Book dalam Hafied Cangara:

“Komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan (1) membangun hubungan antara sesama manusia; (2) melalui pertukaran informasi; (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain; (4) berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu.”<sup>30</sup>

Berdasarkan apa yang dikemukakan para ahli di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa komunikasi adalah cara bagaimana satu orang, dua orang atau sekelompok orang melakukan atau menukar informasi yang mereka miliki.

### 2.1.3.1 Dimensi Komunikasi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori Kumar dalam Wiryanto dan teori yang dikemukakan oleh De Vito untuk dijadikan sebagai dimensi komunikasi yaitu teori efektivitas komunikasi. Dimensi tersebut terdiri dari:

1. Keterbukaan (*openness*) yaitu kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima.
2. Empati (*empathy*) yaitu merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain.
3. Dukungan (*supportiveness*) yaitu situasi terbuka untuk mendukung komunikasi yang efektif
4. Rasa positif (*positiveness*) yaitu memiliki perasaan yang positif terhadap dirinya sendiri.
5. Kesetaraan (*equality*) yaitu sikap saling menghargai orang lain.<sup>31</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori efektivitas komunikasi dari Kumar dalam Wiryanto dan teori yang dikemukakan oleh De Vito untuk dijadikan referensi dari dimensi komunikasi karena hal ini sangat tepat untuk menggambarkan fenomena yang terjadi di PT. X (Persero) sebagai objek penelitian.

---

<sup>30</sup> Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2015) h.21

<sup>31</sup> Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta; PT. Grasindo, 2004) h.36

### 2.1.3.2 Teori Komunikasi

Ada banyak teori yang membahas tentang komunikasi, namun peneliti tidak akan menguraikan semua disini. Peneliti memfokuskan pembahasan pada teori Kumar, karena teori inilah yang akan digunakan menjadi indikator mengenai komunikasi dalam penelitian ini.

Teori komunikasi yang efektif menurut Kumar dalam Wiryanto dan teori yang dikemukakan De Vito adalah sebagai berikut :

#### 1. Keterbukaan (*Openness*)

Sikap keterbukaan paling tidak menunjuk pada dua aspek dalam komunikasi antarpribadi. Pertama, kita harus terbuka pada orang lain yang berinteraksi dengan kita, yang penting adalah adanya kemauan untuk membuka diri pada masalah-masalah yang umum, agar orang lain mampu mengetahui pendapat, gagasan, atau pikiran kita sehingga komunikasi akan mudah dilakukan.

Dari keterbukaan menunjuk pada kemauan kita untuk memberikan tanggapan terhadap orang lain secara jujur dan terus terang terhadap segala sesuatu yang dikatakannya.

Keterbukaan atau sikap terbuka sangat berpengaruh dalam menumbuhkan komunikasi antarpribadi yang efektif. Keterbukaan adalah pengungkapan reaksi atau tanggapan kita terhadap situasi yang sedang dihadapi serta memberikan informasi tentang masa lalu yang relevan untuk memberikan tanggapan kita di masa kini tersebut.

Brooks dan Emmert dalam Rahmat mengemukakan bahwa karakteristik orang yang terbuka adalah sebagai berikut:

- a. Menilai pesan secara objektif, dengan menggunakan data dan keajegan logika.
- b. Membedakan dengan mudah, melihat nuansa, dsb.
- c. Mencari informasi dari berbagai sumber
- d. Mencari pengertian pesan yang tidak sesuai dengan rangkaian kepercayaannya.<sup>32</sup>

## 2. Positif (*Positiveness*)

Memiliki perilaku positif yakni berpikir positif terhadap diri sendiri dan orang lain. Rasa positif merupakan kecenderungan seseorang untuk mampu bertindak berdasarkan penilaian yang baik tanpa merasa bersalah yang berlebihan, menerima diri sebagai orang yang penting dan bernilai bagi orang lain, memiliki keyakinan atas kemampuannya untuk mengatasi persoalan, peka terhadap kebutuhan orang lain, pada kebiasaan sosial yang telah diterima. Dapat memberi dan menerima pujian tanpa pura-pura memberi dan menerima penghargaan tanpa merasa bersalah.

Sugiyono mengartikan bahwa rasa positif adalah adanya kecenderungan bertindak pada diri komunikator untuk memberikan penilaian yang positif pada diri komunikan.<sup>33</sup> Dalam komunikasi antarpribadi hendaknya antara komunikator dengan komunikan saling menunjukkan sikap positif, karena dalam hubungan komunikasi tersebut akan muncul suasana menyenangkan, sehingga pemutusan hubungan komunikasi tidak dapat terjadi. Rahmat menyatakan bahwa sukses komunikasi antarpribadi banyak tergantung pada kualitas pandangan dan perasaan

---

<sup>32</sup> Jalaludin Rahmat, *Psikologi Komunikasi*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2008) h.136

<sup>33</sup> Sugiyono, *Komunikasi Antarpribadi*. (Semarang: UNNES Press, 2005) h.6

diri; positif atau negatif.<sup>34</sup> Pandangan dan perasaan tentang diri yang positif, akan lahir pola perilaku komunikasi antarpribadi yang positif pula.

### 3. Kesamaan (*Equality*)

Keefektifan komunikasi antarpribadi juga ditentukan oleh kesamaan-kesamaan yang dimiliki pelakunya. Seperti nilai, sikap, watak, perilaku, kebiasaan, pengalaman, dan sebagainya.

Kesetaraan merupakan perasaan sama dengan orang lain, sebagai manusia tidak tinggi atau rendah, walaupun terdapat perbedaan dalam kemampuan tertentu, latar belakang keluarga atau sikap orang lain terhadapnya. Rahmat mengemukakan bahwa persamaan atau kesetaraan adalah sikap memperlakukan orang lain secara horizontal dan demokratis, tidak menunjukkan diri sendiri lebih tinggi atau lebih baik dari orang lain karena status, kekuasaan, kemampuan intelektual kekayaan atau kecantikan.<sup>35</sup> Dalam persamaan tidak mempertegas perbedaan, artinya tidak menggurui, tetapi berbincang pada tingkat yang sama, yaitu mengkomunikasikan penghargaan dan rasa hormat pada perbedaan pendapat merasa nyaman, yang akhirnya proses komunikasi akan berjalan dengan baik dan lancar.

### 4. Empati (*Empathy*)

Empati adalah kemampuan seseorang untuk menempatkan dirinya pada posisi atau peranan orang lain. dalam arti bahwa seseorang secara emosional maupun intelektual mampu memahami apa yang dirasakan dan dialami orang lain. Komunikasi antarpribadi dapat berlangsung kondusif apabila komunikator

---

<sup>34</sup> Jalaludin Rahmat, *op cit*, h.135

<sup>35</sup> Jalaludin Rahmat, *op cit*, h.135

(pengirim pesan) menunjukkan rasa empati pada komunikan (penerima pesan). Menurut Sugiyo empati dapat diartikan sebagai menghayati perasaan orang lain atau turut merasakan apa yang dirasakan orang lain. Sementara Surya mendefinisikan bahwa empati adalah sebagai suatu kesediaan untuk memahami orang lain secara paripurna baik yang nampak maupun yang terkandung, khususnya dalam aspek perasaan, pikiran dan keinginan.<sup>36</sup> Individu dapat menempatkan diri dalam suasana perasaan, pikiran dan keinginan orang lain sedekat mungkin apabila individu tersebut dapat berempati. Apabila empati tersebut tumbuh dalam proses komunikasi antarpribadi, maka suasana hubungan komunikasi akan dapat berkembang dan tumbuh sikap saling pengertian dan penerimaan.

#### 5. Dukungan (*Supportiveness*)

Komunikasi antarpribadi akan efektif bila dalam diri seseorang ada perilaku supportif. Maksudnya satu dengan yang lainnya saling memberikan dukungan terhadap pesan yang disampaikan. Contoh : ketika dua orang sahabat mengikuti tes masuk perkuliahan, maka satu sama lain akan memberikan dukungan supaya keduanya diterima di universitas yang diinginkannya.

Dalam komunikasi antarpribadi diperlukan sikap memberi dukungan dari pihak komunikator agar komunikan mau berpartisipasi dalam komunikasi. Hal ini senada dikemukakan Sugiyo dalam komunikasi antarpribadi perlu adanya suasana yang mendukung atau memotivasi, lebih-lebih dari komunikator.<sup>37</sup> Rahmat mengemukakan bahwa “sikap supportif adalah sikap yang mengurangi sikap

---

<sup>36</sup> Sugiyo, *op cit*, h.5

<sup>37</sup> *ibid*

defensif”. Orang yang defensif cenderung lebih banyak melindungi diri dari ancaman yang ditanggapinya dalam situasi komunikasi daripada memahami pesan orang lain.<sup>38</sup>

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, berikut beberapa hasil penelitian sebelumnya dengan judul yang telah dibuat oleh penulis, yakni sebagai berikut:

1. **Sindi Larasati dan Alini Gilang, dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi).” Jurnal Manajemen dan Organisasi , Vol V, No 3, Desember 2014** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, yang terdiri dari need for achievement, need for affiliation dan need for power pada kinerja Witel Bekasi. penelitian ini adalah deskriptif dan kausal. Data dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, simultan uji hipotesis (uji F), pengujian hipotesis parsial (t-test), dan koefisien determinasi. Teknik sampling yang digunakan adalah Proporsional Stratified Random Sampling. Berdasarkan hasil kuesioner dengan 180 responden, penilaian motivasi kerja karyawan dan kinerja dalam kategori sangat tinggi. Pada hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X) yang terdiri dari Need for Achievement (X1), Need for Affiliation (X2) dan Perlu untuk Power (X3) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( Y). Dalam hasil uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) diperoleh nilai 0,551, ini berarti bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja adalah 55,1%, sedangkan 44,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini

---

<sup>38</sup> Jalaludin Rahmat, *op cit*, h.133

2. **Dudung Juhana, Kadir, dan Daniel Yahya dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.” Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 5, No. 2, Oktober 2011, 74-85** Tujuan penelitian ini adalah : 1) untuk mengetahui keadaan kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan kinerja pegawai Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat , 2) untuk mencari besarnya pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai , 3) untuk mencari besarnya pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilaksanakan di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dengan mengambil populasi pegawai sebanyak 60 orang. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Keadaan kepemimpinan di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat termasuk ke dalam kategori baik (3,70666), 2) Keadaan komunikasi kerja ada pada kategori baik (3,68922), 3) Keadaan motivasi kerja ada pada kategori baik (3,77000), 4) Keadaan kinerja pegawai ada pada kategori baik (3,80333), 5) Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y), yaitu dengan total pengaruh sebesar 0,249 , 6) Terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y), yaitu dengan total pengaruh sebesar 0,358 , 7) Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y), yaitu dengan total pengaruh sebesar 0,432 , 8) Terdapat pengaruh yang signifikan terdapat pengaruh kepemimpinan (X1), komunikasi (X2) dan motivasi kerja (X3) secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y), yaitu dengan determinasi ( $R^2$ ) = 0,710 atau 71 % Kesimpulan dari penelitian ini adalah terbukti ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

3. **I Gusti Agung Ayu Maya Prabasari<sup>1</sup> dan I Gusti Salit Ketut Netra dengan judul “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali.” Jurnal Universitas Udayana, 2011** Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh motivasi dan disiplin serta lingkungan kerja terhadap kinerja baik secara simultan ataupun parsial, dan untuk mengetahui variabel yang berpengaruh lebih besar terhadap kinerja pada PT PLN (Persero) Distribusi Bali. Responden penelitian adalah 144 orang karyawan yang diambil dengan metode proportionate stratified random sampling. Hasil analisis menunjukkan ada variabel motivasi, disiplin kerja, dan komunikasi berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja pada. Variabel motivasi menjadi variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karena berdasarkan perhitungan analisis standardized coefficients beta memiliki nilai terbesar. Hasil uji regresi linier berganda menunjukkan kinerja ( $\hat{Y}$ ) akan bernilai negatif (-0,00000000000000197) bila seluruh variabel bebas dianggap konstan pada angka 0 (nol). Variabel motivasi (X1) adalah 0,446 bernilai positif. Variabel disiplin kerja (X2) adalah 0,243 bernilai positif. Variabel komunikasi (X3) adalah 0,183 bernilai positif. Dari interpretasi yang telah ada maka dapat dinyatakan variabel motivasi, disiplin kerja, dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja. R<sup>2</sup> bernilai 0,633 menunjukkan bahwa 63,3 persen dari variasi kinerja (Y) dipengaruhi oleh motivasi (X1), disiplin kerja (X2), dan komunikasi (X3) sedangkan sisanya sebesar 36,7 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai F<sub>hitung</sub> 80,487 > nilai F<sub>tabel</sub> 2,60 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari motivasi, disiplin kerja, dan komunikasi terhadap kinerja. Hasil uji t menunjukkan nilai t<sub>hitung</sub> (5,158) lebih besar dari t<sub>tabel</sub> (1,96) maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja. Hasil uji t menunjukkan nilai t<sub>hitung</sub> (2,758) lebih besar dari t<sub>tabel</sub> (1,96) maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang

signifikan secara parsial dari variabel disiplin kerja terhadap kinerja. Hasil uji t menunjukkan nilai t hitung (2,482) lebih besar dari t tabel (1,96) maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel komunikasi terhadap kinerja

4. **Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya.” Jurnal AGORA Vol. 1, No. 3, (2013)** Penelitian ini dilakukan untuk menguji Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pada CV Haragon Surabaya. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 45 orang karyawan yang bekerja sebagai operator alat berat pada CV Haragon Surabaya. Sampel penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh, maka ditetapkan sampel penelitian sebanyak 45 orang karyawan yang meliputi seluruh karyawan yang bekerja sebagai operator alat berat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data untuk penelitian ini diperoleh melalui angket penelitian yang telah diisi oleh responden yang sudah ditentukan. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil regresi menghasilkan nilai korelasi berganda (R) sebesar 0,641 , yang menunjukkan bahwa keterkaitan erat antara pelatihan (X1), dan motivasi kerja (X2) dengan kinerja (Y) CV Haragon Surabaya. Selain itu, dari nilai koefisien determinasi berganda (R<sup>2</sup>) menunjukkan nilai R<sup>2</sup> yang dihasilkan sebesar 0,410. Hal ini berarti kinerja CV Haragon Surabaya dipengaruhi oleh pelatihan dan motivasi kerja sebesar 41%, sedangkan sisanya sebesar 59% dipengaruhi oleh faktor lain. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara itu variabel pelatihan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap kinerja operator alat berat CV Haragon Surabaya. Pengujian pengaruh pelatihan (X1) terhadap kinerja (Y) menghasilkan t hitung = 4,144 > t tabel t tabel 2,018 (df=42,  $\alpha/2=0,025$ ), dengan nilai signifikansi = 0,000 < 0,05, maka

H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada CV Haragon Surabaya. Pengujian pengaruh motivasi kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja (Y) menghasilkan  $t_{hitung} = 2,155 > t_{tabel} = 2,018$  ( $df=42, \alpha/2=0,025$ ), dengan nilai signifikansi =  $0,037 < 0,05$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada CV Haragon Surabaya.

5. **Sungkono, SE, MM, Rachmat Hasbullah, SE., MPd, dan Heru Bambang Rumansyah, SE dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Outlet PT. Sinarmas Multifinance Cabang Telagasari Karawang.” Jurnal Manajemen Vol.09 No.1 Oktober 2011**  
 Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui: Pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja pada outlet PT. Sinarmas Multifinance Cabang Telagasari Karawang. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan alat analisis rentang skala, Validitas realibilitas, korelasi dan koefisien Determinasi dengan kesimpulan sebagai berikut. (1) Motivasi pada karyawan Sinarmas MultiFinance berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari hasil setiap rekapitulasi perumusan masalah Motivasi yang menggunakan rentang skala memperoleh rata-rata skor nilai 130.29 berada pada daerah Setuju. (2) Kinerja pada karyawan Sinarmas MultiFinance berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari hasil setiap rekapitulasi perumusan masalah Kinerja yang menggunakan rentang skala memperoleh rata-rata skor 116.50 berada pada daerah Cukup baik . (3) Terdapat pengaruh positif sangat kuat antara motivasi dengan kinerja pada Outlet Sinarmas MultiFinance Cabang Telagasari. Adapun besarnya pengaruh desain produk terhadap kepuasan pelanggan adalah sebesar 99,20% artinya bahwa variabel kinerja pada Outlet Sinarmas MultiFinance Cabang Telagasari dipengaruhi atau dapat dijelaskan oleh variabel motivasi.

6. **Rahmad Restu Udayanto, I Wayan Bagia, dan Ni Nyoman Yulianthini dengan judul “Pengaruh Komunikasi Internal dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Coca-Cola.” e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 3 Tahun 2015)** Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji tentang pengaruh (1) komunikasi internal dan disiplin kerja terhadap kinerja, (2) komunikasi internal terhadap disiplin kerja, (3) komunikasi internal terhadap kinerja, dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja pada PT Coca-cola Distribusi Indonesia Sales Office (SO) Singaraja. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja yang berjumlah 46 karyawan. Semua populasi ini dijadikan unit pengamatan. Subjek penelitian ini adalah karyawan PT Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja dan objek penelitian adalah komunikasi internal, disiplin kerja, dan kinerja. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu berupa data komunikasi internal, disiplin kerja, dan kinerja yang bersumber dari PT Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah (1) kuesioner, (2) pencatatan dokumen, dan (3) wawancara, kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) komunikasi internal dan disiplin kerja terhadap kinerja, (2) komunikasi internal terhadap disiplin kerja, (3) komunikasi internal terhadap kinerja, dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja pada PT Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja. Berdasarkan hasil perhitungan uji statistika dengan bantuan SPSS 16.0, menunjukkan bahwa ada pengaruh komunikasi internal dan disiplin kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebesar 96,90% komunikasi internal dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan pengaruh dari variabel lain diluar variabel komunikasi internal dan disiplin kerja sebesar 3,10%. Hasil uji statistika dengan bantuan SPSS 16.0, menunjukkan bahwa

ada pengaruh komunikasi internal terhadap disiplin kerja. Besar pengaruh dari komunikasi internal terhadap disiplin kerja adalah 57,60% sedangkan pengaruh faktor lain terhadap disiplin kerja sebesar 42,40%. Berdasarkan hasil perhitungan uji statistika dengan bantuan SPSS 16.0, menunjukkan bahwa ada pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja. Keeratan hubungan pengaruh dari komunikasi internal terhadap kinerja sebesar 30,50% dan besar sumbangan pengaruh adalah 9,30%. Hasil pengujian statistika dengan bantuan SPSS 16.0, menunjukkan bahwa ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja. Keeratan hubungan pengaruh dari disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 83,50% dan besar sumbangan pengaruh dari disiplin kerja terhadap kinerja adalah 69,70 %.

7. **Dimas Okta Ardiansyah dengan judul “Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja.” Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1, Januari 2016** Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja. (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. (4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan memidiasi komunikasi dan kinerja. Penelitian ini merupakan penelitian ekplanatory yang bertujuan untuk, menguji pengaruh peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 152 responden dan mereka adalah karyawan bagian produksi pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah (probabilitas sampling), sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan (simple random sampling). Pengumpulan data menggunakan metode survei langsung dengan instrumen kuisisioner. Untuk selanjutnya dianalisis menggunakan metode dan teknik analisis Partial Least Square (PLS) – Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi terhadap

kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan Peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

**8. Kiruja EK dengan judul “Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya.” International Journal of Advances in Management and Economics, 2013**

Tujuan dari penelitian ini adalah Penelitian ini berusaha untuk membangun pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Tingkat Menengah Lembaga Pelatihan Teknis di Kenya. Metodologi: Penelitian ini mengadopsi desain penelitian deskriptif. Ukuran sampel adalah 315 menargetkan administrator , kepala departemen, staf pengajar dan staf pengajar non. Kuesioner terstruktur dengan pertanyaan skala Likert digunakan untuk mengumpulkan data dari responden. Wawancara juga dilakukan dengan administrator dan kepala departemen. Penelitian ini menggunakan dua teori konten yang menjelaskan faktor-faktor tertentu yang memotivasi orang dan dua teori proses yang prihatin tentang proses psikologis dan perilaku yang memotivasi seorang individu. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja secara positif meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menyebabkan penolakan ho dikembangkan dalam penelitian ini, indikasi bahwa motivasi karyawan adalah prediktor signifikan dari kinerja karyawan di Teknis Lembaga Pelatihan Public Tingkat Tengah di Kenya.

**9. Agus Gede Yudha Suparta dengan judul “Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi, dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar.” Jurnal Universitas Udayana, 2012**

Maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi intrinsik, komunikasi, dan kompensasi finansial terhadap kinerja baik secara

serempak maupun parsial. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh dominan variabel bebas terhadap kinerja. Jumlah responden adalah 66 orang karyawan yang diperoleh dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Model Analisis yang digunakan yaitu analisis faktor dan regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan motivasi intrinsik, komunikasi, dan kompensasi finansial secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian juga membuktikan motivasi intrinsik, komunikasi, dan kompensasi finansial masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompensasi finansial terbukti berpengaruh dominan terhadap kinerja. persamaan regresi yang dihasilkan sebagai berikut.

$$Y = -1,033E-0,15 + 0,374 X1 + 0,305 X2 + 0,413 X3$$

Persamaan regresi tersebut menjelaskan apabila motivasi intrinsik, komunikasi, dan kompensasi finansial tidak ada, maka kinerja akan mengalami penurunan. Berdasarkan hasil uji F, nilai  $F_{hitung} = 82,340 > F_{tabel} = 2,76$  maka  $H_0$  ditolak. Ini berarti motivasi intrinsik, komunikasi, dan kompensasi finansial berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,799 bermakna bahwa 79,9 persen variasi kinerja dipengaruhi

oleh variabel motivasi intrinsik, komunikasi serta kompensasi finansial sedangkan sisanya 20,1 persen dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model. Berdasarkan hasil uji t terhadap variabel motivasi intrinsik ( $X_1$ ) menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 5,444 > t_{tabel} = 1,67$  maka  $H_0$  ditolak. Ini berarti motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar. Hal ini sesuai dengan teori yang dijelaskan Handoko (2009:143) dan didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wilson (2010) serta Fahmi (2009). Variabel komunikasi ( $X_2$ ) menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 4,461 > t_{tabel} = 1,67$  maka  $H_0$  ditolak. Ini berarti komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar.

Hasil tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardianto (2004), Wahyuni (2009), dan Rizky (2012). Pengaruh kompensasi finansial (X3) terhadap kinerja (Y) Berdasarkan hasil uji t terhadap variabel kompensasi finansial (X3) menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 5,621 > t_{tabel} = 1,67$  maka  $H_0$  ditolak. Ini berarti kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar.

10. **Putu Gidion Alfa Diana dan Made Subudi dengan judul “Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Semangat Kerja Karyawan.” Jurnal Universitas Udayana, 2012** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh komunikasi dan kompensasi terhadap semangat kerja dan kinerja. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur atau path analysis dengan banyaknya responden berjumlah 61 orang karyawan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komunikasi dan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja serta semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. besarnya nilai *standardized coefficients* beta untuk variabel komunikasi, kompensasi dan semangat kerja adalah 0,164, 0,201 dan 0,678. Nilai tersebut menyatakan bahwa besar pengaruh komunikasi terhadap kinerja adalah 16,4 persen, pengaruh kompensasi terhadap kinerja 20,1 persen dan besar pengaruh semangat kerja terhadap kinerja 67,8 persen. besarnya pengaruh pada masing-masing variabel baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Besar pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui semangat kerja adalah 0,2176 dan besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui semangat kerja adalah 0,3010. Besar pengaruh totalnya adalah 0,3872 dan 0,502. Hal ini berarti apabila komunikasi yang dilakukan pada perusahaan telah baik dan kompensasi yang diberikan sudah memuaskan karyawan maka akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga kinerja akan meningkat. Kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil penelitian dan

pembahasan diatas adalah sebagai berikut : 1) Komunikasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Auto 2000 Tabanan, dengan nilai sebesar 32,1 persen, yang artinya 32,1 persen semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh komunikasi. 2) Kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Auto 2000 Tabanan, dengan nilai sebesar 44,4 persen, yang artinya 44,4 persen semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi. 3) Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pada Auto 2000 Tabanan, dengan nilai sebesar 16,4 persen. 4) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pada Auto 2000 Tabanan, dengan nilai sebesar 20,1 persen. 5) Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pada Auto 2000 Tabanan dengan nilai sebesar 67,8 persen.

11. **M. Kiswanto dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda.” Jurnal Eksis Vol.6 No.1, Maret 2010: 1267 – 1439** Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pada Kaltim Post Samarinda, (2) Untuk mengetahui variabel yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja pada Kaltim Post Samarinda. Metode pengumpulan data digunakan metode sensus dengan teknik wawancara dan menyebarkan daftar pertanyaan serta dengan menggunakan pengukuran skala likert. Jumlah sampel 56 orang karyawan Kalim Pos Samarinda. Alat analisis data yang digunakan adalah statistic deskriptif dan inferensial, khususnya regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja. sebelumnya, berikut adalah beberapa kesimpulannya: 1) Nilai persamaan regresinya adalah  $Y = 0,793 + 0,301 X1 + 0,448 X2$ . Dari persamaan tersebut, terlihat bahwa nilai koefisien regresi linier berganda adalah positif, artinya bahwa jika nilai-nilai variabel X1, dan X2, meningkat atau ditingkatkan, maka akan mendorong meningkatnya kinerja pada

Kaltim Post Samarinda. 2) Analisis korelasi (R) sebesar 0,743, artinya terdapat hubungan yang kuat dari variable bebas (X) yaitu kepemimpinan dan komunikasi terhadap variabel tidak bebas (Y) yaitu kinerja, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,552 atau 55,2%, artinya bahwa variabel kinerja dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan komunikasi sebesar 55,2% dan sisanya sebesar 44,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. 3) Nilai F hitung sebesar 32,672, dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , jika dibanding dengan nilai F tabel sebesar 3,1716, maka  $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$  ( $32,672 > 3,1716$ ), artinya bahwa variable kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Kaltim Post Samarinda. 4) Dari hasil pengujian secara parsial diketahui bahwa variabel yang berpengaruh dominan adalah variabel komunikasi, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,628, dan nilai t hitung sebesar 6,827, dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , jika dibanding dengan nilai t tabel sebesar 1,6741, maka  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $4,451 > 1,6741$ )

**12. Dr. Wallace Nyakundi Atambo et al dengan judul “Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya” Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), 2016**

Tujuan dari penelitian ini adalah mengeksplorasi efek komunikasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks perusahaan Kenya Power dan Electric Company, South Nyanza Region. Tujuan studi ini dipersempit menjadi tiga, yaitu: Untuk membangun efek komunikasi ke bawah terhadap kinerja karyawan, untuk membangun efek komunikasi ke atas terhadap kinerja karyawan dan untuk membangun efek komunikasi horizontal terhadap kinerja karyawan di perusahaan Kenya Power dan Electric Company, South Nyanza Region. Populasi yang diteliti adalah 256 karyawan yang saat ini bekerja di South Nyanza Region tetapi peneliti hanya menargetkan 30% dari ini karena jumlah itu besar. Teknik pengambilan sampel adalah stratified

random sampling sehingga untuk memperbaiki presisi dan keterwakilan dari seluruh penduduk. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner untuk populasi sampel. Hasil dari penelitian ini adalah korelasi co-efisien Pearson yang tinggi sebesar 0,909 menunjukkan bahwa memang kinerja staf dan organisasi pada umumnya sangat tergantung pada saluran komunikasi dan tingkat tersedia dalam suatu organisasi.

**Tabel 2.1**  
**Matriks Penelitian Terdahulu**

No	Nama Pengarang	Judul	Variabel		
	Tahun		Mo	Ko	Ki
1	M. Kiswanto (2010)	Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda	-	✓	✓
2	Dudung Juhana et al (2011)	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Administarsi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat	✓	✓	✓
3	I Gusti Agung Ayu Maya Prabasari et al (2011)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali	✓	✓	✓
4	Sungkono SE, MM et al (2011)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Outlet PT. Sinarmas Multifinance Cabang Telagasari Karawang	✓	-	✓
5	Agus Gede Yudha Suparta (2012)	Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi, dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar	✓	✓	✓
6	Putu Gidion Alfa Diana et al (2012)	Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Semangat Kerja Karyawan.	-	✓	✓
7	Leonardo Agusta et al (2013)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya	✓	-	✓

8	Kiruja EK (2013)	Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya	✓	-	✓
9	Sindi Larasati et al (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)	✓	-	✓
10	Rahmad Restu Udayanto (2015)	Pengaruh Komunikasi Internal dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Coca-Cola	-	✓	✓
11	Dimas Okta Ardiansyah (2016)	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja.	-	✓	✓
12	Dr. Wallace Nyakundi Atambo et al (2016)	Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya	-	✓	✓

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

Keterangan :

Mo : Motivasi

Ko : Komunikasi

Ki : Kinerja

Berdasarkan uraian diatas, diketahui bahwa dalam penelitian ini terdapat beberapa kesamaan antara variabel bebas dan variabel terikat terhadap penelitian sebelumnya. Penelitian ini juga menggunakan dimensi dan indikator yang sebagian besar telah digunakan pada penelitian sebelumnya.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Setelah mempelajari teori-teori yang mendukung variabel yang akan diteliti, maka kini disampaikan hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (*dependent*) adalah Kinerja.

Sebuah kinerja merupakan hal yang penting dalam keberlangsungan organisasi atau perusahaan dan harus di perhatikan oleh organisasi atau perusahaan. Karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi atau rajin memberikan sebuah dampak yang positif bagi organisasi atau perusahaan. Kinerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada organisasi atau perusahaan. Makin menarik sebuah pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka makin tinggi kinerjanya terhadap pekerjaan tersebut.

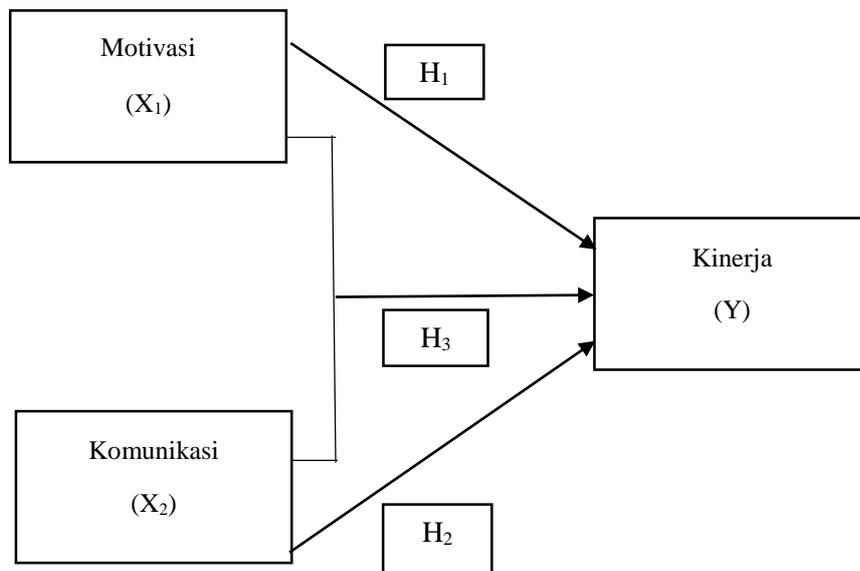
Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi dan komunikasi. Motivasi merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Motivasi memacu seseorang untuk menghasilkan suatu hasil maupun tujuan yang diharapkan sesuai keinginan. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi dapat memperoleh motivasi yang tinggi dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkannya. Sebuah dorongan dari berbagai pihak (Internal atau eksternal) merefleksikan atau membuat individu lebih menghargai atau rajin dengan pekerjaan apa yang diberikan pada individu tersebut, yang membuat kinerja individu tersebut menjadi lebih tinggi lagi.

Hal ini sama seperti apa yang telah diteliti oleh Sungkono et al (2011) dan Kiruja EK (2013) pada penelitiannya yang menyebutkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja seorang karyawan.

Faktor lainnya adalah, Komunikasi merupakan sebuah dasar dari proses interaksi manusia dengan manusia lainnya. Komunikasi terkadang bisa berefek kepada tinggi rendahnya sebuah kinerja individu. Karena disetiap komunikasi akan ada berbagai tahapan dimana arti sesungguhnya dari orang yang berkomunikasi mengalami sebuah distorsi. Sesuatu tersebut yaitu *noise* atau gangguan yang terkadang membuat penyampaian informasi tersebut menjadi tidak jelas dan merusak perintah atau informasi yang diberikan oleh seseorang, yang berdampak pada menurunnya kinerja. Berlawanan dari komunikasi yang terdistorsi, sebuah komunikasi yang efektif dan ideal akan membuat kinerja seorang individu lebih baik lagi karena penyampaian perintah atau informasi tersampaikan dengan jelas dan rapih yang membuat seseorang mengerjakan sebuah pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan perintah atau informasi tersebut.

Hal ini sama seperti apa yang telah diteliti oleh Dr. Wallace Nyakundi Atambo et al (2016) dan Dimas Okta Ardiansyah (2016) pada penelitiannya yang menyebutkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja seorang karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka paradigma penelitian akan digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2016

**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

Keterangan:

X<sub>1</sub>: Variabel Bebas = Motivasi

X<sub>2</sub>: Variabel Bebas = Komunikasi

Y : Variabel Terikat = Kinerja

—————→ = Arah Hubungan Variabel

## 2.4 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 :

Ho: Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja PT. X (Persero)

Ha: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja PT. X (Persero)

Hipotesis 2 :

Ho: Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja PT. X (Persero)

Ha: Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja PT. X (Persero)

Hipotesis 3 :

Ho: Motivasi dan komunikasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja PT. X (Persero)

Ha: Motivasi dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja PT. X (Persero)

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian**

##### **3.1.1 Profil Organisasi**

PT. X (Persero) (Persero), disingkat PT. X (PERSERO), merupakan perusahaan induk untuk badan usaha milik negara dalam bidang pupuk di Indonesia. Perusahaan ini berkedudukan di Jakarta. Perusahaan ini dulu bernama PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) yang merupakan perusahaan pupuk di Palembang, Sumatera Selatan yang berganti nama berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No AHU-17695.AH.01.02.Tahun 2012.

Didirikan pada tanggal 24 Desember 1959, PT. X (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dahulu dikenal dengan nama PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) atau PUSRI (Persero) sebagai produsen pupuk urea pertama di Indonesia.

Sejarah PT. X (Persero) atau PT. X (Persero) disingkat PT. X (PERSERO), yang terbentang selama lebih dari lima dekade terbagi menjadi dua fase utama.

Fase pertama yang masih bernama PT Pupuk Sriwidjaja adalah sebagai unit usaha yang berdiri sendiri dari kurun tahun 1959 hingga 1997.

Fase kedua ditandai dengan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 28 tanggal 7 Agustus 1997 yang menunjuk PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) sebagai induk perusahaan (Holding Company).

PT. X (Persero) membawahi sejumlah anak perusahaan sebagai berikut:

-PT Petrokimia Gresik (PKG), memproduksi dan memasarkan pupuk urea, ZA, SP-36/18, Phonska, DAP, NPK, ZK dan industri kimia lainnya serta pupuk organik.

-PT Pupuk Kujang (PKC), memproduksi dan memasarkan pupuk urea, NPK, organik dan industri kimia lainnya.

-PT Pupuk Kaltim (PKT), memproduksi dan memasarkan pupuk urea, NPK, organik dan industri kimia lainnya.

-PT Pupuk Iskandar Muda (PIM), memproduksi dan memasarkan pupuk urea dan industri kimia lainnya.

-PT Pupuk Sriwidjaja Palembang memproduksi dan memasarkan pupuk urea dan industri kimia lainnya serta pupuk organik.

-PT Rekayasa Industri (REKIND), bergerak dalam penyediaan jasa engineering, procurement & construction (EPC).

-PT Mega Eltra (ME), bergerak dalam bidang usaha perdagangan umum.

-PT Pupuk Indonesia Logistik (PILog) bergerak dibidang logistik

-PT Pupuk Indonesia Energi (PIE) bergerak dalam bidang steam dan listrik

-PT Pupuk Indonesia Pangan (PIP)

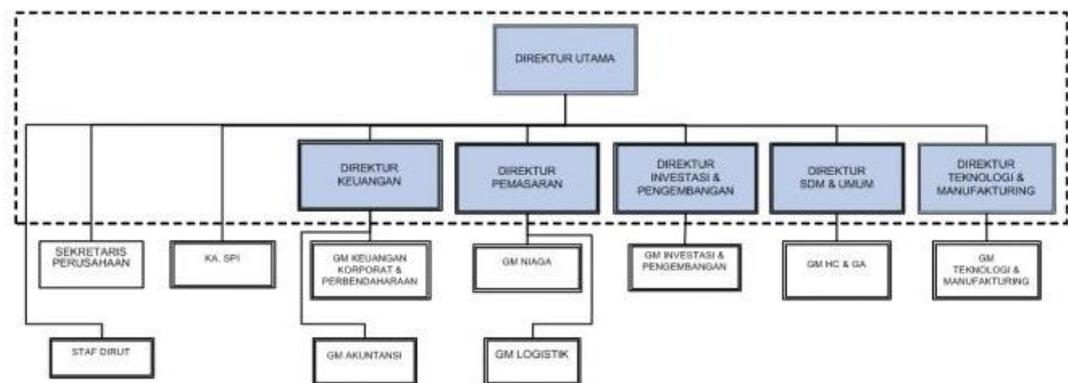
PT. X (Persero) merupakan produsen pupuk terbesar di Asia dengan total aset pada tahun 2014 sebesar Rp. 75,9 triliun dan total kapasitas produksi pupuk mencapai 12,6 juta ton per-tahun.

Dalam mengemban tugas bagi ketahanan pangan nasional, PT. X (Persero) dan 10 (sepuluh) anak perusahaannya Merupakan produsen pupuk terbesar di Asia yang terdiri dari pupuk urea, NPK, ZK, ZA, dan SP-36 dengan yang tersebar di pulau Jawa, Sumatera dan Kalimantan

Memiliki fasilitas pendukung antara lain berupa pelabuhan dan sarannya, kapal angkutan, pergudangan, Unit pengantungan pupuk dan perbengkelan yang memperlancar proses produksi dan distribusi pupuk.

Kegiatan operasional PT. X (Persero) Group bergerak di bidang industri pupuk, petrokimia dan agrokimia, steam (uap panas) dan listrik, pengangkutan dan distribusi, perdagangan serta EPC (Engineering, Procurement and Construction).

### Struktur Organisasi



**Gambar 3.1 Bagan Organisasi**  
**Sumber : Website PT. X (PERSERO)**

### 3.1.2 Visi dan Misi PT. X (Persero)

- **Visi**

Menjadi perusahaan agrokimia dan pangan yang terintegrasi, berkelanjutan dan berkelas dunia.

- **Misi**
  - a. Mengembangkan bisnis utama di bidang pupuk, kimia dan energi –energi beserta infrastrukturnya.
  - b. Mengembangkan usaha yang mendukung ketahanan pangan
  - c. Mengembangkan portofolio investasi untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan.
  - d. Menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas dan berdaya saing.
- **Tata Nilai PT. X (Persero) (Persero)**
  - *Stakeholder Satisfaction*
  - *Innovation and total value added*
  - *Integrity and ethics*
  - *Team work and Synergy*
  - *Environmentally friendly*

### **3.1.3 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan secara langsung di PT. X (Persero) yang beralamat di Jalan Taman Angrek – Kemanggisan Jaya, Jakarta Barat 11480. Penelitian ini dilakukan sejak tanggal 10 Mei 2016.

### **3.2 Metode Penelitian**

Penelitian ini akan menggunakan dua metode penelitian, yaitu metode penelitian deskriptif dan metode penelitian eksplanatori. Penelitian deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala

atau fenomena. Hasil akhir dari penelitian ini biasanya berupa tipe atau jenis mengenai fenomena yang sedang dibahas. Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk menggambarkan mekanisme sebuah proses serta menciptakan seperangkat kategori.<sup>39</sup>

Metode eksplanatori (*explanatory research*) adalah “penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan antara satu variabel dan variabel lainnya atau cara suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.”<sup>40</sup> Namun secara khusus, penelitian ini menerapkan metode atau desain penelitian kausal yang mencoba menganalisis dan menggambarkan pengaruh variabel motivasi dan komunikasi terhadap kinerja pada PT. X (Persero)

### **3.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian**

#### **3.3.1 Variabel Penelitian**

##### 1. Variabel *independen* (bebas)

Variabel *independen* (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi variabel *dependen* (terikat). Dalam penelitian ini variabel *independen* (bebas) adalah motivasi (X1) dan komunikasi (X2).

##### 2. Variabel *dependen* (terikat)

Variabel *dependen* (terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau variabel yang menjadi akibat adanya variabel bebas. Variabel *dependen* (terikat) dalam penelitian ini adalah Kinerja (Y).

---

<sup>39</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h.42

<sup>40</sup> Yaya Suryana, *Metode Penelitian Manajemen Pendidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), h.55

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Skala</b>
<b>Motivasi (X1)</b> Motivasi adalah suatu kekuatan daya penggerak yang berada dalam diri seorang manusia yang dapat dikembangkan sendiri ataupun dorongan kekuatan luar untuk mencapai beberapa tujuan. Dimensi yang menilai motivasi adalah: kebutuhan akan prestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan keanggotaan. McClelland (1960), Harrel dan Stahl (1984), Robbins (2001)	1. <i>The Need for Achievement (n-ach)</i> atau kebutuhan akan prestasi	Menikmati tantangan	1	Interval 1-5
		Mencapai kesuksesan	2	
		Menikmati penyelesaian tugas	3	
	2. <i>The Need for Authority and Power (n-pow)</i> atau kebutuhan akan kekuasaan	Menjadi pemimpin	4	Interval 1-5
		Senang mempengaruhi orang lain	5	
		Memiliki inisiatif	6	
	3. <i>The Need for Affiliation (n-aff)</i> atau kebutuhan keanggotaan	Menghargai perasaan orang lain	7	Interval 1-5
		Memiliki hubungan yang erat antar rekan karyawan	8,9	

Variabel	Dimensi	Indikator	Item	Skala
<b>Komunikasi (X2)</b> Komunikasi adalah perpindahan informasi dan arti dari satu pihak kepada pihak lain melalui penggunaan simbol yang sama maupun yang beda. Kumar dalam Wiryanto (2004), De Vito (1997)	1. Keterbukaan ( <i>Openness</i> )	<i>Open Minded</i>	10	Interval 1-5
		Sensitif terhadap perkataan orang lain	11	
	2. Rasa Positif ( <i>Positiveness</i> )	Berpikir Positif	12	Interval 1-5
		Merasa Diperlukan	13	
		Penilaian terhadap orang lain	14	
	3. Dukungan ( <i>Supportiveness</i> )	Memberikan sikap dukungan kepada perkataan orang lain	15	Interval 1-5
		Berkata Setuju terhadap perkataan orang lain	16	
	4. Empati ( <i>Empathy</i> )	Memahami Perasaan	17	Interval 1-5
		Mengerti Situasi	18	
	5. Kesetaraan ( <i>Equality</i> )	Kesamaan Informasi	19	Interval 1-5

Sumber : Data diolah peneliti, 2016

### 3.3.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran menggunakan skala likert dalam interval 1-5 dan skala pengukuran nominal. Likert dalam interval 1-5 untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan jawaban sangat setuju dengan nilai 5. Skala Likert adalah skala yang didasarkan atas penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan berdasarkan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang diukur.<sup>41</sup>

Ketika menggunakan skala Likert, skor dari respon yang ditunjukkan responden dijumlahkan dan jumlah ini merupakan total skor, yang kemudian ditafsirkan sebagai respon dari responden. Skala likert 1-5 digunakan untuk semua variabel.

<sup>41</sup> Juliansyah Noor, *Analisis Data Penelitian Ekonomi & Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2014), h.14



$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{130}{1 + 130 (0.05)^2}$$

$$= 98,11 (98)$$

Keterangan:

N =Jumlah Populasi,

n = jumlah sampel

e = standar error ( simpangan baku dalam penelitian ini ditetapkan 5%)

maka jumlah sampel yang akan diteliti sejumlah 98 orang.

### 3.4.2.1 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non-probability sampling*. *Non-probability sampling* merupakan metode sampling yang setiap individu atau unit dari populasi tidak memiliki kemungkinan (*non-probability*) yang sama untuk terpilih. Ada pertimbangan-pertimbangan tertentu yang mendasari pemilihan sampel.<sup>45</sup>

Biasanya, pertimbangan-pertimbangan tersebut disesuaikan dengan latar belakang fenomena yang diangkat dari tujuan penelitian. Metode *Non-probability sampling* dispesifikasikan menjadi tiga teknik yaitu *convenience sampling (accidental*

---

<sup>45</sup> Endang Mulyatiningsih, *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 11

*sampling*), *quota sampling* dan *purposive sampling*. Sedangkan teknik *non-probability sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling (accidental sampling)*. *Convenience sampling (accidental sampling)* adalah sampel yang tidak direncanakan terlebih dahulu, melainkan secara kebetulan, yaitu unit atau subjek tersedia bagi peneliti saat pengumpulan data dilakukan. Proses diperolehnya sampel semacam ini disebut sebagai penarikan sampel secara kebetulan.<sup>46</sup>

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data primer dan data sekunder sebagai sumber data.

#### **3.5.1 Data Primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan untuk penelitian dari suatu peristiwa dan kejadian yang bersifat aktual.<sup>47</sup> Hal ini merujuk pada informasi-informasi yang dibutuhkan peneliti terhadap variabel untuk tujuan penelitian. Untuk memperoleh data primer, peneliti menggunakan beberapa cara, antara lain:

##### **1. Wawancara**

Dalam metode ini, peneliti mengumpulkan data secara langsung berhadapan dengan responden dan melakukan sesi tanya jawab kepada para karyawan PT. X (Persero), mengenai permasalahan yang terjadi dalam organisasi tersebut. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data-data yang mendukung dalam penelitian ini. Metode wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin

---

<sup>46</sup> *Ibid*

<sup>47</sup> Uma Sekaran dan Roger Bougie, *op.cit*, h.51

melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam, metode ini dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur. Dalam wawancara terstruktur, peneliti terlebih dahulu menyiapkan pertanyaan yang akan ditanyakan kepada responden, sedangkan dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti menanyakan pertanyaan terkait penelitian secara spontan dan acak tanpa terlebih dahulu menyiapkan pertanyaan sistematis untuk ditanyakan kepada responden.<sup>48</sup>

## 2. Kuesioner

Kuesioner merupakan cara pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan atau pernyataan secara tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab.<sup>49</sup> Peneliti menggunakan jenis pertanyaan tertutup pada kuesioner penelitian kali ini, sehingga responden diharuskan untuk memilih jawaban yang sudah tersedia pada lembar kuesioner. Kuisisioner diberikan kepada objek penelitian yaitu karyawan PT. X (Persero). Kuisisioner yang disebarkan oleh peneliti diberikan secara pribadi langsung kepada objek penelitian pada semua responden dalam satu waktu. Dengan harapan karyawan lebih terbuka dan jujur dalam menjawab.

---

<sup>48</sup> Bungin, B., *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Prenada Media Group, 2007), h.137

<sup>49</sup> M. Ma`ruf Abdullah, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Ekonomi, Manajemen, Komunikasi, dan Ilmu Sosial lainnya*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015), h.248

### 3.5.2 Data Sekunder

Selain menggunakan data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel atau diagram.<sup>50</sup>Data sekunder yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini didapatkan melalui beberapa sumber, salah satunya adalah data yang diperoleh langsung dari bagian sumber daya manusia PT. X (Persero), seperti daftar karyawan, struktur organisasi dan data mengenai kinerja dan kehadiran karyawan di PT. X (Persero) selama 1 tahun terakhir. Selain itu, peneliti juga menggunakan beberapa buku, skripsi, tesis, survey sejenis dan jurnal penelitian terdahulu yang peneliti dapat melalui media internet untuk memperoleh data sekunder yang dibutuhkan.

### 3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data digunakan untuk mengambil kesimpulan dari keseluruhan data yang telah terkumpul. Metode penelitian ini menggunakan analisis regresi. Analisis regresi adalah untuk menganalisis pengaruh antar variabel *independent* (bebas) terhadap *dependent* (terikat).<sup>51</sup>Pada penelitian ini, peneliti menggunakan alat bantu statistik, yang digunakan ialah alat bantu uji SPSS (*Statistical Program for Social Science*) yang merupakan suatu *software* komputer yang berfungsi menganalisis data statistik.

---

<sup>50</sup> Husein Umar, *op.cit*, h.42

<sup>51</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2013), h.96

### 3.6.1 Uji Instrumen

#### 3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi dari suatu instrumen dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan cara mengkorelasi setiap skor indikator dengan total skor indikator variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf signifikan 0,05.<sup>52</sup> Adapun rumus dari  $r$  hitung adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

- $r$  = Koefisien korelasi variabel bebas dan variabel terikat
- $n$  = Banyaknya sampel
- $X$  = Skor tiap item
- $Y$  = Skor total variabel

#### 3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Instrumen atau alat ukur dalam suatu penelitian haruslah memiliki validitas dan realibilitas yang dapat diandalkan. Hasil penelitian tentulah akan terpengaruh oleh alat ukur yang dipakai, sehingga instrumen menjadi hal yang sangat penting dalam penelitian. Pada penelitian ini perhitungan reliabilitas menggunakan rumus alpha sebagai berikut:

---

<sup>52</sup> Algifari, *Analisis Regresi Untuk Bisnis dan Ekonomi*, (Yogyakarta: BPFE, 2015), h. 89

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right)$$

Dimana:

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan

$\sigma b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma^2$  = jumlah varians total

Menurut Umar, uji reliabilitas untuk alternative jawaban lebih dari dua menggunakan uji *cronbach's alpha*, yang nilainya akan dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima.<sup>53</sup>Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *cronbach's alpha* > 0.6, maka instrumen penelitian reliabel.
2. Jika nilai *cronbach's alpha* < 0.6, maka instrumen penelitian tidak reliabel.

### 3.6.2 Analisis Deskriptif

Deskripsi data adalah hasil pengolahan data mentah variabel penelitian yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran dan distribusi data. Data merupakan hasil penelitian ini yang didapat melalui kuisisioner yang disebarakan kepada sampel yaitu 98 karyawan PT. X (Persero)(Persero) .

Hasil dari jawaban yang berasal dari kuesioner yang disebarakan kepada responden akan digunakan untk mengetahui gambaran umum kondisi perusahaan

---

<sup>53</sup> Husein Umar, *op.cit*, h.168

mengenai motivasi, komunikasi, dan kinerja. Penentuan skoring kriteria menggunakan rumus umum sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \text{Range (R)} / \text{Kategori (K)} \\ \text{Dimana:} & \\ \text{Skor tertinggi} &= \text{Jumlah pernyataan} \times \text{Skor tertinggi} \\ &= 19 \times 5 \\ &= 95 \quad (95/95 \times 100\%) \\ &= 100\% \\ \text{Skor terendah} &= \text{Jumlah pernyataan} \times \text{Skor terendah} \\ &= 19 \times 1 \\ &= 19 \quad (19/95 \times 100\%) \\ &= 20\% \\ \text{Range (R)} &= \text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah} \\ &= 100\% - 20\% = 80\% \\ \text{Kategori (K)} &= 3 \\ \text{Interval (I)} &= R/K \\ &= 80/3 \\ &= 26.7 \quad (27) \end{aligned}$$

**Tabel 3.2**

**Bobot Skor Kriteria Variabel**

Skor	Motivasi	Komunikasi
20% - 46%	Rendah	Tidak Efektif
47% - 73%	Cukup	Cukup Efektif
74 % – 100%	Tinggi	Sangat Efektif

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2016

**Tabel 3.3****Bobot Skor Kriteria Penilaian Variabel Kinerja**

<b>Nilai Akhir</b>	<b>Kelompok Performa</b>
< 2.9	Buruk
3 - 3.5	Baik
3.6 - 4	Sangat Baik

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2016

Sedangkan untuk variabel kinerja, digunakan data sekunder penilaian kinerja yang nantinya akan dirata-ratakan lalu dibandingkan dengan standar penilaian dari perusahaan.

### **3.6.3 Uji Asumsi Klasik**

#### **3.6.3.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya memiliki distribusi normal, mendekati normal atau tidak. Uji normalitas berfungsi untuk mengetahui apakah data yang diambil adalah data yang terdistribusi normal, maksud dari terdistribusi normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal dimana datanya memusat pada nilai rata-rata median.<sup>54</sup> Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-smirnov* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi >0,05.

---

<sup>54</sup> Imam Ghozali, *op,cit*, h.160

### 3.6.3.2 Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji linearitas biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian dapat dilakukan dengan *Software Statistical Product and Service Solution* (SPSS), dengan menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikansi 0.05. Kriteria dalam uji linearitas adalah dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0.05.<sup>55</sup>

### 3.6.3.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas. Mengukur multikolinearitas dapat diketahui dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Jika besar  $VIF < 5$  atau mendekati 1, maka mencerminkan tidak ada multikolinieritas.<sup>56</sup>

### 3.6.3.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas, sedangkan untuk varian yang berbeda disebut heteroskedastisitas.

---

<sup>55</sup> Duwi Priyatno, *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendaran*, (Yogyakarta: Gaya Media, 2010), h.73

<sup>56</sup> Imam Ghozali, *op. cit.*, h.105

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode uji *Spearman's Rho*, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*unstandardized* residual) dengan masing-masing variabel independen. Jika signifikansi kurang dari 0,05, maka terjadi masalah heterokedastisitas.<sup>57</sup>

### 3.6.4 Uji Analisis

#### 3.6.4.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Priyatno, analisis regresi linear berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat. Analisis ini untuk memprediksikan nilai dari variabel terikat apabila nilai variabel bebas mengalami kenaikan atau penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, apakah masing-masing variabel bebas berhubungan positif atau negatif.<sup>58</sup>

Model matematis persamaan regresi linear berganda dari penelitian ini adalah:

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

$Y'$	: Variabel terikat
$a$	: Konstanta
$b_1, b_2,$	: Koefisien regresi
$X_1$	: Variabel bebas
$X_2$	: Variabel bebas

---

<sup>57</sup> Imam Ghozali, *op.cit*, h.139

<sup>58</sup> Duwi Priyatno, *op.cit*, h. 61

### 3.6.4.2 Uji t (Uji Statistik t)

Uji t diperlukan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel bebas (motivasi dan komunikasi) terhadap variabel terikat (kinerja).<sup>59</sup>

Rumus  $t_{hitung}$  adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r \sqrt{n - k - 1}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Di mana:

$T_{hitung}$  = nilai t

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

r = koefisien korelasi parsial

Peneliti telah membuat beberapa hipotesis, yaitu:

1. Hipotesis 1

Ho : Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

Ha : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja

2. Hipotesis 2

Ho : Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

Ha : Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja.

Kriteria pengujian:

1.  $H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai signifikan lebih besar dari 0,05

---

<sup>59</sup> Anwar Sanusi. *Metode Penelitian Bisnis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 138

2.  $H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai signifikan lebih kecil dari 0,05

### 3.6.4.3 Uji F (Regresi Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.<sup>60</sup> Pada penelitian ini, uji F dilakukan untuk menganalisis pengaruh motivasi ( $X_1$ ) dan kinerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ).

Nilai  $F_{hitung}$  dicari dengan rumus:

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

Keterangan:

- $R^2$  : Koefisien determinasi  
 $n$  : Jumlah data atau kasus  
 $k$  : Jumlah variabel

Hipotesis 3

$H_0$  : Motivasi dan kinerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja.

$H_a$  : Motivasi dan kinerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja.

Kriteria:

1.  $H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{table}$  atau nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.
2.  $H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{table}$  atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05.

---

<sup>60</sup> Duwi Priyatno, *op. cit.*, h. 67

#### 3.6.4.4 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Priyatno, analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh sumbangan variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel terikat.<sup>61</sup>

Nilai koefisien determinasi dicari dengan rumus:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y - \hat{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2}$$

---

<sup>61</sup> Duwi Priyatno, *op.cit*, h.66

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

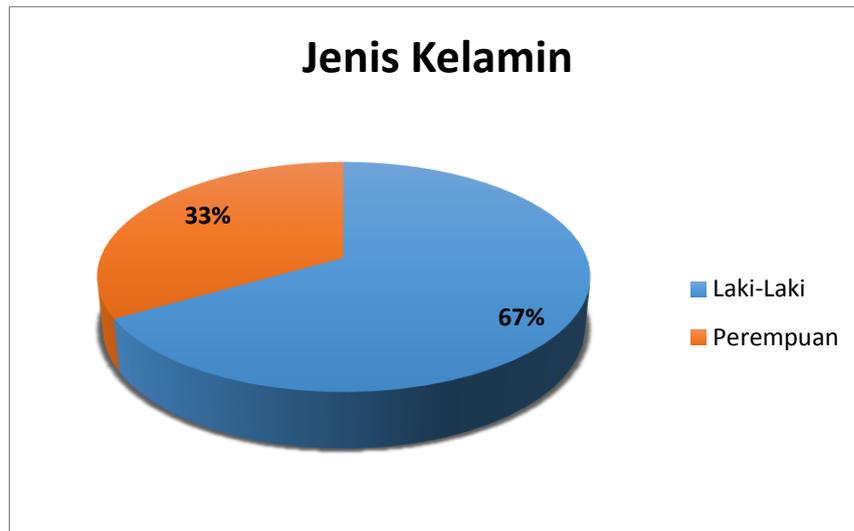
#### **4.1 Deskripsi Unit Analisis**

Obyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. X (Persero) pada semua. Dalam pembahasan ini akan dideskripsikan kondisi motivasi, komunikasi, dan kinerja PT. X (Persero).

Dalam rangka mendapatkan gambaran mengenai responden yang menjadi obyek dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja. Adapun data mengenai profil responden disajikan dalam bentuk *pie chart*. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden berdasarkan masing-masing karakteristik:

##### **4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin dapat menentukan bagaimana cara seseorang bekerja, bertanggung jawab dan berfikir. Dalam penelitian ini dikelompokkan responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:



**Gambar 4.1**

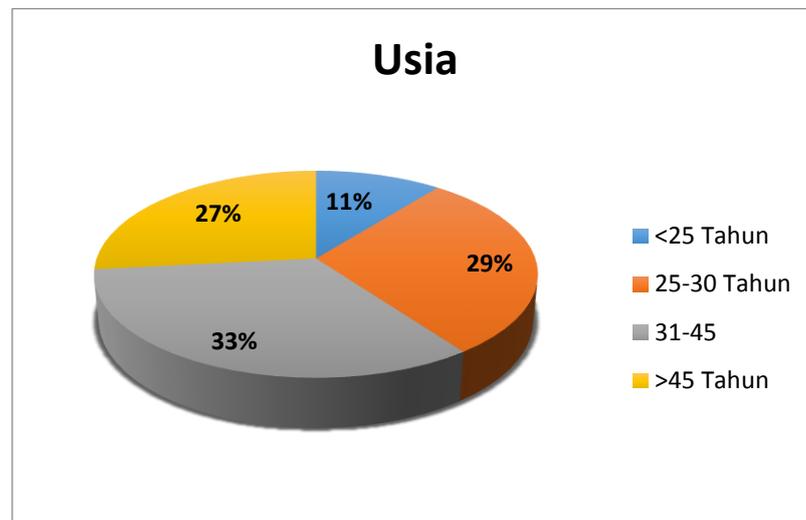
#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2016

Berdasarkan gambar IV.1 dapat diketahui jumlah karyawan laki-laki lebih banyak jumlahnya, yaitu sebesar 67% atau 66 orang. Sedangkan jumlah karyawan perempuan sebesar 33% atau 32 orang. Hal ini menunjukkan terdapat kecenderungan bahwa secara kumulatif terdapat dominasi pegawai laki-laki atas pegawai perempuan pada PT. X (Persero).

#### **4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Dalam penelitian usia responden dikelompokkan menjadi empat. Pengelompokan usia responden dapat dilihat sebagai berikut:



**Gambar 4.2**

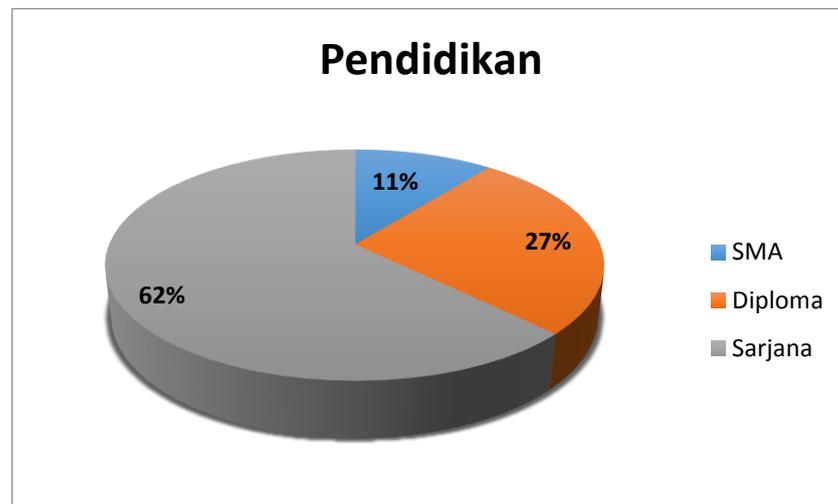
### **Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2016

Berdasarkan gambar IV.2 dapat diketahui usia responden terbanyak adalah yang berada pada usia 31-45 tahun yaitu sebanyak 33 orang (33%), responden berusia 25-30 tahun sebanyak 28 orang (29%), responden berusia > 45 tahun sebanyak 26 orang (27%), dan responden berusia <25 tahun sebanyak 11 orang (11%).

#### **4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan sangat diutamakan apabila seseorang bekerja pada suatu perusahaan. Dengan pendidikan yang dimiliki, seseorang akan mempunyai bekal dalam bekerja. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan semakin tinggi pula pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Adapun data karakteristik responden berdasarkan pendidikan sebagai berikut:



**Gambar 4.3**

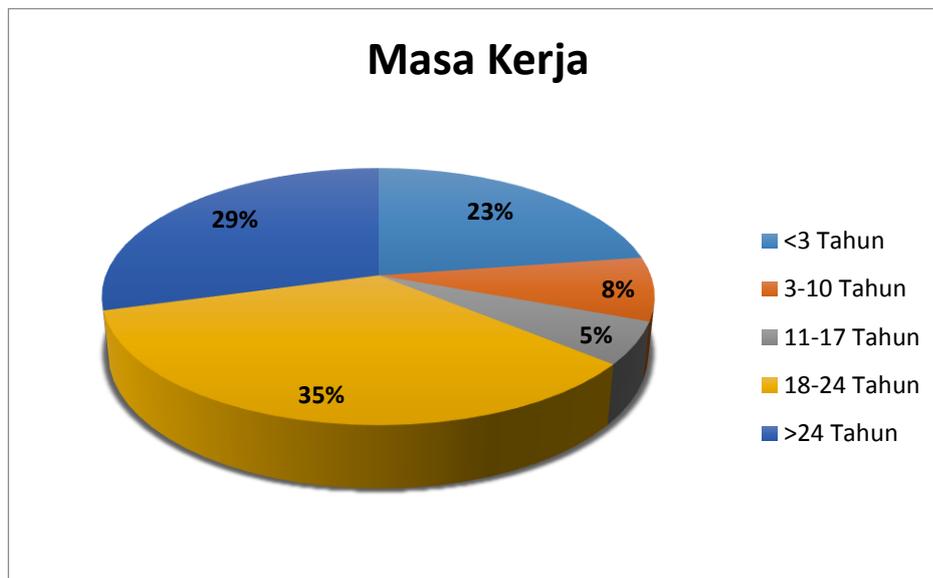
### **Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2016

Berdasarkan gambar IV.3 menunjukkan mayoritas responden berpendidikan Sarjana dengan jumlah 61 orang (62%), Diploma berjumlah 26 orang (27%) dan SMA hanya berjumlah 11 orang (11%).

#### **4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa kerja seorang individu akan menunjukkan pengalaman yang dimilikinya terhadap bidang kerja mereka. Setiap individu memiliki pendapatnya masing-masing dalam menilai keadaan kerja dan organisasi, sesuai dengan lama atau tidaknya seorang individu bergabung menjadi bagian dari organisasi. Berikut ini karakteristik responden berdasarkan masa kerja:



**Gambar 4.4**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2016

Berdasarkan gambar IV.4 dapat terlihat rata-rata karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang yang bekerja 18-24 tahun sebanyak 34 orang (35%), >24 tahun sebanyak 28 orang (29%), <3 tahun sebanyak 23 orang (23%), 3-10 tahun sebanyak 8 orang (8%), dan 11-17 tahun sebanyak 5 orang (5%). Hal ini menandakan karyawan memiliki masa kerja cukup lama dan memiliki pengalaman bekerja.

#### **4.2 Pengujian Hipotesis**

Penelitian menggunakan SPSS Versi 24 untuk menguji model dan hubungan-hubungan yang dikembangkan pada bab sebelumnya yang telah dijelaskan.

## 4.2.1 Hasil Pengujian Instrumen

### 4.2.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu instrumen dalam penelitian. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang di uji coba pada 30 responden karyawan PT. X (Persero). Perhitungan uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Bivariate Pearson (Product Moment)* yang diolah dengan menggunakan SPSS versi 24.0. Terdapat kriteria dalam uji validitas:

1. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0.361), maka instrumen atau pernyataan dalam kuesioner valid
2. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  (0.361), maka instrumen atau pernyataan dalam kuesioner tidak valid

**Tabel 4.1**  
**Uji Validitas**

Item	$r_{tabel}$	$r_{hitung}$	Keterangan
<b>Motivasi (X1)</b>			
1	0.361	0.909	Valid
2	0.361	0.944	Valid
3	0.361	0.900	Valid
4	0.361	0.882	Valid
5	0.361	0.827	Valid
6	0.361	0.841	Valid
7	0.361	0.909	Valid
8	0.361	0.836	Valid
9	0.361	0.793	Valid

<b>Komunikasi (X2)</b>			
10	0.361	0.810	Valid
11	0.361	0.876	Valid
12	0.361	0.908	Valid
13	0.361	0.781	Valid
14	0.361	0.865	Valid
15	0.361	0.815	Valid
16	0.361	0.396	Valid
17	0.361	0.799	Valid
18	0.361	0,873	Valid
19	0.361	0.815	Valid

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2016

Berdasarkan Tabel IV.1, uji validitas yang dilakukan pada variabel motivasi dan komunikasi dapat terlihat seluruh butir pernyataan dalam variabel tersebut valid karena memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Dikatakan valid karena instrumen yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi syarat, yaitu nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0.361, sehingga dapat dikatakan seluruh instrumen yang digunakan telah memenuhi syarat valid.

#### **4.2.1.2 Hasil Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, yaitu menunjukkan nilai koefisien reliabilitasnya untuk mengukur besaran nilai positif dari variabel. Jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0.6$ , maka instrumen penelitian dikatakan reliabel, jika nilai *Cronbach's Alpha*  $< 0.6$ , maka instrumen penelitian dikatakan tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.2**  
**Uji Reabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach'sAlpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
Motivasi (X1)	0.959	Reliabel
Komunikasi (X2)	0.935	Reliabel

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2016

Berdasarkan Tabel IV.2, dapat terlihat untuk masing-masing variabel motivasi dan komunikasi memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6, yaitu 0.959 dan 0.935. Jadi instrumen kedua variabel dapat dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6.

#### **4.2.2 Analisis Deskriptif**

Hasil analisis deskriptif untuk setiap variabel di dalam penelitian ini, yaitu motivasi dan komunikasi dapat dilihat pada analisis deskriptif. Deskriptif data adalah hasil pengolahan data mentah variabel penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penyebaran dan distribusi data hasil penelitian yang di dapat melalui kuesioner yang disebarakan kepada 98 karyawan PT. X (Persero) yang merupakan jumlah sampel dalam penelitian ini.

Jumlah pernyataan untuk variabel motivasi sebanyak 9 butir pernyataan dari butir pernyataan nomor 1-9, dan variabel komunikasi sebanyak 10 butir pernyataan dari butir pernyataan nomor 10-19. Dengan skor penilaian 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk netral, 4 untuk setuju dan 5 untuk sangat setuju.

#### 4.2.2.1 Analisa Deskriptif Kinerja (Y)

Variabel kinerja diukur melalui data sekunder yang diperoleh dari HRD PT. X (Persero) berupa data penilaian kerja karyawan selama periode 2015 - 2016.

**Tabel 4.3**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kinerja**

Statistics		
Kinerja		
N	Valid	98
	Missing	0
Mean		2.6256

Sumber : Perhitungan SPSS 24, 2016

Berdasarkan data perhitungan diatas dapat diketahui bahwa rata-rata nilai kinerja (Lampiran 9) dari karyawan PT. X (Persero) adalah sebesar 2.6256 yang masuk dalam kategori buruk dengan rentang penilaian  $< 2,9$ .

#### 4.2.2.2 Analisis Deskriptif Motivasi (X1)

Variabel bebas pertama adalah motivasi diukur melalui butir pernyataan dari nomor 1-9. Pada variabel ini terdapat tiga dimensi. Dimensi pertama yaitu kebutuhan akan prestasi yang diukur melalui butir pernyataan dari nomor 1-3. Dimensi kedua yaitu kebutuhan akan kekuasaan yang diukur melalui butir pernyataan dari nomor 4-6. Dimensi ketiga yaitu kebutuhan akan afiliasi yang diukur melalui butir pernyataan nomor 7-9.

**Tabel 4.4**  
**Analisis Deskriptif Motivasi**

No	Pernyataan	Skor Penelitian									
		1		2		3		4		5	
		Tot al	%	Tot al	%	Tot al	%	Tot al	%	Tot al	%
<b>Dimensi Kebutuhan Akan Prestasi</b>											
1	Saya menikmati tantangan-tantangan yang ada dalam pekerjaan saya	0	0.00	1	1.02	32	32.65	42	42.85	23	23.46
2	Saya ingin mencapai sebuah kesuksesan dalam pekerjaan saya	0	0.00	0	0.00	17	17.34	49	50.00	32	32.65
3	Saya menikmati cara saya dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan saya	0	0.00	0	0.00	20	20.40	52	53.06	26	26.53
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>0.34</b>		<b>23.46</b>		<b>48.63</b>		<b>27.54</b>
<b>Dimensi Kebutuhan Akan Kekuasaan</b>											
4	Saya ingin menjadi seorang pemimpin didalam perusahaan tempat saya bekerja	0	0.00	0	0.00	19	19.38	39	39.79	40	40.81
5	Saya senang mempengaruhi orang lain agar melakukan pekerjaan dengan baik	0	0.00	1	1.02	20	20.40	40	40.81	37	37.75
6	Saya selalu berinisiatif dalam mengemukakan masukan atau pendapat	0	0.00	0	0.00	28	28.57	42	42.85	28	28.57
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>0.34</b>		<b>22.78</b>		<b>41.15</b>		<b>34.71</b>
<b>Dimensi Kebutuhan Akan Afiliasi</b>											
7	Saya menghargai pendapat orang lain dalam mengemukakan masukan atau pendapat	0	0.00	0	0.00	27	27.55	37	37.75	34	34.69
8	Saya memiliki hubungan yang erat dengan rekan-rekan kerja saya	0	0.00	2	2.04	36	36.73	37	37.75	23	23.46
9	Saya rasa sistem kekeluargaan dalam tempat kerja saya sangat kental	0	0.00	3	3.06	43	43.87	36	36.73	16	16.32
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>1.7</b>		<b>36.05</b>		<b>37.41</b>		<b>24.83</b>
<b>Total Analisis Motivasi</b>			<b>0.00</b>		<b>0.79</b>		<b>27.43</b>		<b>42.39</b>		<b>29.02</b>

Sumber: Data dioalah oleh penulis, 2016

Berdasarkan Tabel IV.4, dimensi pertama adalah kebutuhan akan prestasi yang terdiri dari 3 pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori setuju sebesar 48.63%, Apabila mayoritas jawaban tersebut dibandingkan dengan bobot skor kriteria, maka dimensi ini berada pada kategori rendah (20% - 46% = rendah). Masih rendahnya motivasi pada dimensi ini dikarenakan terdapat jawaban tidak setuju sebesar 1.02 % dan jawaban biasa saja sebesar 32.65%. pada indikator “Saya menikmati tantangan-tantangan yang ada dalam pekerjaan saya “. Dapat disimpulkan bahwa dimensi kebutuhan akan prestasi masih rendah, dikarenakan cara mereka menikmati tantangan yang ada dalam pekerjaannya masih rendah. Namun pada dimensi ini pada indikator “Saya menikmati cara saya dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan saya” mendapat skor 53.06% pada jawaban setuju, dan berada pada kriteria 47% - 73% jadi bisa dibilang bahwa pada indikator ini para karyawan merasa cukup dalam menikmati cara mereka dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.

Dimensi kedua adalah kebutuhan akan kekuasaan yang terdiri dari 3 pernyataan, memiliki jawaban terbesar pada kategori setuju sebesar 41.15%, Apabila mayoritas jawaban tersebut dibandingkan dengan bobot skor kriteria, maka dimensi ini berada pada kategori rendah (20% - 46% = rendah). Masih rendahnya motivasi pada dimensi ini dikarenakan terdapat jawaban tidak setuju sebesar 1.02 % dan jawaban biasa saja sebesar 20.40%. pada indikator “Saya senang mempengaruhi orang lain agar melakukan pekerjaan dengan baik “. Dapat disimpulkan bahwa dimensi kebutuhan akan kekuasaan masih rendah, dikarenakan para karyawan tidak merasa senang dengan mempengaruhi orang lain.

Dimensi ketiga adalah kebutuhan akan afiliasi yang terdiri dari 3 pernyataan, memiliki jawaban terbesar pada kategori setuju sebesar 37.41%, Apabila mayoritas jawaban tersebut dibandingkan dengan bobot skor kriteria, maka dimensi ini berada pada kategori rendah (20% - 46% = rendah). Masih rendahnya motivasi pada dimensi ini dikarenakan terdapat jawaban tidak setuju sebesar 3.06 % dan jawaban biasa saja sebesar 43.87%. pada indikator “Saya rasa sistem kekeluargaan dalam tempat kerja saya sangat kental “. Dapat disimpulkan bahwa dimensi kebutuhan akan affiliasi masih rendah, dikarenakan cara mereka menganggap system kekeluargaan di tempatnya bekerja masih rendah.

Dari total keseluruhan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 42.39% jawaban total maksimum, angka tersebut masuk dalam kategori rendah yaitu 20% - 46% , maka dapat disimpulkan motivasi yang ada pada karyawan rendah. Motivasi yang rendah menurut jawaban responden ditunjukkan dengan dimensi kebutuhan akan afiliasi yang dimiliki karyawan. Hal ini dapat dilihat sebesar 43.87% responden menjawab biasa saja bahwa karyawan merasakan sistem kekeluargaan di perusahaannya sangat kental. Ketika para karyawan berpikir bahwa mereka tidak punya hubungan yang istimewa dengan karyawan lainnya seperti sistem kekeluargaan yang kurang berjalan di dalam perusahaan maka motivasi mereka akan menurun.

### 4.2.2.3 Analisis Deskriptif Komunikasi (X2)

Variabel bebas kedua pada penelitian ini adalah komunikasi, diukur melalui butir pernyataan dari nomor 10-19. Pada variabel ini terdapat 5 dimensi. Dimensi pertama yaitu keterbukaan (Openness) yang diukur melalui butir pernyataan nomor 10-11. Dimensi kedua yaitu rasa positif (Positiveness) yang diukur melalui butir pernyataan nomor 12-14. Dimensi ketiga yaitu dukungan (Supportiveness) yang diukur melalui butir pernyataan nomor 15-16. Dimensi keempat yaitu empati (Empathy) yang diukur melalui butir pernyataan nomor 17-18. Dimensi kelima yaitu kesetaraan (Equality) yang diukur melalui butir pernyataan nomor 19.

**Tabel 4.5**  
**Analisis Deskriptif Komunikasi**

No	Pernyataan	Skor Penelitian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
<b>Dimensi Keterbukaan</b>											
10	Saya selalu terbuka pada rekan saya yang berinteraksi dengan saya	1	1.02	3	3.06	45	45.91	31	31.63	18	18.36
11	Saya peka dengan apa yang dikatakan rekan saya	0	0.00	3	3.06	41	41.83	33	33.67	21	21.42
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.51</b>		<b>3.06</b>		<b>43.87</b>		<b>32.65</b>		<b>19.89</b>
<b>Dimensi Rasa Positif</b>											
12	Saya selalu berpikir positif tentang rekan kerja saya	0	0.00	2	2.04	44	44.89	36	36.73	16	16.32
13	Saya selalu merasa diperlukan oleh rekan saya	0	0.00	2	2.04	41	41.83	45	45.91	10	10.20
14	Saya selalu memuji rekan saya atas	0	0.00	1	1.02	50	51.02	36	36.73	11	11.22

	pekerjaan yang rekan saya berhasil kerjakan										
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>1.7</b>		<b>45.91</b>		<b>39.79</b>		<b>12.58</b>
<b>Dimensi Dukungan</b>											
15	Saya selalu memberikan sikap yang positif terhadap masukan atau perkataan saya	0	0.00	0	0.00	50	51.02	33	33.67	15	15.30
16	Saya selalu setuju dengan apa yang dikatakan rekan saya	0	0.00	0	0.00	51	52.04	33	33.67	14	14.28
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>0.00</b>		<b>51.53</b>		<b>33.67</b>		<b>14.79</b>
<b>Dimensi Empati</b>											
17	Saya memahami apa yang dipikirkan rekan saya	0	0.00	0	0.00	47	47.95	32	32.65	19	19.38
18	Saya selalu membantu rekan saya saat mendapat masalah atau kesulitan	0	0.00	1	1.02	55	56.12	30	30.61	12	12.24
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>0.51</b>		<b>52.03</b>		<b>31.63</b>		<b>15.81</b>
<b>Dimensi Kesetaraan</b>											
19	Saya merasa semua orang layak di perlakukan dengan sama	0	0.00	2	2.04	51	52.04	32	32.65	13	13.26
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>2.04</b>		<b>52.04</b>		<b>32.65</b>		<b>13.26</b>
<b>Total Analisis Komunikasi</b>			<b>0.10</b>		<b>0.85</b>		<b>49.07</b>		<b>34.07</b>		<b>15.26</b>

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2016

Berdasarkan Tabel IV.5, dimensi pertama yaitu Keterbukaan yang terdiri dari 2 pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori biasa saja 43.87%, Apabila mayoritas jawaban tersebut dibandingkan dengan bobot skor kriteria, maka dimensi keterbukaan berada pada kategori kurang baik karena berada pada rentang 20% - 46%. Pada indikator “Saya selalu terbuka pada rekan saya yang berinteraksi dengan saya” ada sebesar 1.02% menjawab sangat tidak setuju, 3.06% menjawab tidak setuju dan juga 45.91% menjawab biasa saja. Jadi bisa dikatakan indikator

“*open minded*” menjadi penyebab rendahnya komunikasi pada dimensi keterbukaan.

Dimensi kedua adalah rasa positif yang terdiri dari 3 pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori biasa saja sebesar 45.91%, Apabila mayoritas jawaban tersebut dibandingkan dengan bobot skor kriteria, maka bisa dilihat bahwa dimensi ini berada pada rentang 20% - 46%. Pada indikator “Saya selalu berpikir positif tentang rekan kerja saya” ada sebesar 2.04% menjawab tidak setuju dan juga 44.89% menjawab biasa saja. Jadi bisa dikatakan indikator “berpikir positif” menjadi penyebab rendahnya komunikasi pada dimensi rasa positif.

Dimensi ketiga adalah dukungan yang terdiri dari 2 pernyataan, memiliki jawaban terbesar pada kategori biasa saja sebesar 51.53%, Apabila mayoritas jawaban tersebut dibandingkan dengan bobot skor kriteria, maka dimensi ini berada pada rentang 47% - 73%. Jadi bisa dikatakan bahwa dimensi dukungan para karyawan merasa sudah cukup didukung oleh rekan kerjanya. Pada indikator “Saya selalu setuju dengan apa yang dikatakan rekan saya” ada sebesar 52.07% menjawab biasa saja. Jadi bisa dikatakan bahwa para karyawan sudah cukup dalam menyetujui apa yang dikatakan oleh rekannya.

Dimensi keempat adalah dukungan para empati yang terdiri dari 2 pernyataan, memiliki jawaban terbesar pada kategori biasa saja sebesar 52.03%, Apabila mayoritas jawaban tersebut dibandingkan dengan bobot skor kriteria, maka dimensi ini berada pada rentang 47% - 73%. Jadi bisa dikatakan bahwa dimensi empati para karyawan merasa sudah cukup empati pada rekan kerjanya. Pada

indikator “Saya selalu membantu rekan saya saat mendapat masalah atau kesulitan” ada sebesar 56.12% menjawab biasa saja. Jadi bisa disimpulkan bahwa para karyawan sudah cukup dalam membantu rekannya ketika dalam kesulitan.

Dimensi kelima adalah kesetaraan yang terdiri dari 1 pernyataan, memiliki jawaban terbesar pada kategori biasa saja sebesar 52.04. Apabila mayoritas jawaban tersebut dibandingkan dengan bobot skor kriteria, maka dimensi ini berada pada rentang 47% - 73%. Jadi bisa dikatakan bahwa dimensi kesetaraan para karyawan merasa sudah cukup menyetarakan rekan kerjanya. Pada indikator “Saya merasa semua orang layak di perlakukan dengan sama” ada sebesar 52.04% menjawab biasa saja. Jadi bisa disimpulkan bahwa karyawan tersebut merasa bahwa cukup memperlakukan orang lain dengan layak

Dari total keseluruhan mayoritas responden menjawab biasa saja sebesar 49.07% angka tersebut masih berada pada range 47% - 73% maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang ada di dalam perusahaan sudah cukup efektif. Hal ini diwakili oleh dimensi empati, sebanyak 56.12% responden menyatakan bahwa dalam membantu rekan mereka saat mendapat masalah atau kesulitan. Mereka berpikir bahwa sudah cukup dalam membantu tetapi tidak mau terlalu membantu rekan kerjanya.

#### **4.2.3 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik berfungsi untuk memberikan kepastian apakah model regresi atau persamaan regresi memiliki ketepatan estimasi dan sebagai prasyarat dalam uji linear berganda. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

#### 4.2.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil dalam penelitian terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas menggunakan *One Sample Kolmogrov-Smirnov Test* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikan lebih dari 0,05.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Motivasi	Komunikasi	kinerja
N		98	98	98
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	36.04	36.38	2.6256
	Std. Deviation	3.364	2.309	.33333
	Absolute	.077	.086	.051
Most Extreme Differences	Positive	.070	.085	.047
	Negative	-.077	-.086	-.051
Kolmogorov-Smirnov Z		.077	.086	.051
Asymp. Sig. (2-tailed)		.174	.072	.200

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber:Perhitungan SPSS 24, 2016

Berdasarkan tabel IV.6 yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 24 uji normalitas dengan menggunakan *Kolmogrov Smirnov*, dapat menunjukkan hasil signifikan variabel motivasi 0.174, variabel komunikasi sebesar 0,072 dan variabel kinerja sebesar 0.200. Ketiga angka signifikan tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat dikatakan data terdistribusi normal dan memenuhi syarat dilakukan metode analisis regresi linear berganda.

#### 4.2.3.2 Uji Linearitas

Uji linear bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel menunjukkan hubungan yang linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel motivasi (X1), komunikasi (X2) terhadap kinerja (Y). Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikan 0,05. Kriteria dalam uji linearitas ini dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikan (*linearity*) kurang dari 0,05

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Motivasi dan Kinerja**

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Motivasi	Between Groups	(Combined)	4.596	15	.306	4.065	.000
		Linearity	3.543	1	3.543	47.004	.000
		Deviation from Linearity	1.053	14	.075	.998	.463
		Within Groups	6.181	82	.075		
		Total	10.777	97			

Sumber: Perhitungan SPSS 24, 2016

Berdasarkan hasil uji linearitas antara variabel motivasi dan kinerja pada Tabel IV.7 diatas, dapat diketahui nilai signifikan *linearity* sebesar 0,000. Nilai signifikan tersebut kurang dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linier.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Komunikasi dan Kinerja**

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Komunikasi	Between Groups	(Combined)	5.273	9	.586	9.366	.000
		Linearity	4.599	1	4.599	73.522	.000
		Deviation from Linearity	.674	8	.084	1.347	.231
		Within Groups	5.505	88	.063		
		Total	10.777	97			

Sumber: Perhitungan SPSS 24, 2016

Berdasarkan hasil uji linearitas antara variabel komunikasi dan variabel kinerja pada Tabel IV.8 diatas, dapat diketahui nilai signifikan *linearity* sebesar 0,000. Nilai signifikan tersebut kurang dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linear.

#### 4.2.3.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (independen). Syarat model regresi yang baik tidak adanya masalah multikolinearitas. Uji multikolinearitas dilakukan dengan SPSS dengan melihat nilai VIF (*variance inflation factor*) dan koefisien korelasi antar variabel bebas. Kriteria yang digunakan adalah Jika besar  $VIF < 5$  atau mendekati 1, maka tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.815	.397		-2.053	.043		
1 Motivasi	.024	.010	.245	2.404	.018	.548	1.825
Komunikasi	.071	.015	.489	4.796	.000	.548	1.825

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Perhitungan SPSS 20, 2016

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel IV.9, dapat diketahui angka VIF untuk variabel motivasi adalah sebesar 1,825. Begitu juga dengan angka VIF untuk variabel komunikasi yaitu sebesar 1,825. Nilai VIF kedua variabel kurang dari 5 dan mendekati 1, maka diantara kedua variabel bebas tersebut tidak ditemukan adanya masalah multikolinearitas.

#### 4.2.3.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode uji *Spearman's Rho*, yaitu metode untuk mengkorelasi nilai residual dengan masing-masing variabel bebas. Jika signifikan kurang dari 0,05, maka terjadi masalah heteroskedastisitas.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**  
**Correlations**

			Unstandardized Residual	Motivasi	Komunikasi
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000	.011	.024
		Sig. (2-tailed)	.	.913	.812
		N	98	98	98
	Motivasi	Correlation Coefficient	.011	1.000	.650**
		Sig. (2-tailed)	.913	.	.000
		N	98	98	98
	Komunikasi	Correlation Coefficient	.024	.650**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.812	.000	.
		N	98	98	98

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

Sumber: Perhitungan SPSS 24, 2016

Pada Tabel IV.10 diatas, dapat diketahui korelasi antara motivasi dengan *unstandardized residual* menghasilkan nilai signifikan sebesar 0,913 dan korelasi antara komunikasi dengan *unstandardized residual* menghasilkan nilai signifikan sebesar 0,812. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah heteroskedastisitas, hal ini karena nilai signifikan korelasi lebih besar dari 0,05.

#### 4.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis

##### 4.2.4.1 Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>) Motivasi Terhadap Kinerja

#### 1. Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana Untuk H<sub>1</sub> (Uji t)

Pengujian regresi sederhana dapat dilakukan untuk melihat secara parsial pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja. Adapun rumus hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

##### Rumusan Hipotesis 1:

Ho: Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja

Ha: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja

Dasar dari pengambilan keputusan adalah membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  adalah sebagai berikut:

1. Ho diterima jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$
2. Ho ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Adapun untuk menguji hipotesis yang pertama ini dapat dilihat pada tabel *coefficient* dari output analisis regresi linear sederhana dengan SPSS 24.0.

**Tabel 4.11**  
**Uji t Variabel Motivasi**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.578	.300		1.928	.057
Motivasi	.057	.008	.573	6.857	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Perhitungan SPSS 24, 2016

Berdasarkan Tabel IV.11, dapat diperoleh persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

$$Y' = 0.578 + 0.057X_1$$

Persamaan ini akan digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Persamaan regresi ini memiliki arti:

- a) Persamaan tersebut memiliki konstanta sebesar 0.578, dengan demikian, jika nilai variabel motivasi ( $X_1$ ) bernilai 0, maka variabel kinerja ( $Y$ ) akan bernilai 0.578.
- b) Koefisien regresi variabel motivasi ( $X_1$ ) sebesar 0.057. Artinya, jika nilai variabel motivasi ( $X_1$ ) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka variabel kinerja ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.057. Karena koefisien variabel  $X_1$  bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja.

Pada Tabel IV.11, variabel motivasi memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6.857. Nilai  $t_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  yang dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $98-2-1$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat  $t_{tabel}$  sebesar 1.985 dengan demikian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $6.857 > 1.985$ , serta nilai signifikansi pada variabel motivasi sebesar 0.000, dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$

diterima. Dengan demikian motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja.

## 2. Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Analisis determinasi diperlukan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil analisis determinasi antara variabel motivasi terhadap kinerja.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Analisis Determinasi Motivasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.573 <sup>a</sup>	.329	.322	.27451

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Perhitungan SPSS 20, 2016

Dari Tabel IV.12, nilai  $R^2$  sebesar 0,329 atau (32,90%). Hal ini menunjukkan bahwa 32,90% kinerja dijelaskan oleh faktor motivasi sedangkan sisanya sebesar 67,10% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam analisis regresi linear sederhana untuk hipotesis tersebut.

#### 4.2.4.2 Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) Komunikasi Terhadap Kinerja

##### 1. Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana untuk H<sub>2</sub> (Uji t)

Uji hipotesis kedua sama dengan seperti uji hipotesis pertama yaitu dengan melakukan analisis regresi linear sederhana (uji t). Dalam uji hipotesis kedua ini, rumusan hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

##### Rumusan Hipotesis 2:

Ho: Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

Ha: Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja

Dasar dari pengambilan keputusan adalah membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  adalah sebagai berikut:

1. Ho diterima jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$
2. Ho ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Adapun untuk menguji hipotesis yang kedua ini dapat dilihat pada tabel *coefficient* dari output analisis regresi linear sederhana dengan SPSS 24.0.

**Tabel 4.13**  
**Uji t Variabel Komunikasi**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.805	.407		-1.980	.051
Komunikasi	.094	.011	.653	8.453	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Perhitungan SPSS 20, 2016

Berdasarkan Tabel IV.13, dapat diperoleh persamaan regresi linier sederhana untuk hipotesis kedua seperti berikut ini:

$$Y' = -0.805 + 0.094X_2$$

Persamaan ini akan digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Persamaan regresi ini memiliki arti:

- a) Persamaan tersebut memiliki konstanta sebesar -0.805, dengan demikian jika nilai variabel komunikasi ( $X_2$ ) bernilai 0, maka variabel kinerja ( $Y$ ) akan bernilai atau turun sebesar -0.805 .
- b) Koefisien regresi variabel komunikasi ( $X_2$ ) sebesar 0.094. Artinya, jika nilai variabel komunikasi ( $X_2$ ) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka variabel kinerja ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.094. Koefisien variabel  $X_2$  bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara komunikasi dengan kinerja.

Pada Tabel IV.13, variabel komunikasi memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8.453. Nilai  $t_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  yang dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $98-2-1$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat  $t_{tabel}$  sebesar 1.985 dengan demikian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $8.453 > 1.985$ , serta nilai signifikansi pada variabel komitmen organisasi sebesar 0.000, dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil,  $H_0$  ditolak

dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

## 2. Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Analisis determinasi diperlukan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil analisis determinasi antara variabel komunikasi terhadap kinerja.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Analisis Determinasi Komunikasi**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 <sup>a</sup>	.427	.421	.25369

a. Predictors: (Constant), Komunikasi

Sumber: Perhitungan SPSS 20, 2016

Dari Tabel IV.14, nilai  $R^2$  sebesar 0,427 atau (42,70%). Hal ini menunjukkan bahwa 42,70% kinerja dijelaskan oleh faktor komunikasi sedangkan sisanya sebesar 57,30% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam analisis regresi linear sederhana untuk hipotesis tersebut.

### 4.2.5 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk melihat persamaan regresi motivasi dan komunikasi terhadap kinerja dapat dilihat Tabel IV.11:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Persamaan Regresi Linear Berganda**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.815	.397		-2.053	.131
Motivasi	.071	.015	.489	4.796	.000
Komunikasi	.024	.010	.245	2.404	.018

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Perhitungan SPSS 24, 2016

Berdasarkan Tabel IV.15 persamaan regresi linear berganda untuk hipotesis ketiga seperti berikut ini:

$$Y = -0,815 + 0,071X_1 + 0,024X_2$$

1. Konstanta pada model regresi persamaan tersebut sebesar -0.815, hal ini berarti tanpa adanya variabel independen, kinerja menurun sebesar -0.815.
2. Koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0.071 dan bertanda positif, hal ini berarti bahwa setiap kenaikan nilai variabel motivasi (X<sub>1</sub>) ditingkatkan sebesar satu satuan dengan asumsi nilai variabel lain tetap, maka variabel kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.071 dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
3. Koefisien regresi variabel komunikasi sebesar 0.024 dan bertanda positif, hal ini berarti bahwa setiap kenaikan nilai variabel komunikasi (X<sub>2</sub>) ditingkatkan sebesar satu satuan dengan asumsi nilai variabel lain tetap,

maka variabel kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.024 dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Motivasi memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4.796. Nilai  $t_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  yang dicari pada (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $98-2-1$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat  $t_{tabel}$  sebesar 1.985 dengan demikian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  serta nilai signifikansi pada variabel motivasi sebesar 0.000, dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Pada Tabel IV.15 juga menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel komunikasi sebesar 2.404, serta nilai signifikansi sebesar 0.018. Hal tersebut menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05. Artinya,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja.

#### **4.2.5.1 Hasil Uji F**

Uji F dilakukan untuk menguji apakah terdapat pengaruh motivasi dan komunikasi secara simultan terhadap kinerja. Rumusan hipotesis  $H_3$  sebagai berikut:

### Hipotesis 3

$H_0$ : Motivasi dan Komunikasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap Kinerja pada PT.X (Persero)

$H_a$ : Motivasi dan Komunikasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja pada PT. X (Persero)

Dasar pengambilan keputusan adalah membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  sebagai berikut :

1. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima.
2. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.

Hasil uji F dapat dilihat pada Tabel IV.16 berikut ini :

**Tabel 4.16**

**Hasil Uji F Variabel Independen Motivasi, Komunikasi, Terhadap Variabel Dependen Kinerja**

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.953	2	2.477	40.395	.000
	Residual	5.824	95	0.61		
	Total	10.777	97			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Perhitungan SPSS 24, 2016

Pada Tabel IV.16,  $F_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 40.395. Nilai  $F_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$ , yang dicari dengan tingkat keyakinan 95%, dengan df 1 (jumlah variabel-1) atau  $3-1 = 2$ , dan df 2 ( $n-k-1$ ) atau  $98-2-1$ . Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat  $F_{tabel}$  sebesar 3.09, dengan demikian

$F_{hitung} > F_{tabel}$ . Signifikansi pada uji F sebesar 0.000, dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil adalah  $H_0$  ditolak atau variabel bebas motivasi dan komunikasi berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja.

#### 4.2.5.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Analisis determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut adalah hasil analisis determinasi antara variabel motivasi dan komunikasi terhadap kinerja.

**Tabel 4.17**

#### Hasil Analisis Determinasi

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 <sup>a</sup>	.460	.448	.24760

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Motivasi

Sumber: Perhitungan SPSS 24, 2016

Dari Tabel IV.17 diketahui bahwa nilai  $R^2$  sebesar 0.460 atau 46,00%. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 46,00% kinerja dijelaskan oleh faktor motivasi dan komunikasi, sedangkan sisanya sebesar 54,00% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

#### 4.2.5.3 Interpretasi Hasil Penelitian

Interpretasi hasil pengujian hipotesis melalui analisis regresi linear sederhana dan regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel IV.18 berikut :

**Tabel 4.18**  
**Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis Berdasarkan Hasil Analisis Regresi Linear**

Analisis	Hipotesis	Keputusan	Persamaan Regresi	R <sup>2</sup>
Analisis Regresi Linear Sederhana	Motivasi terhadap Kinerja (parsial)	H <sub>0</sub> ditolak	$Y' = 0.578 + 0.057X_1$	0,329
	Komunikasi terhadap Kinerja (parsial)	H <sub>0</sub> ditolak	$Y' = -0.805 + 0.094X_2$	0,427
Analisis Regresi Linear Berganda	Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja	H <sub>0</sub> ditolak	$Y = -0,815 + 0,071X_1 + 0,024X_2$	0,460

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

Berdasarkan Tabel IV.18, H<sub>0</sub> pada hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) ditolak. Maka motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. X (Persero).

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Motivasi merupakan kunci dalam kinerja setiap karyawan. Apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka kinerja juga akan tinggi. Hal ini dapat dilihat pada analisis deskriptif motivasi yang diukur melalui 3 dimensi, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi. Sebagian besar responden sudah merasa setuju bahwa motivasi di dalam diri mereka sudah tinggi, namun terdapat beberapa responden yang berpendapat biasa saja atau masih ragu-ragu terhadap motivasi yang mereka miliki. Hasil uji t pada variabel ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi sebesar 6.857 dengan signifikansi 0.000.

Pada penelitian ini motivasi memiliki kontribusi terhadap kinerja sebesar 32.9%. Menunjukkan bahwa 32.9% kinerja dijelaskan oleh faktor motivasi sedangkan sisanya 67.1% dijelaskan oleh variabel lain.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dudung Juhana et al (2011) memiliki kontribusi sebesar 31,20%, dapat diartikan 31,20% kinerja dijelaskan oleh variabel motivasi. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut dibuktikan juga bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian Sungkono et al (2011) memiliki kontribusi sebesar 99,20%, dapat diartikan 99,20% kinerja dijelaskan oleh variabel motivasi. Berdasarkan penelitian terdahulu dibuktikan juga bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

$H_0$  pada hipotesis kedua ( $H_2$ ) ditolak. Maka komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. X (Persero).

Hasil uji t pada variabel ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi dengan kinerja. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel komunikasi sebesar 8.453 dengan signifikansi 0.000.

Pada penelitian ini komunikasi memiliki kontribusi terhadap kinerja sebesar 42.7%. Menunjukkan bahwa 42.7% kinerja dijelaskan oleh komunikasi sedangkan sisanya 57.3% dijelaskan oleh variabel lain.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Dudung Juhana et al (2011) yang memiliki kontribusi sebesar 25,71%, dapat diartikan bahwa 25,71% kinerja dijelaskan oleh variabel komunikasi. Selanjutnya penelitian Rahmat Restu Udayanto (2015) yang memiliki kontribusi sebesar 24.10%, dapat diartikan bahwa

24.10% kinerja dijelaskan oleh variabel komunikasi. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut dibuktikan juga bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pada Tabel IV.15, terlihat model persamaan regresi linear berganda untuk hipotesis ketiga adalah  $Y = -0,815 + 0,071X_1 + 0,024X_2$ . Jika diinterpretasikan berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda,  $H_0$  pada hipotesis ketiga juga ditolak dengan  $F_{hitung} (40.395) > F_{tabel} (3.09)$  dengan signifikansi 0.000. Hal ini membuktikan bahwa motivasi dan komunikasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. X (Persero).

Pada penelitian motivasi dan komunikasi memiliki kontribusi terhadap kinerja sebesar 46%. Artinya 46% kinerja dijelaskan oleh faktor motivasi dan komunikasi sedangkan sisanya 54% dijelaskan oleh variabel lain.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Restu Udayanto (2015) yang memiliki kontribusi sebesar 93.80%, dapat diartikan sebesar 93.80% kinerja dijelaskan oleh variabel motivasi dan komunikasi. Selanjutnya penelitian Dudung Juhana et al (2011) memiliki kontribusi sebesar 70,97 %, dapat diartikan sebesar 70,97 % kinerja dijelaskan oleh faktor motivasi dan komunikasi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Pengaruh Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja pada PT. X (Persero)”, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Deskripsi motivasi, komunikasi dan kinerja pada PT. X (Persero)”, adalah :
  - a. Kinerja PT. X (Persero) termasuk dalam kategori rendah, dapat dilihat data kinerja dengan rata-rata sebesar 2.62. dibawah dari batas baik perusahaan yaitu 3 atau kurang dari 2.9.
  - b. Motivasi pada PT. X (Persero) termasuk dalam kategori rendah. Jika di urutkan maka dimensi kebutuhan akan kekuasaan memiliki total presentase jawaban terkecil, lalu diikuti dimensi kebutuhan akan affiliasi dan yang paling besar adalah kebutuhan akan prestasi.
  - c. Komunikasi PT. X (Persero) termasuk dalam kategori tidak efektif. Jika di urutkan maka dimensi keterbukaan memiliki total presentase jawaban terkecil, lalu diikuti dimensi rasa positif, lalu dimensi dukungan, lalu dimensi empati dan yang paling besar adalah dimensi kesetaraan.

2. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. X (Persero).
3. Komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. X (Persero).
4. Motivasi dan Komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pada PT. X (Persero).

## **5.2 Implikasi**

Berdasarkan Kesimpulan diatas, beberapa implikasi yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Kinerja bisa ditingkatkan dengan beberapa hal seperti meningkatkan motivasi dari para karyawan agar lebih giat dalam bekerja dan juga meningkatkan kualitas, keefektifan dan keefisienan dari komunikasi yang dijalin antar individu.

Berdasarkan penelitian tentang motivasi berada pada kategori rendah sehingga diharuskan adanya peningkatan pada motivasi setiap karyawan karena motivasi berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja yang mengartikan bahwa motivasi yang baik akan membuahkan kinerja yang baik juga. Dengan peningkatan seperti mengadakan family gathering untuk mempererat hubungan setiap karyawan agar lebih dekat dan membuat karyawan merasa bahwa rekannya adalah bagian keluarga karyawan tersebut. Lalu juga pemberian system reward untuk karyawan berprestasi yang semakin melecut para karyawan agar bekerja dengan lebih baik lagi.

Selain motivasi dari penelitian ini diketahui bahwa komunikasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja yang merefleksikan bahwa komunikasi yang baik antar karyawan membuat kinerja karyawan lebih baik lagi. Komunikasi pada penelitian ini berada pada kategori cukup efektif yang membuat perusahaan mengadakan peningkatan dalam komunikasi para karyawan, seperti mengadakan banyak event event karyawan seperti kejuaraan olahraga, perjalanan dinas bersama untuk menumbuhkan rasa percaya antar karyawan yang membuat para karyawan terbuka satu sama lain lalu para karyawan tersebut saling membantu dalam melakukan pekerjaannya.

### **5.3 Saran-saran**

Berdasarkan Implikasi diatas, beberapa saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **5.3.1 Saran-saran yang ditujukan untuk PT. X (Persero):**

1. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan motivasi bagi para karyawan agar lebih terdorong untuk meningkatkan kinerja. Perusahaan diharapkan lebih meningkatkan sistem kekeluargaan di dalam perusahaan agar terciptanya hubungan yang baik antar karyawan. Misalnya dengan diadakan kegiatan *family gathering*, maka hubungan yang erat terjalin di antara karyawan. Perusahaan juga dapat mengadakan pertemuan yang rutin dengan mengumpulkan seluruh karyawan dengan para atasan agar menimbulkan rasa persaudaraan yang lebih akrab.

Dengan begitu karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan suasana yang harmonis.

2. Perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan bagaimana komunikasi antar karyawannya. Dalam hal ini, atasan memiliki peran penting dalam memberikan penjelasan, bimbingan dan arahan yang lebih intensif kepada karyawan tentang bagaimana komunikasi yang efektif maupun bagaimana cara bekerja dengan lebih baik lagi.

### **5.3.2 Saran-saran untuk penelitian selanjutnya:**

1. Penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan menggunakan variabel lain yang memungkinkan dapat mendukung variabel terikat kinerja antara lain: lingkungan kerja, promosi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan.
2. Penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan objek penelitian yang berbeda dengan variabel yang sama atau dengan menggunakan variabel yang berbeda dengan objek atau tempat penelitian yang sama.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.W.S. Waspodo, A., & Handaru, A. W. (2013). *Bisnis Internasional: Sebuah Pendekatan Kultural*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Abdullah, M. M. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Ekonomi, Manajemen, Komunikasi dan Ilmu Sosial lainnya*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Agusta, L., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. *AGORA*.
- Algifari. (2015). *Analisis Regresi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: BPFE.
- Ardiansyah, D. O. (2016). Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*.
- Atambo, D. W. (2016). Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Cangara, H. (2015). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Diana, P. G., & Subudi, M. (2012). Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Semangat Kerja Karyawan. *Jurnal Universitas Udayana*.
- EK, K. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Sumber Daya Manusia: Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, M. S. (2011). *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Juhana, D., Kadir, & Yahya, D. (2011). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*.
- Kiswanto, M. (2010). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda. *Jurnal Eksis*.

- Larasati, S., & Gilang, A. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S. (2009). *Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: IPB Press.
- Mathis, R. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, Terjemahan Dian Angelia.
- Mokodompit, F. R. (2011). *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Pada PT. Radio Memora Anda Indah*.
- Prabasari, I. G., & Netra2, I. G. (2011). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. *Jurnal Udayana*.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Priyatno, D. (2010). *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendedaran*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Rahmat, J. (2008). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Riani. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Romli, K. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Grasindo.
- Sanusi, A. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sehfidin, A. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang. *Skripsi Universitas Diponegoro*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business, A Skill Buildig Approach Sixth Edition*. United Kingdom: John Willey & Sons.
- Siswanto. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Soewadji, J. (2012). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Mitra Kencana
- Sugiyono. (2005). *Komunikasi Antarpribadi*. Semarang: UNNES Press.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sungkono, Hasbullah, R., & Rumansyah, H. B. (2011). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Outlet PT. Sinarmas Multifinance Cabang Telagasari Karawang. *Jurnal Manajemen*.

- Sunyoto, D., & Burhanudin. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service.
- Suparta, A. G. (2012). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi, dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Maharani Prama Sakti Denpasar. *Jurnal Universitas Udayana*.
- Suryana, Y. (2015). *Metode Penelitian Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Theaker, A. (2006). *The Public Relations Handbook*. London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Udayanto, R. R., Bagia, I. W., & Yulianthini, N. N. (2015). Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Coca-cola. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*.
- Umar, H. (2011). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Grafindo.
- Wiryanto. (2004). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Yusuf, M. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana.

# Lampiran

## **Lampiran 1**

### **Kuesioner Data Penelitian**

Kepada

Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka memperoleh data untuk kepentingan ilmiah, saya melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Indonesia Holding Company (Persero).” Adapun penelitian ini adalah salah satu syarat dalam penyusunan skripsi di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta. Saya sangat berharap Anda bersedia menjawab pertanyaan-pertanyaan yang saya ajukan dengan sebenar-benarnya.

Atas bantuan dan kesediaan saudara saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, .....2016

Peneliti

Ibnu Taris Hibatul W

## KUESIONER

### Petunjuk Pengisian Data Diri Responden

Isilah dan atau berilah tanda ceklis (✓) pada kolom yang sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu.

1. Jenis Kelamin : Perempuan  Laki-laki
2. Usia : <25 tahun  26-30 tahun   
31-45 tahun  >45 tahun
3. Pendidikan : SMA   
Diploma   
Sarjana
4. Masa kerja : <3 tahun  3-10 tahun   
11-17 tahun  18-24 tahun   
>24 tahun

### Petunjuk pengisian kuesioner

1. Kuisisioner penelitian ini berisi pernyataan.
2. Pilih salah satu jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda (X) atau (√)
3. Isilah kuisisioner berdasarkan pendapat Anda.
4. Setiap pilihan jawaban mempunyai kriteria sebagai berikut.
  - 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
  - 2 = Tidak Setuju (TS)
  - 3 = Netral (N)
  - 4 = Setuju (S)
  - 5 = Sangat Setuju (SS)
5. Tanyakan hal yang kurang Anda mengerti langsung kepada peneliti.

### PERTANYAAN

#### **Motivasi (X1)**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya menikmati tantangan-tantangan yang ada dalam pekerjaan saya					
2	Saya ingin mencapai sebuah kesuksesan dalam pekerjaan saya					
3	Saya menikmati cara saya dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan saya					
4	Saya ingin menjadi seorang pemimpin didalam perusahaan tempat saya bekerja					
5	Saya senang mempengaruhi orang lain agar melakukan pekerjaan dengan baik					

6	Saya selalu berinisiatif dalam mengemukakan masukan atau pendapat					
7	Saya menghargai pendapat orang lain dalam mengemukakan masukan atau pendapat					
8	Saya memiliki hubungan yang erat dengan rekan-rekan kerja saya					
9	Saya rasa sistem kekeluargaan dalam tempat kerja saya sangat kental					

### Komunikasi (X2)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
10	Saya selalu terbuka pada rekan saya yang berinteraksi dengan saya					
11	Saya peka dengan apa yang dikatakan rekan saya					
12	Saya selalu berpikir positif tentang rekan kerja saya					
13	Saya selalu merasa diperlukan oleh rekan saya					
14	Saya selalu memuji rekan saya atas pekerjaan yang rekan saya berhasil kerjakan					
15	Saya selalu memberikan sikap yang positif terhadap masukan atau perkataan saya					
16	Saya selalu setuju dengan apa yang dikatakan rekan saya					
17	Saya memahami apa yang dipikirkan rekan saya					

18	Saya selalu membantu rekan saya saat mendapat masalah atau kesulitan					
19	Saya merasa semua orang layak di perlakukan dengan sama					

## Lampiran 2

### Laporan Kuesioner Pra-Riset

Nama = Ibnu Taris Hibatul W.

Noreg = 8215123461

Tempat = PT. X (Persero)

Responden = 20 orang (dari 25 kuesioner yang disebar)

No.	Faktor-faktor Kinerja Karyawan	Jumlah
1	Pengawasan Kerja	55%
2	Training/Pelatihan	75%
3	Kompetensi/Kemampuan	90%
4	Budaya Organisasi	70%
5	Disiplin Kerja	90%
6	Gaya Kepemimpinan	75%
7	Motivasi (Int/Ext)	95%
8	Komitmen Organisasi	85%
9	Lingkungan Kerja	90%
10	Stress Kerja	75%
11	Komunikasi	95%

### Lampiran 3

#### Uji Validitas

<b>Item</b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>Keterangan</b>
<b>Motivasi (X1)</b>			
1	0.361	0.909	Valid
2	0.361	0.944	Valid
3	0.361	0.900	Valid
4	0.361	0.882	Valid
5	0.361	0.827	Valid
6	0.361	0.841	Valid
7	0.361	0.909	Valid
8	0.361	0.836	Valid
9	0.361	0.793	Valid
<b>Komunikasi (X2)</b>			
10	0.361	0.810	Valid
11	0.361	0.876	Valid
12	0.361	0.908	Valid
13	0.361	0.781	Valid
14	0.361	0.865	Valid
15	0.361	0.815	Valid
16	0.361	0.396	Valid
17	0.361	0.799	Valid
18	0.361	0,873	Valid
19	0.361	0.815	Valid



<b>Dimensi Kebutuhan Akan Prestasi</b>											
1	Saya menikmati tantangan-tantangan yang ada dalam pekerjaan saya	0	0.00	1	1.0 2	32	32.6 5	42	42.85	23	23.46
2	Saya ingin mencapai sebuah kesuksesan dalam pekerjaan saya	0	0.00	0	0.0 0	17	17.3 4	49	50.00	32	32.65
3	Saya menikmati cara saya dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan saya	0	0.00	0	0.0 0	20	20.4 0	52	53.06	26	26.53
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>0.3 4</b>		<b>23.4 6</b>		<b>48.63</b>		<b>27.54</b>
<b>Dimensi Kebutuhan Akan Kekuasaan</b>											
4	Saya ingin menjadi seorang pemimpin didalam perusahaan tempat saya bekerja	0	0.0 0	0	0.00	19	19.38	39	39.79	40	40.8 1
5	Saya senang mempengaruhi orang lain agar melakukan pekerjaan dengan baik	0	0.0 0	1	1.02	20	20.40	40	40.81	37	37.7 5
6	Saya selalu berinisiatif dalam mengemukakan masukan atau pendapat	0	0.0 0	0	0.00	28	28.57	42	42.85	28	28.5 7
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.0 0</b>		<b>0.34</b>		<b>22.78</b>		<b>41.15</b>		<b>34.7 1</b>
<b>Dimensi Kebutuhan Akan Afiliasi</b>											
7	Saya menghargai pendapat orang lain dalam mengemukakan masukan atau pendapat	0	0.00	0	0.0 0	27	27.5 5	37	37.75	34	34.69
8	Saya memiliki hubungan yang	0	0.00	2	2.0 4	36	36.7 3	37	37.75	23	23.46

	erat dengan rekan-rekan kerja saya										
9	Saya rasa sistem kekeluargaan dalam tempat kerja saya sangat kental	0	0.00	3	3.06	43	43.87	36	36.73	16	16.32
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>1.7</b>		<b>36.05</b>		<b>37.41</b>		<b>24.83</b>
<b>Total Analisis Motivasi</b>			<b>0.00</b>		<b>0.79</b>		<b>27.43</b>		<b>42.39</b>		<b>29.02</b>

### Komunikasi

No	Pernyataan	Skor Penelitian									
		1		2		3		4		5	
		Tota l	%	Tota l	%	Tota l	%	Tota l	%	Tota l	%
<b>Dimensi Keterbukaan</b>											
10	Saya selalu terbuka pada rekan saya yang berinteraksi dengan saya	1	1.02	3	3.06	45	45.91	31	31.63	18	18.36
11	Saya peka dengan apa yang dikatakan rekan saya	0	0.00	3	3.06	41	41.83	33	33.67	21	21.42
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.51</b>		<b>3.06</b>		<b>43.87</b>		<b>32.65</b>		<b>19.89</b>
<b>Dimensi Rasa Positif</b>											
12	Saya selalu berpikir positif tentang rekan kerja saya	0	0.00	2	2.04	44	44.89	36	36.73	16	16.32
13	Saya selalu merasa diperlukan oleh rekan saya	0	0.00	2	2.04	41	41.83	45	45.91	10	10.20

14	Saya selalu memuji rekan saya atas pekerjaan yang rekan saya berhasil kerjakan	0	0.00	1	1.02	50	51.0 2	36	36.7 3	11	11.2 2
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>1.7</b>		<b>45.9 1</b>		<b>39.7 9</b>		<b>12.5 8</b>
<b>Dimensi Dukungan</b>											
15	Saya selalu memberikan sikap yang positif terhadap masukan atau perkataan saya	0	0.00	0	0.00	50	51.0 2	33	33.6 7	15	15.3 0
16	Saya selalu setuju dengan apa yang dikatakan rekan saya	0	0.00	0	0.00	51	52.0 4	33	33.6 7	14	14.2 8
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>0.00</b>		<b>51.5 3</b>		<b>33.6 7</b>		<b>14.7 9</b>
<b>Dimensi Empati</b>											
17	Saya memahami apa yang dipikirkan rekan saya	0	0.00	0	0.00	47	47.9 5	32	32.6 5	19	19.3 8
18	Saya selalu membantu rekan saya saat mendapat masalah atau kesulitan	0	0.00	1	1.02	55	56.1 2	30	30.6 1	12	12.2 4
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>0.51</b>		<b>52.0 3</b>		<b>31.6 3</b>		<b>15.8 1</b>
<b>Dimensi Kesetaraan</b>											
19	Saya merasa semua orang layak di perlakukan dengan sama	0	0.00	2	2.04	51	52.0 4	32	32.6 5	13	13.2 6
<b>Jumlah Rata - Rata</b>			<b>0.00</b>		<b>2.0 4</b>		<b>52.0 4</b>		<b>32.6 5</b>		<b>13.2 6</b>

<b>Total Analisis Komunikasi</b>	<b>0.10</b>	<b>0.85</b>	<b>49.0</b>	<b>34.0</b>	<b>15.2</b>
			<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

## Lampiran 6

### Hasil uji asumsi klasik

#### Hasil Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Motivasi	Komunikasi	kinerja
N		98	98	98
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	36.04	36.38	2.6256
	Std. Deviation	3.364	2.309	.33333
	Absolute	.077	.086	.051
Most Extreme Differences	Positive	.070	.085	.047
	Negative	-.077	-.086	-.051
Kolmogorov-Smirnov Z		.077	.086	.051
Asymp. Sig. (2-tailed)		.174	.072	.200

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Motivasi dan Kinerja

##### ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Motivasi	Between Groups	(Combined)	4.596	15	.306	4.065	.000
		Linearity	3.543	1	3.543	47.004	.000
		Deviation from Linearity	1.053	14	.075	.998	.463
	Within Groups		6.181	82	.075		
Total			10.777	97			

## Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Komunikasi dan Kinerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Komunikasi	Between Groups	(Combined)	5.273	9	.586	9.366	.000
		Linearity	4.599	1	4.599	73.522	.000
		Deviation from Linearity	.674	8	.084	1.347	.231
	Within Groups		5.505	88	.063		
	Total		10.777	97			

## Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.815	.397		-2.053	.043		
1 Motivasi	.024	.010	.245	2.404	.018	.548	1.825
Komunikasi	.071	.015	.489	4.796	.000	.548	1.825

a. Dependent Variable: kinerja

## Hasil Uji Heteroskedastisitas

### Correlations

			Unstandardized Residual	Motivasi	Komunikasi
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000	.011	.024
		Sig. (2-tailed)	.	.913	.812
		N	98	98	98
	Motivasi	Correlation Coefficient	.011	1.000	.650**
		Sig. (2-tailed)	.913	.	.000
		N	98	98	98
	Komunikasi	Correlation Coefficient	.024	.650**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.812	.000	.
		N	98	98	98

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

## Lampiran 7

### Analisis Regresi Linear Sederhana

## Uji t Variabel Motivasi

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.578	.300		1.928	.057
	Motivasi	.057	.008	.573	6.857	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

## Hasil Analisis Determinasi Motivasi

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.573 <sup>a</sup>	.329	.322	.27451

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

## Uji t Variabel Komunikasi

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.805	.407		-1.980	.051
	Komunikasi	.094	.011	.653	8.453	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

## Hasil Analisis Determinasi Komunikasi

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 <sup>a</sup>	.427	.421	.25369

a. Predictors: (Constant), Komunikasi

## Lampiran 8

### Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

#### Hasil Persamaan Regresi Linear Berganda

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.815	.397		-2.053	.131
	Motivasi	.071	.015	.489	4.796	.000
	Komunikasi	.024	.010	.245	2.404	.018

b. Dependent Variable: Kinerja

### Hasil Uji F Variabel Independen Motivasi, Komunikasi dan Kinerja

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.953	2	2.477	40.395	.000
	Residual	5.824	95	0.61		
	Total	10.777	97			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

### Hasil Analisis Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 <sup>a</sup>	.460	.448	.24760

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Motivasi

## Lampiran 9

### Tabulasi Data Penelitian

No.	X1 (Motivasi)	X2 (Komunikasi)	Y (Kinerja)
1	30	33	1.94
2	31	35	2.13
3	32	37	2.21
4	34	37	2.48
5	35	39	2.56
6	43	40	2.73
7	34	32	2.09
8	35	36	2.3
9	36	38	2.43
10	36	38	2.45
11	39	39	2.79
12	39	39	3.05
13	42	40	3.05
14	44	41	3.29
15	33	33	2.08
16	34	34	2.38
17	35	34	2.56
18	36	36	2.8
19	36	36	2.94
20	37	37	3.02
21	40	38	3.06
22	41	40	3.18
23	37	36	2.03
24	38	36	2.05
25	38	38	2.42
26	39	38	2.45
27	40	40	2.46
28	29	35	2.08
29	30	35	2.7
30	32	36	2.72
31	35	36	2.91
32	35	37	2.93
33	36	38	3.03
34	37	38	3.04
35	39	39	3.29
36	42	40	3.41

37	32	32	2.22
38	33	33	2.3
39	34	33	2.34
40	38	35	2.46
41	38	35	2.46
42	38	35	2.53
43	39	36	2.54
44	39	36	2.6
45	40	36	2.66
46	40	36	2.78
47	41	40	2.98
48	44	41	3.13
49	32	33	2.31
50	32	33	2.32
51	33	34	2.52
52	34	34	2.56
53	34	35	2.63
54	35	35	2.67
55	35	36	2.73
56	36	37	2.73
57	36	37	2.75
58	37	37	2.85
59	38	39	2.9
60	38	39	3
61	39	39	3.12
62	32	32	2.57
63	36	32	2.65
64	37	34	2.68
65	37	35	2.74
66	38	40	2.86
67	39	40	3.23
68	33	35	2.66
69	34	35	2.7
70	35	36	2.75
71	35	37	2.85
72	36	38	2.86
73	37	38	2.93
74	37	39	3.15
75	33	35	2.21
76	35	36	2.34
77	36	37	2.49

78	38	37	2.53
79	38	37	2.79
80	39	38	2.93
81	31	32	2.31
82	32	33	2.41
83	36	34	2.73
84	39	35	2.74
85	31	33	1.96
86	35	33	2.09
87	39	35	2.16
88	40	38	2.23
89	41	39	2.66
90	41	39	3
91	34	35	2.35
92	34	36	2.45
93	32	38	2.23
94	30	36	2.35
95	32	37	2.75
96	31	37	2.66
97	31	37	2.76
98	34	37	2.42

## Lampiran 10

Pertanyaan	Jawaban	Prosentase
1. Menurut Anda bagaimana komunikasi di PT.X (Persero)?	Kurang Efektif	60%
	Biasa Saja	30%
	Efektif	10%
2. Jika kurang efektif, menurut anda apa masalah yang ada di perusahaan ini tentang komunikasi?	Sering adanya miss komunikasi	70%
	Penyampaian informasi yang kurang tepat	20%
	Bekerja Sendiri-sendiri	10%

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Peneliti memiliki nama lengkap Ibnu Taris Hibatul Wafi. Peneliti terlahir sebagai anak kedua dari pasangan Isnanto Mudjiantoro dan Esti Diah Sulistiowati pada 20 Oktober 1995. Peneliti yang berkewarganegaraan Indonesia dan beragama Islam ini tinggal bersama orang tua di Billy & Moon Blok CE 5/17 Pdk. Kelapa, Duren Sawit, Jakarta Timur, DKI Jakarta. Peneliti

menyelesaikan Sekolah Dasar di SD Taman Bekasi Indah pada tahun 2006 dan melanjutkan pendidikannya ke SMP Islam Darussalam. Setelah menamatkan pendidikan selama tiga tahun, pada tahun 2009 peneliti melanjutkan pendidikan ke SMA Islam Darussalam dan lulus pada tahun 2012. Memasuki jenjang perguruan tinggi, peneliti menduduki bangku perkuliahan di Universitas Negeri Jakarta pada jurusan manajemen mulai tahun 2012 dan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada tahun 2017, dengan memilih konsentrasi manajemen sumber daya manusia.