



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA**

**PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di PT. Bank BPD Bali Kantor Pusat)**

TESIS

Diajukan Oleh :

**NAMA : HENI PANDARYASI
NPM : 6903120474
PROGRAM STUDI : ILMU KOMUNIKASI
KEKHUSUSAN : MANAJEMEN KOMUNIKASI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Gelar
Magister Sains Dalam Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.**

**Jakarta,
Juni 2005**

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

NAMA : HENI PANDARYASI
NPM : 6903120474
PROGRAM STUDI : ILMU KOMUNIKASI
KEKHUSUSAN : MANAJEMEN KOMUNIKASI
JUDUL TESIS : PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI
ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus di PT. Bank
BPD Bali Kantor Pusat)

Dosen Pembimbing,



Drs. Eduard Lukman, M.A.

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA**

TANDA PENGESAHAN TESIS

NAMA : HENI PANDARYASI
NPM : 6903120474
PROGRAM STUDI : ILMU KOMUNIKASI
KEKHUSUSAN : MANAJEMEN KOMUNIKASI
JUDUL TESIS : PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (Studi Kasus di PT. Bank BPD Bali
Kantor Pusat)


Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji Tesis Program Studi Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada **Kamis, 23 Juni 2005** dan telah dinyatakan: **L U L U S**

TIM PENGUJI TESIS

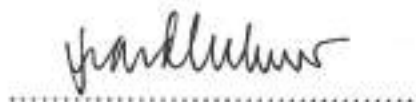
Katua Sidang :
Dedy N. Hidayat, Ph.D.



Sekretaris Sidang :
Dr. Pinckey Triputra, M.Sc.



Pembimbing :
Drs. Eduard Lukman, M.A.



Penguji Ahli :
Prof. Andre Hardjana, Ph.D.



ABSTRAK

Heni Pandaryasi
6903120474

Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Bank BPD Bali Kantor Pusat)

Tahun Tesis: 2005. xiii halaman + 143 halaman + 8 lampiran (36 halaman) + 16 tabel + 3 gambar + daftar kepustakaan: 38 buku + 2 tesis + 5 referensi lain dan sumber online (1980 - 2004).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara (1) iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan; (2) motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; (3) iklim komunikasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank BPD Bali. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan korelasional. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Bank BPD Bali Kantor Pusat yang berjumlah 142 orang karyawan. Responden penelitian diambil sebanyak 142 orang dengan teknik sampling jenuh.

Instrumen yang digunakan adalah instrumen iklim komunikasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan yang dikembangkan dari teori yang digunakan. Instrumen dari tiga variabel berbentuk kuesioner dan hasil uji coba instrumen dilakukan teknik korelasi *product moment* dan uji reliabilitas dengan rumus Alpha Cronbach. Analisis data menggunakan teknik korelasi sederhana, korelasi parsial dan korelasi berganda, serta teknik regresi yang terdiri dari regresi linier dan berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan: terdapat hubungan positif antara iklim komunikasi (x_1) dengan kinerja karyawan (Y); terdapat hubungan positif antara motivasi kerja (x_2) dengan kinerja karyawan (Y); terdapat hubungan positif antara iklim komunikasi (x_1) dan motivasi kerja (x_2) dengan kinerja karyawan (Y).

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa antara iklim komunikasi dan motivasi kerja baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama memberikan sumbangan yang berarti terhadap kinerja karyawan. Peningkatan

kinerja karyawan dapat diupayakan dengan memberikan wanprestasi sesuai prosedur yang ada di perusahaan agar karyawan merasakan adanya hubungan timbal balik produktif antara perusahaan dengan karyawan. Bentuk wanprestasi bisa saja berarti kenaikan jabatan, kenaikan kompensasi, memberikan kebebasan berkreatifitas dalam konteks pengembangan perusahaan, memberikan ruang berinovasi dan lain sebagainya.

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Persetujuan Pembimbing	iii
Lembar Pengesahan Tesis	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Bab I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah	9
1.3. Pembatasan Masalah	11
1.4. Tujuan Penelitian	11
1.5. Manfaat Penelitian	12
Bab II KERANGKA TEORI	14
2.1. Komunikasi Organisasi	14
2.1.1. Saluran Komunikasi Formal	17
2.1.2. Saluran Komunikasi Non-formal	23
2.2. Iklim Komunikasi Organisasi	25
2.2.1. Definisi dan Karakteristik Iklim Komunikasi	26
2.2.2. Proses Pembentukan Iklim Komunikasi	31

2.3.	Motivasi	49
2.3.1.	Pengertian Motivasi	49
2.3.2.	Teori Motivasi	52
2.3.3.	Teori Harapan	57
2.4.	Kinerja Karyawan	61
2.5.	Pengaruh Iklim Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	71
2.6.	Kerangka Pemikiran	75
2.7.	Hipotesis	78
BAB III	METODE PENELITIAN	80
3.1.	Desain dan Sifat Penelitian	80
3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian	82
3.3.	Definisi Operasional Variabel	82
3.4.	Populasi dan Sampel	85
3.5.	Metode Pengumpulan Data	86
3.6.	Kelemahan dan Keterbatasan Penelitian	91
3.7.	Pengolahan Data	91
3.8.	Metode Analisis Data	92
BAB IV	GAMBARAN UMUM PT. BANK BPD BALI, ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA	93
4.1.	Gambaran Umum PT. Bank BPD Bali	93
4.1.1.	Struktur Organisasi	95
4.1.2.	Sumber Daya Manusia	97
4.1.3.	Pendidikan dan Pelatihan	99

4.1.4.	Penggajian, Penghargaan Pegawai dan Promosi	100
4.2.	Analisis dan Interpretasi Data	101
4.2.1.	Hasil Uji Coba Instrumen	101
4.2.2.	Deskripsi Data Responden	102
4.2.3.	Analisis Deskriptif	107
4.3.	Pengujian Hipotesis	126
4.3.1.	Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan.....	126
4.3.2.	Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	128
4.3.3.	Iklim Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	131
4.4.	Pembahasan Hasil Penelitian	133
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	136
5.1.	Kesimpulan	136
5.2.	Implikasi Penelitian	137
5.2.1.	Implikasi Praktis	137
5.2.2.	Implikasi Teoritis	137
5.3.	Saran	138
5.3.1.	Saran Praktis	138
5.3.2.	Saran Akademis	130

Daftar Pustaka

Lampiran

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Krisis moneter yang melanda sebagian besar negara pada tahun 1997 telah menyebabkan rontoknya sektor industri yang antara lain diakibatkan oleh lemahnya sistem dan struktur dunia usaha secara komprehensif, tidak terkecuali sektor perbankan. Di Indonesia sendiri, sektor perbankan adalah salah satu sektor yang paling parah menderita akibat terpaan badai kritis tersebut. Untuk memperbaiki sektor ini, diperlukan dana yang tidak sedikit, yang notabene menjadi tanggung jawab dari seluruh rakyat Indonesia.

PT. Bank BPD Bali sebagai salah satu bank yang beroperasi di Bali, juga harus menanggung akibat dari terpaan krisis moneter, yaitu peningkatan *Non Performing Loan* alias kredit bermasalah. Sebagai salah satu cara untuk memulihkan kondisi ini, PT. Bank BPD Bali telah melakukan berbagai perbaikan seperti restrukturisasi operasional. Beberapa aktivitas yang dilakukan sehubungan dengan restrukturisasi operasional ini antara lain merefungsionalkan kantor-kantor cabang dengan pertimbangan efisiensi biaya dan juga meningkatkan pelayanan kepada nasabah.

PT. Bank BPD Bali adalah bank umum yang berbadan hukum Perusahaan Terbatas (PT), didirikan dengan maksud untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka meningkatkan taraf

hidup rakyat. Tujuan perusahaan atau bank akan tercapai maksimal bilamana ditanamkan kepada setiap pegawai moral yang baik, taat terhadap peraturan-peraturan perbankan secara intern maupun peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Pemerintah, dalam hal ini Bank Indonesia, yang memberikan rambu-rambu dalam operasional perbankan secara menyeluruh.

Motto perusahaan adalah *Kertaartha Karya Samuha*, yang berarti "kesejahteraan materi atas kerja bersama". Artinya PT. Bank BPD Bali akan maju berkat kerjasama antara Pemerintah Daerah Propinsi sebagai pemilik, manajemen dan seluruh karyawan PT. Bank BPD Bali sebagai pengelola, dan masyarakat daerah sebagai nasabah tersetia PT. Bank BPD Bali. Mengingat semakin tingginya tingkat kompetisi lembaga perbankan dalam menghimpun dana masyarakat, maka selain diperlukan inovasi dan kreativitas yang tinggi dalam menciptakan produk-produk jasa layanan, peningkatan mutu pelayanan pun perlu dilakukan. Konsekuensi dari peningkatan aktivitas pelayanan ini tentu saja menuntut sumber daya manusia yang mampu memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai tuntutan pekerjaan serta mampu menjawab tantangan pelaksanaan tugas di masa yang akan datang. Kinerja karyawan menjadi salah satu permasalahan yang sangat penting untuk diperhatikan, karena secara langsung dapat mempengaruhi kinerja organisasi, yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan daya saing maupun pengembangan PT. Bank BPD Bali sebagai sebuah organisasi bisnis.

Sumber daya manusia, sampai saat ini masih merupakan aset utama dalam dunia perbankan. Walaupun teknologi informasi telah berkembang cukup

signifikan bagi dunia perbankan, terutama agar semua layanan bisa lebih cepat dan lebih mudah dilakukan oleh nasabah, tetapi tetap saja ada sebagian nasabah yang merasa lebih puas jika mendapatkan pelayanan langsung dari petugas bank yang ramah dan cekatan dalam melayani nasabah. Menyadari akan hal ini, dan supaya kinerja yang tinggi tetap terjaga maka bagi PT. Bank BPD Bali, sumber daya manusia secara terus menerus dikembangkan selaras dengan kemajuan teknologi dan tuntutan pasar.

Peningkatan kinerja suatu organisasi dapat dilihat pada bagaimana aktivitas para karyawan dalam menghasilkan *output*. Untuk menghasilkan *output* tersebut, aktivitas karyawan sedikit banyak akan dipengaruhi oleh bagaimana karyawan berinteraksi dengan karyawan lainnya, dengan atasan maupun dengan pihak lain yang terlibat didalam pengelolaan organisasi tersebut. Pada dasarnya, melalui interaksi inilah suatu hubungan karyawan dibangun. Setiap aktivitas interaksi akan melibatkan komunikasi, baik komunikasi lisan maupun tulisan.

Sebagian besar literatur mengenai masalah ini memusatkan perhatian kepada beberapa faktor eksternal yang biasanya dianggap menentukan tingkat kinerja (prestasi kerja) seorang karyawan, misalnya adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik, atau pun administrasi pengupahan. Tetapi, penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. (Timpe, 1988 : 3).

Komunikasi merupakan faktor yang penting bagi pencapaian tujuan suatu organisasi. Komunikasi efektif sangat menentukan kelangsungan hidup dan

kesehatan setiap organisasi. Segala kegiatan, interaksi dan saling ketergantungan antar anggota organisasi dapat berlangsung berkat komunikasi. Hanya dengan komunikasi pengaruh antar perilaku individu dapat terjadi. Dalam pencapaian tujuan suatu organisasi perlu ada suatu komunikasi yang dapat mentransfer pesan-pesan dari pemberi pesan ke penerima pesan. Proses komunikasi memungkinkan anggota organisasi bertukar informasi dengan menggunakan suatu bahasa atau simbol yang biasa (umum) digunakan. Di samping itu, melalui proses komunikasi akan diperoleh suatu hasil yang sangat berarti bagi organisasi.

Idealnya, untuk mencapai keseimbangan bagi individu maupun organisasi, perlu didukung oleh iklim komunikasi dan lingkungan yang kondusif sehingga akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Keberhasilan komunikasi dalam suatu organisasi merupakan aset penting bagi pencapaian sasaran atau tujuan organisasi tersebut. Keberhasilan komunikasi yang tercermin dalam efektifitas dan efisiensinya merupakan alat perekat organisasi, yang juga mempengaruhi nama baik (*goodwill*) organisasi yang bersangkutan. Komunikasi memungkinkan sekelompok anggota organisasi untuk secara bersama-sama melakukan fungsinya dengan baik.

Suatu hasil penelitian yang dilakukan oleh J. Michael Sproul menunjukkan bahwa orang-orang dalam organisasi menggunakan 69 % dari hari-hari kerja mereka untuk melakukan komunikasi verbal, baik itu berbicara, mendengarkan, menulis ataupun membaca. Tetapi tidak berarti bahwa bentuk komunikasi yang lain, yaitu komunikasi verbal tidak penting bagi suatu organisasi. (Purwanto, 1997 : 20).

Persoalan komunikasi sangat mungkin terjadi di dalam organisasi. Terutama ketika individu yang diberikan kesempatan lebih besar untuk berperan dalam organisasi, kemungkinan terjadinya konflik antar-anggota organisasi pun menjadi besar. Persoalan ini tidak mungkin hanya dipecahkan dengan kegiatan manajerial saja, misalnya dengan kontrak kerja, sistem penggajian dan lain sebagainya, tetapi menuntut ketrampilan komunikasi untuk menghubungkan para individu sebagai anggota organisasi.

Setiap kepentingan akan terwujud dalam sikap, tindakan dan peranan individu di dalam organisasinya. Karena itu, sangat diharapkan agar setiap peranan individu secara sadar maupun tidak sadar ditujukan pada perwujudan suatu proses interaksi yang menyenangkan bagi semua pihak, yang memungkinkan realisasi harapan dan tujuan, baik untuk individu maupun bagi organisasi. Setiap individu akan melakukan usaha komunikasi untuk mencapai situasi total yang menguntungkan dirinya. Sehingga Deutsch menyatakan bahwa organisasi adalah "*sebenarnya bagian-bagian yang berkomunikasi satu sama lain, menerima informasi dari luar dan mengumpulkan informasi tersebut*". (Kartono, 1994 : 91). Fungsi komunikasi, jika dilihat dari titik ini, adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan yang berbeda antar-anggota organisasi.

Bagi PT. Bank BPD Bali sendiri, sumber daya manusia dianggap sebagai unsur yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Karena itu, organisasi ini menyebutkan sejumlah misi dari manajemen kepegawaian yang dikelola oleh organisasi, yaitu (1) menerima, menempatkan dan memindahkan pegawai dengan jumlah dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang ada, (2)

mengelola dan mengembangkan pegawai sehingga menjadi pegawai yang profesional, disiplin, bermoral yang baik untuk mencapai sasaran perusahaan, dan (3) menciptakan kesejahteraan dan ketenteraman kerja bagi seluruh pegawai.

Untuk mencapai misi tersebut, ada sejumlah kebijakan yang diambil dalam bidang sumber daya manusia. Beberapa diantaranya dapat disebutkan; (1) Menginventarisasikan secara menyeluruh dalam pengembangan ketrampilan pegawai untuk mendukung komitmen BPD Bali dalam rangka mengefektifkan kebijakan personal dari dalam BPD Bali itu sendiri, (2) Lebih menekankan pada ketrampilan yang dibutuhkan oleh jabatan tertentu daripada ketrampilan perbankan secara umum sebagai kriteria penempatan, (3) Memotivasi pegawai untuk menjadi ahli bidang tertentu dengan menghubungkan penempatan jabatan pada tingkat kompensasi pada pengembangan ketrampilan di bidang tertentu tersebut, (4) Pengurangan unsur subyektifitas dalam penilaian pegawai dan sistem manajemen yang obyektif, (5) Memastikan pelaksanaan sumber daya manusia telah sesuai dengan sesanti *Kertaartha Karya Samuha* untuk menuju *Bali Dwipajaya*, terutama saling keterbukaan dalam meningkatkan produktivitas sesuai bidang tugas dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepada masing-masing pegawai, dan (6) Kerja tim yang berpadu daya. (Kaler, 2003 : 12)

Jelas bahwa kebijakan yang telah ditetapkan tersebut sangat membutuhkan sebuah kegiatan komunikasi yang memadai untuk membantu terselenggaranya interaksi antar anggota organisasi. Kegiatan komunikasi akan membantu dalam mengarahkan dan membentuk nilai-nilai, sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan mereka sehari-hari, agar sesuai dengan misi dan

visi yang diemban oleh organisasi. Sehingga pada akhirnya, nilai-nilai, sikap dan perilaku ini akan memberikan iklim kerja yang baik dalam rangka menunjang pelaksanaan rencana kerja.

Istilah iklim komunikasi sendiri merujuk pada cara orang (anggota organisasi) bereaksi pada aspek-aspek organisasi. Iklim komunikasi merupakan kesatuan yang kompleks dari persepsi-persepsi para anggota organisasi akan peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi di dalam organisasi tersebut. Karena sifatnya yang terjadi dalam jangka panjang, iklim komunikasi sebuah organisasi seringkali diartikan salah, orang yang baru pertama kali melakukan kontak dengan suatu organisasi bisa saja mendapatkan kesan yang kurang akurat tentang iklim komunikasi di dalam organisasi tersebut, hanya karena interaksi interpersonal yang tidak normal di dalam organisasi tersebut. Persepsi atas organisasi dalam satu rentang waktu tertentu akan memberikan gambaran yang jelas tentang iklim komunikasi yang ada di dalam sebuah organisasi dalam rentang waktu yang lebih lama.

Iklim komunikasi organisasi terdiri atas sejumlah persepsi dari elemen-elemen organisasi dan efek dari persepsi tersebut pada proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi tersebut. Efek-efek ini secara kontinyu didefinisikan, dikonfirmasi, diambil dan kemudian dipegang teguh melalui interaksi antar anggota organisasi. Efek ini kemudian menjadi petunjuk (*guidelines*) bagi pengambilan keputusan maupun perilaku individu dan karena itu akan mempengaruhi pesan-pesan tentang organisasi.

Dalam organisasi, iklim komunikasi merupakan salah satu yang memiliki pengaruh paling penting bagi produktifitas dalam organisasi, karena iklim komunikasi mempengaruhi usaha (*effort*) dari para anggota organisasi. Pace dan Faules, dalam bukunya *Organizational Communication* terutama menyatakan bahwa iklim komunikasi memainkan peran penting dalam membentuk komitmen di dalam organisasi, melalui beberapa cara, yaitu (1) memberikan motivasi yang mendorong anggota organisasi untuk mempersembahkan usaha terbaik dalam perilaku kerja mereka, (2) memperkuat kepercayaan dan penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan (3) memberikan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan didalam organisasi. (Pace & Faules, 1994 : 106).

Motivasi kerja menjadi hal penting bagi kinerja karyawan. Seseorang yang motivasi kerjanya tinggi akan berimplikasi terhadap kinerjanya. Oleh sebab itu menjadi signifikan agar perusahaan berusaha untuk terus memberikan dorongan atau motivasi kerja bagi karyawan agar dapat menghasilkan kinerja tingkat tinggi bagi perusahaan..

Kinerja sendiri merupakan terjemahan dari istilah "*Performance*" (Bahasa Inggris), yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/untuk kerja/penampilan kerja. (LAN, 1992 : 3). Sementara itu Bernardin & Russel menyatakan bahwa kinerja adalah "... *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a spesified time periode*". (dalam Gomes, 2000 : 135). Dengan kata lain, kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Berbagai penemuan juga menyebutkan hubungan yang sangat jelas antara komunikasi dan kepuasan kerja yang akan berimplikasi pada kinerja karyawan. Para individu karyawan yang memiliki informasi cukup tentang pekerjaan mereka, akan melaksanakan peran mereka secara memadai. Untuk memberikan kemajuan, baik bagi diri mereka sendiri maupun bagi organisasi, para individu karyawan memberikan pengetahuan yang banyak tentang sistem keseluruhan dan bagaimana mereka harus menyesuaikan diri dengan sasaran sistem yang lebih luas.

Penelitian mengenai kinerja pegawai di PT. Bank BPD Bali selama ini belum pernah dilakukan, padahal hal ini merupakan salah satu aspek penting bagi pengembangan karyawan. Apalagi dalam kaitannya dengan perubahan bentuk badan hukum bank dari PD menjadi PT dan perubahan status dari Bank Umum Non Devisa menjadi Bank Umum Devisa, dimana implementasi kontribusi pegawai terhadap perusahaan semakin dituntut. Disamping itu, perubahan ini juga dikaitkan dengan adanya ketentuan-ketentuan yang baru seperti penerapan manajemen resiko, prinsip *Know Your Customer*, penerapan *Good Corporate Governance*, dan untuk mengantisipasi perkembangan bisnis ke depan.

Dalam konteks tersebut diatas, perlu diteliti pengaruh iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.2. Perumusan Masalah

Secara konseptual seperti tersebut di atas, iklim komunikasi dan motivasi sendiri merujuk pada cara orang (anggota organisasi) bereaksi pada aspek-aspek

organisasi. Iklim komunikasi dan motivasi merupakan kesatuan yang kompleks dari persepsi-persepsi para anggota organisasi akan peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi di dalam organisasi tersebut. Bila persepsi para anggota organisasi (PT. Bank BPD Bali) mengenai komunikasi berjalan dengan baik maka akan memberikan dampak pada prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja anggota-anggota organisasi. Oleh karena itulah dampak dari iklim komunikasi yang sehat akan berimplikasi positif terhadap kinerja anggota organisasi. Masalahnya adalah seringkali keberadaan iklim komunikasi dan motivasi tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan oleh anggota organisasi, sehingga persepsi atas peristiwa atau kegiatan komunikasi menjadi kurang positif. Hal ini berdampak pada pencapaian kerja anggota organisasi yang kurang produktif.

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

“Sejauhmana pengaruh iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BPD Bali ?”

Untuk mempersempit pokok permasalahan tersebut, beberapa identifikasi masalah yang akan diteliti adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BPD Bali ?
2. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BPD Bali ?

3. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BPD Bali ?

1.3. Pembatasan Masalah

Sejalan dengan permasalahan yang telah disampaikan di atas, maka penelitian ini lebih menitik-beratkan pada analisa pengaruh iklim komunikasi organisasi dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat PT. Bank BPD Bali, yang terutama dilihat dari perspektif karyawan. Penelitian akan difokuskan terutama pada persepsi karyawan tentang berbagai kegiatan komunikasi yang telah dilakukan di PT. Bank BPD Bali, baik komunikasi formal maupun komunikasi non-formal. Penelitian ini tidak akan membahas mengenai model komunikasi dan motivasi yang ada di PT. Bank BPD Bali, tetapi hanya berusaha mengidentifikasi persepsi karyawan tentang proses komunikasi yang terjadi, serta motivasi kerja yang ada pada karyawan itu sendiri.

Dalam hal ini ruang lingkup penelitian adalah seluruh karyawan PT. Bank BPD Bali yang masih aktif bekerja. Mengingat waktu, biaya maupun tenaga peneliti yang terbatas, maka penelitian terhadap populasi yang ada dibatasi melalui penarikan sejumlah sampel.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah di atas, maka penelitian ini terutama bertujuan :

1. Untuk mengetahui secara umum gambaran tentang iklim komunikasi organisasi yang terdapat di PT. Bank BPD Bali
2. Untuk mengetahui secara umum gambaran tentang motivasi kerja karyawan di PT. Bank BPD Bali.
3. Untuk mengetahui secara umum gambaran tentang kinerja karyawan di PT. Bank BPD Bali.
4. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh antara iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BPD Bali.
5. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh antara motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BPD Bali.
6. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh antara iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BPD Bali..

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat kepada berbagai pihak yaitu :

1. Bagi penyelenggara (PT. Bank BPD Bali), diharapkan penelitian ini akan memberikan masukan berharga terutama untuk dapat mengelola kegiatan komunikasi (communication events) yang ada agar mampu memberikan iklim komunikasi dan motivasi yang sehat bagi para anggotanya sehingga dapat menghasilkan karyawan yang berkualitas.
2. Bagi pemerintah, dapat menentukan kebijaksanaan dalam bidang iklim komunikasi organisasi dan motivasi sehingga dapat menjadi acuan bagi

masa depan iklim komunikasi organisasi dan motivasi di Indonesia untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM).

3. Bagi ilmuwan, penelitian ini merupakan aplikasi teori-teori yang sudah ada tentang iklim komunikasi dan motivasi karyawan di dalam organisasi, sehingga dapat dijadikan salah satu sumber bacaan sekaligus merupakan tambahan perbendaharaan ilmu pengetahuan.

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1. Komunikasi dalam Organisasi

Kegiatan komunikasi di dalam sebuah organisasi merupakan jaringan kerja komunikasi dengan usaha memperoleh kegiatan (tindakan) masing-masing unit individu yang sesuai dan sinkron dengan kebutuhan totalitas organisasi. Komunikasi bukan lagi hanya menjadi masalah "stimuli-respon" tetapi sekaligus menjadi mekanisme koordinasi, kontrol dan hubungan satu sama lain. Komunikasi internal merujuk pada pesan-pesan yang dikirim dan diterima di dalam organisasi.

Komunikasi, menurut Purwanto dalam bukunya *Komunikasi Bisnis* (1996 : 20), mempunyai dua fungsi penting dalam organisasi, (1) komunikasi memungkinkan pertukaran informasi, (2) komunikasi membantu menghubungkan sekelompok anggota dalam organisasi dengan anggota lainnya. Dalam kaitan dengan kegiatan komunikasi antar anggota organisasi, Purwanto menguraikan beberapa kegiatan keorganisasian yang berkaitan dengan pertukaran informasi, yaitu: (1) Menetapkan tujuan, (2) Membuat dan melaksanakan keputusan, (3) Mengukur hasil, (4) Merekrut dan mengembangkan staf, (5) Berurusan dengan pelanggan/konsumen, (6) Melakukan negosiasi dengan pemasok, (7) Memproduksi produk, dan (8) Berinteraksi dengan peraturan yang ada. (1997 : 20).

Dalam kaitan dengan kegiatan menetapkan tujuan, kebanyakan organisasi mempunyai berbagai macam tujuan, baik yang bersifat formal maupun nonformal.

Untuk dapat menetapkan suatu tujuan, mereka yang terlibat dalam organisasi, baik staf manajemen puncak, manajemen menengah, maupun manajemen bawah dan karyawan, perlu melakukan berbagai pembahasan yang serius dan cukup matang.

Tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi dapat tercapai bila orang-orang dalam organisasi tersebut membuat keputusan-keputusan yang mendukung terlaksananya tujuan serta mematuhi keputusan yang telah disepakati. Untuk membuat keputusan-keputusan yang mendukung tujuan organisasi, mereka harus mengumpulkan fakta-fakta agar dapat melakukan penilaian terhadap berbagai pilihan/alternatif yang ada, dengan cara membaca, bertanya kepada orang lain, dan sebagainya. Bila suatu keputusan telah diambil, keputusan tersebut harus dilaksanakan, dan hal ini memerlukan lebih banyak komunikasi.

Saat keputusan telah dilaksanakan, manajemen perlu melakukan pengukuran untuk mengetahui apakah hasil yang diharapkan telah tercapai. Pengukuran hasil mencakup beberapa faktor, antara lain : biaya, penjualan, pangsa pasar, produktivitas, tingkat pertukaran karyawan, dan tingkat persediaan yang ada.

Ketika suatu organisasi ingin merekrut anggotanya, maka harus diumumkan secara terbuka, meneliti *resume*, dan melakukan wawancara dengan para pelamar sehingga dapat ditentukan orang yang benar-benar cocok untuk menduduki jabatan yang tersedia. Selanjutnya anggota baru perlu diperkenalkan kepada staf organisasi. Sebagai orang baru dalam suatu organisasi, dia juga perlu diberi umpan balik (*feedback*) atas prestasi yang telah dia capai, baik dalam bentuk penghargaan, pengakuan, maupun tanggung jawab yang lebih tinggi.

Dalam kaitan ini, komunikasi akan banyak diperlukan dan menjadi penting artinya.

Komunikasi internal merujuk pada pesan-pesan yang dikirim dan diterima di dalam organisasi. Komunikasi ini adalah formal jika pesan dikirim melalui saluran komunikasi yang dikembangkan oleh manajemen. Banyak juga komunikasi di dalam organisasi yang informal, artinya tidak melalui saluran yang reguler. (Huseman, et.al., 1988 : 5).

George R. Terry memberikan 5 macam bentuk komunikasi di dalam organisasi, yaitu :

1. Komunikasi formal, yaitu komunikasi yang terjadi dalam jalur organisasi yang formal, memiliki wewenang dan tanggung jawab yaitu melalui instruksi-instruksi bentuk lisan dan tertulis sesuai dengan prosedur secara fungsional yang berlaku.
2. Komunikasi non-formal, yaitu kegiatan komunikasi yang terjadi secara spontan dari suatu kondisi yang tidak diharapkan tetapi masih membicarakan pekerjaan, misalnya sumbang saran yang berkaitan dengan tugas, kewajiban dan produksi.
3. Komunikasi informal, yang hampir sama dengan komunikasi non-formal, tetapi lebih menyentuh aspek *human relation*-nya
4. Komunikasi teknis, yaitu hubungan komunikasi yang lebih bersifat teknis yang hanya dipahami oleh bagian yang berkaitan saja, misalnya rancang bangun atau program komputerisasi, dan lain sebagainya.

5. Komunikasi prosedural, yaitu kegiatan komunikasi yang biasanya berkaitan dengan komunikasi formal, misalnya pedoman teknis pekerjaan, peraturan perusahaan, atau petunjuk pelaksanaan, dan lain-lain. (dalam Ruslan, 1998 : 11)

Meskipun semua organisasi harus melakukan komunikasi dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuannya, pendekatan yang dipakai antara satu organisasi dengan organisasi yang lain bervariasi atau berbeda-beda. Purwanto (1994 : 23) menyatakan bahwa secara umum, pola komunikasi dikelompokkan menjadi saluran komunikasi formal dan nonformal. Berikut ini akan dijelaskan secara singkat pola dan saluran komunikasi di dalam organisasi.

2.1.1. Saluran Komunikasi Formal

Dalam struktur organisasi, fungsional, maupun matriks, nampak berbagai macam posisi atau kedudukan yang masing-masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya. Dalam kaitannya dengan proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan, ataupun dari manajer ke karyawan, pola transformasinya dapat berbentuk (1) komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*), (2) komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*), (3) komunikasi horisontal (*horizontal communication*) dan (4) komunikasi diagonal (*diagonal communication*).

Secara sederhana, transformasi informasi dari pimpinan ke bawahan merupakan komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*). Aliran komunikasi dari atasan ke bawahan tersebut umumnya terkait dengan tanggung

jawab dan wewenang seseorang dalam suatu organisasi. Seorang manajer, misalnya, menggunakan jalur komunikasi ke bawah dengan tujuan mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah. Komunikasi dari atas ke bawah berbentuk perintah, instruksi, dan prosedur yang harus dijalankan oleh para bawahan, karenanya dibutuhkan satu bahasa yang sama, sederhana, tidak bertele-tele dan mudah dipahami.

Komunikasi ke bawah dapat menggunakan bentuk komunikasi lisan dan tulisan. Komunikasi lisan dapat berupa percakapan biasa, wawancara formal antara supervisor dengan karyawan, atau pertemuan kelompok. Beberapa contoh komunikasi ke bawah yang berbentuk tulisan adalah memo, manual pelatihan, kotak informasi, surat kabar, majalah, papan pengumuman, buku petunjuk karyawan, dan buletin. Sedangkan untuk komunikasi lisan adalah instruksi pribadi, ceramah, konferensi pers, penyuluhan, telepon, dan lain sebagainya.

Komunikasi lisan memiliki keuntungan pesan langsung diterima. Informasi diterima secara langsung dan dalam tatap muka. Para pendengar seringkali merasa, jika manajemen mau mengambil waktu khusus untuk mengatakan pesan tersebut secara lisan maka pesan itu pastilah benar. Para karyawan juga cenderung lebih memperhatikan informasi yang ditangkap secara personal. Kelemahannya, komunikasi lisan membutuhkan pimpinan yang benar-benar trampil berkomunikasi dan pesan seringkali terdistorsi pada saat disampaikan kepada level yang lebih bawah. Sedangkan, metode tertulis memiliki lebih banyak formalitas dan lebih permanen.

Tujuan pokok dari komunikasi ke bawah adalah (1) memberi pengarahan atau instruksi kerja, (2) memberi informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan, (3) memberi informasi tentang prosedur dan praktek organisasional, (4) memberi umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan, dan (5) menyajikan informasi mengenai aspek ideologi yang dapat membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

Pemilihan media komunikasi ke bawah yang tepat sangat memerlukan pengetahuan dan ketrampilan dari pimpinan, karena masing-masing media yang dipergunakan memiliki karakteristiknya masing-masing. Berikut ini adalah penjelasan singkat tentang efektifitas dari media komunikasi ke bawah.

Tabel 2.1.
Efektivitas Media Komunikasi

MEDIA	KARAKTERISTIK				
	Umumnya Tersedia	Relatif Murah	Kecepatan Tinggi	Interaksi Langsung	Dampak & Perhatian Tinggi
TERTULIS					
Surat	X	X			
Memo dan Laporan			X		X
Telegram			X		X
Fax			X	X	X
Suratkabar dan majalah	X				
Buku petunjuk dan manual	X	X			
Buletin dan poster	X	X			
Sisipan dan lampiran	X	X			X
LISAN					
Telepon	X	X	X	X	X
Intercom	X		X		X
TV siaran terbatas				X	X
Konferensi dan rapat	X			X	
Pidato	X			X	

(Sumber : Gibson & Hodgetts, 1991 : 217)

Komunikasi ke atas (*upward communication*) berarti alur komunikasi berasal dari bawahan menuju ke atas. Untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam suatu organisasi dan mengambil keputusan secara tepat, sudah sepantasnya bila manajer memperhatikan aspirasi yang berasal dari bawah. Dengan kata lain, partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi.

Untuk mencapai keberhasilan komunikasi ke atas, para manajer harus memiliki rasa percaya kepada para bawahannya. Kalau tidak, informasi sebgus apapun dari bawahan tidak akan bermanfaat baginya, karena yang muncul hanyalah rasa curiga atau ketidakpercayaan terhadap setiap informasi tersebut. Arus komunikasi dari bawahan kepada atasan bisa dilakukan secara tertulis maupun lisan, misalnya dalam bentuk laporan, pengaduan, keluhan, saran, dan lain sebagainya. Tujuan dari arus komunikasi ini adalah (1) untuk memberikan laporan, (2) mengajukan permohonan, (3) memberikan saran, (4) mengajukan protes, (5) memberikan informasi, dan (6) mempengaruhi.

Komunikasi horisontal (*horizontal communication*) atau sering disebut dengan istilah komunikasi lateral adalah komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar/sederajat dalam suatu organisasi. Arus komunikasi secara horisontal bertujuan terutama untuk (1) memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar, dan (2) mengkoordinasikan, (3) melakukan persuasi, dan (4) mempengaruhi.

Kebanyakan manajer suka melakukan tukar menukar informasi dengan teman-temannya di departemen yang berbeda, terutama apabila muncul masalah-

masalah khusus dalam organisasi perusahaan. Komunikasi horisontal bersifat koordinatif di antara mereka yang memiliki posisi sederajat, baik di dalam satu departemen maupun di antara beberapa departemen. Komunikasi secara horisontal menjadi penting artinya manakala masing-masing bagian atau departemen dalam suatu organisasi memiliki tingkat saling ketergantungan yang cukup besar. Tetapi, jika masing-masing bagian dapat bekerja secara mandiri tanpa harus tergantung pada bagian lain, komunikasi horisontal minim dipakai atau tidak sering.

Bentuk komunikasi lain yang juga kerap digunakan dalam komunikasi di dalam organisasi adalah komunikasi diagonal. Bentuk komunikasi yang satu ini memang agak lain dari bentuk-bentuk komunikasi sebelumnya. Komunikasi diagonal melibatkan komunikasi antara dua tingkat (level) organisasi yang berbeda.

Bentuk komunikasi diagonal memang menyimpang dari bentuk-bentuk komunikasi tradisional yang ada, seperti komunikasi dari bawah ke atas dan komunikasi dari atas ke bawah. Bentuk komunikasi ini memiliki beberapa keuntungan, antara lain (1) penyebaran informasi bisa menjadi lebih cepat ketimbang bentuk komunikasi tradisional, dan (2) memungkinkan individu dari berbagai bagian ikut membantu menyelesaikan masalah dalam organisasi.

Di samping memiliki kebaikan atau keuntungan, komunikasi diagonal juga memiliki kelemahan. Salah satu kelemahan komunikasi diagonal adalah bahwa komunikasi ini dapat mengganggu jalur komunikasi yang rutin dan telah berjalan normal dalam suatu organisasi. Sementara itu, komunikasi diagonal dalam organisasi yang berskala besar sulit dikendalikan secara efektif.

Meskipun saluran komunikasi formal sangat penting bagi organisasi besar, namun komunikasi formal memiliki dampak yang kurang menguntungkan, baik dari sudut pandang individual maupun perusahaan. Dilihat dari sudut pandang individual, komunikasi formal sering membuat frustrasi atau menjengkelkan pihak tertentu, khususnya mengenai keterbatasan untuk masuk ke dalam proses pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang besar, misalnya, untuk dapat berkomunikasi dengan manajer puncak harus terlebih dahulu berkomunikasi dengan lapisan manajer yang ada di bawahnya. Artinya, banyak jalur yang harus dilalui sebelum dapat berkomunikasi secara langsung dengan manajer puncak.

Jika dipandang dari sudut perusahaan, masalah terbesar dengan saluran komunikasi formal adalah kemungkinan munculnya distorsi atau gangguan penyampaian informasi ke level yang lebih tinggi karena setiap keterkaitan dalam jalur komunikasi dapat menggambarkan suatu kemungkinan munculnya kesalahpahaman. Setiap pesan yang mengalir, baik dari atas maupun bawah memungkinkan adanya perubahan terhadap pesan aslinya. Sebagai akibatnya, bawahan mungkin menerima suatu informasi yang kabur dari atasannya, begitu pula para manajemen puncak akan memperoleh gambaran yang kurang lengkap atau kurang pas terhadap apa yang sebenarnya terjadi di tingkat bawah.

Chester Barnard menjelaskan pentingnya sistem komunikasi formal di dalam organisasi dan menyebutkan sejumlah prinsip-prinsip komunikasi formal yang harus dimiliki oleh organisasi, yaitu :

1. Saluran komunikasi harus diketahui dengan jelas

2. Pejabat yang berwenang harus memiliki saluran komunikasi formal yang jelas pada setiap anggota organisasi
3. Jalur komunikasi (line of communication) harus sebisa mungkin langsung dan pendek.
4. Jalur komunikasi yang lengkap harus selalu digunakan
5. Orang-orang yang melalui sebagai komunikator harus memiliki kompetensi yang cukup.
6. Jalur komunikasi hendaknya tidak mengalami interupsi selama organisasi sedang melakukan fungsinya.
7. Setiap komunikasi harus otentik.

(dalam Gibson & Hodgetts, 1991 : 35)

2.1.2. Saluran Komunikasi Non-formal

Dalam jaringan informal, para anggota organisasi dapat berkomunikasi secara leluasa tanpa memperdulikan jenjang hirarki, pangkat dan kedudukan/jabatannya. Saluran informal terdiri dari rantai dan jaringan komunikasi yang diciptakan melalui pertemanan (*clique*) dan hubungan sosial di dalam lingkungan kerja. Saluran ini dikenal juga sebagai "*grapevine*", sebagai bagian dari saluran komunikasi informal. (Halloran, 1978 : 5).

Meskipun hal-hal yang diperbincangkan biasanya bersifat umum, tetapi kadangkala mereka juga berbicara hal-hal yang berkaitan dengan situasi kerja dalam organisasinya. Sayangnya, informasi yang diperoleh melalui jalur informal seringkali kurang akurat dan tidak dapat dipertanggung-jawabkan kebenarannya.

Sangat sukar untuk meramalkan arah, kecepatan, keakuratan, atau isi akhir dari sebuah pesan yang dibawa melalui *grapevine*. Pesan dapat saja disingkat, atau sebaliknya, hanya ditekankan pada bagian tertentu saja, dibuat dalam struktur baru, dielaborasi, atau bisa juga diputar sedemikian rupa, sehingga pesan aslinya sudah berubah.

Saluran komunikasi informal ini tidak akan pernah dapat dieliminasi, juga tidak dapat dikontrol, ataupun dibuat menjadi lebih sistematis. Cara paling baik untuk dilakukan adalah dengan menerimanya dan berusaha untuk memahaminya.

Beberapa anggota organisasi biasanya menjadi sangat aktif menggunakan *grapevine* ketika organisasi sedang berada dalam masa-masa tidak stabil (*instability*) atau kesukaan (*excitement*). Biasanya, hal ini dimulai oleh rumor yang beredar. Pada saat ini terjadi, pimpinan sebaiknya harus tetap memberi "umpan" berupa informasi yang akurat untuk menjaga tersebarnya rumor agar tidak mengganggu semangat kerja maupun tingkat kinerja karyawan.

Satu hal yang harus ditekankan adalah, bahwa strategi komunikasi internal yang diambil haruslah mendukung strategi bisnis secara keseluruhan, dan harus menolong organisasi untuk mampu berkompetisi dengan lebih efektif. Komunikasi yang dilakukan harus mengacu pada bagaimana bisnis organisasi mampu melayani para konsumennya, dengan tetap memperhatikan stabilitas atau kerapuhan organisasi dalam lingkungannya, dan tekanan yang ada, baik internal maupun eksternal, pada organisasi untuk berubah. (Quirke, 1996 : 18).

2.2. Iklim Komunikasi Organisasi

Persoalan komunikasi sangat mungkin terjadi di dalam organisasi. Terutama ketika individu yang diberikan kesempatan lebih besar untuk berperan dalam organisasi, kemungkinan terjadinya konflik antar-anggota organisasi pun menjadi besar. Persoalan ini tidak mungkin hanya dipecahkan dengan kegiatan manajerial saja, misalnya dengan kontrak kerja, sistem penggajian dan lain sebagainya, tetapi menuntut ketrampilan komunikasi untuk menghubungkan para individu sebagai anggota organisasi.

Setiap kepentingan akan terwujud dalam sikap, tindakan dan peranan individu di dalam organisasinya. Karena itu, sangat diharapkan agar setiap peranan individu secara sadar maupun tidak sadar ditujukan pada perwujudan suatu proses interaksi yang menyenangkan bagi semua pihak, yang memungkinkan realisasi harapan dan tujuan, baik untuk individu maupun bagi organisasi. Setiap individu akan melakukan usaha komunikasi untuk mencapai situasi total yang menguntungkan dirinya. Sehingga Deutsch menyatakan bahwa organisasi adalah "*sebenarnya bagian-bagian yang berkomunikasi satu sama lain, menerima informasi dari luar dan mengumpulkan informasi tersebut*". (Kartono, 1994 : 91).

Dinamika kelompok mengandung aksi dan reaksi yang timbal balik dan saling mempengaruhi serta mendorong pergerakan dalam organisasi tersebut. Aksi dan reaksi timbal balik ini adalah saling ketergantungan yang akan mempengaruhi (1) bentuk atau susunan organisasi yang telah ada, (2) intimitas di antara para anggotanya, dan (3) tujuan yang ingin dicapai bersama-sama. Fungsi

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain dan Sifat Penelitian

Desain penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus yang menggambarkan analisis iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada suatu periode waktu yang didasari oleh fakta yang sebenarnya, melalui telaah data dan telaah kasus.

Untuk menganalisis pengaruh antara iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan metode analisa regresi dan korelasi. Metode korelasi, menurut Rakhmat, bertujuan untuk meneliti sejauhmana pada variasi faktor berkaitan dengan variasi faktor lain. Metode ini digunakan untuk (1) mengukur hubungan di antara berbagai variabel, (2) meramalkan variabel tak bebas dari pengetahuan kita tentang variabel bebas, dan (3) meratakan jalan untuk membuat rancangan penelitian eksperimental. (Rakhmat, 1995 : 27-31). Dari analisa korelasi tersebut dapat diketahui hubungan antara variabel X dengan variabel Y. Percobaan dengan menggunakan analisa korelasi dilakukan untuk menguji hipotesa serta untuk menemukan hubungan kausal.

Dilihat dari tujuan penelitian, maka sifat penelitian ini adalah eksplanatif. Berdasarkan faktor-faktor yang hendak dicari dalam penelitian ini didasarkan atas

dukungan teori dan penelitian empiris yang pernah dilakukan. W. Lawrence Neuman menjelaskan tentang penelitian eksplanatif sebagai berikut :

When you encounter an issue that is already known and have a description of it, you might begin to wonder why things are the way they are. The desire to know "why", to explain, is the purpose of explanatory research. It builds on exploratory and descriptive research and goes on to identify the reason something occurs.

(Neuman, 2000 : 22 - 23)

Menurut Koenjaraningrat (1994), penelitian eksplanatif bertujuan untuk mencari sebab musabab suatu gejala. Dengan kata lain, penelitian yang bersifat menerangkan dilakukan untuk menentukan sifat hubungan antara satu atau lebih gejala (*dependent variable*) dengan satu atau lebih *independent variable*. Penelitian yang bersifat eksplanatif dapat dilakukan kalau pengetahuan tentang permasalahan sudah cukup, artinya sudah ada beberapa teori tertentu dan sudah ada berbagai penelitian empiris yang menguji hipotesa tertentu dengan maksud mendukung atau membenarkan hipotesa.

Dalam penelitian ini, kedua variabel yang akan diteliti sudah pernah diteliti oleh sejumlah pakar komunikasi, bahkan hubungan di antara kedua variabel pun sudah diteliti dan dapat dijelaskan secara ilmiah. Tetapi, penelitian ini akan berfokus pada bagaimana kedua variabel berhubungan di dalam organisasi Bank Pembangunan Daerah Bali, bagaimana hasilnya, dan mengapa hal itu terjadi.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank BPD Bali, yang berstatus sebagai Perseroan Terbatas (PT), dan beralamat di Jalan Raya Puputan, Niti Mandala, Denpasar – Bali. Sebenarnya, PT. Bank BPD Bali memiliki sejumlah unit kerja, seperti 1 Kantor Cabang Utama, 11 Kantor Cabang, 15 Kantor Cabang Pembantu, 19 Kantor Kas dan 25 ATM, tetapi penelitian ini hanya akan dilakukan di kantor pusat PT. Bank BPD Bali saja. Waktu penelitian berlangsung selama dua bulan yaitu Maret hingga April 2005.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah variabel penelitian yang akan diberi penjelasan secara operasional, yaitu :

- a. Iklim komunikasi organisasi adalah cara pandang orang bereaksi terhadap aspek-aspek organisasi. Iklim komunikasi merupakan kesatuan yang kompleks dari persepsi-persepsi para anggota akan peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi dalam organisasi.
- b. Motivasi adalah salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang yang dapat menjelaskan alasan mengapa seseorang mencurahkan tenaganya untuk suatu pekerjaan atau tugas

- c. Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Secara konkrit, operasional variabel sebagai berikut:

Tabel 3.1.
Operasionalisasi Variabel

KONSEP	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
Iklm Komunikasi: Cara pandang orang bereaksi terhadap aspek-aspek organisasi. Iklm komunikasi merupakan kesatuan yang kompleks dari persepsi-persepsi para anggota ta akan peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi daam organisasi. (Pace & Faules 1993:147)	Iklm Komunikasi	1. Kepercayaan 2. Partisipasi dalam perbuatan 3. Pemberian dukungan 4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah 5. Kerelaan membagi tugas atau mendengar komunikasi dari bawahan 6. Tujuan kinerja tinggi	1. Rasa optimis dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Kepercayaan terhadap mitra kerja 3. Kredibilitas pimpinan sebagai panutan 4. Optimis pimpinan dalam memberikan wewenang 5. Partisipasi dalam memberikan masukan 6. Apresiatif pimpinan dalam perbedaan pendapat 7. Karier diperhatikan oleh pimpinan 8. Keterbukaan pimpinan dalam berkomunikasi 9. Pimpinan berkomunikasi secara intensif 10. Keterbukaan pimpinan atas kritikan 11. Hubungan keharmonisan dalam struktur organisasi 12. Obyektifitas pimpinan terhadap pemberian tugas 13. Informasi dari bawahan dianggap penting 14. Atasan secara kontinu mendengarkan saran dan laporan masalah dari bawahan 15. Atasan secara terbuka mendengarkan saran dan laporan masalah dari bawahan 16. Komitmen dalam tujuan berpenampilan tinggi	Skala Interval

			<ul style="list-style-type: none"> 17. Kepercayaan pimpinan atas kemampuan kerja 18. Pemahaman kedudukan dalam struktur organisasi 	
<p>Motivasi: Motivasi adalah salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang yang dapat menjelaskan alasan mengapa seseorang mencurahkan tenaganya untuk suatu pekerjaan atau tugas (Pace 1989).</p>	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> 1. Usaha 2. Kepuasan 3. Harapan 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pengoptimalan diri terhadap profesi. 2. Hubungan kerjasama. 3. Penyelesaian tugas tepat waktu. 4. Kepuasan atas gaji/ upah. 5. Keamanan atas kedudukan pekerjaan. 6. Kepuasan atas kerjasama tim. 7. Harapan terhadap promosi jabatan. 8. Harapan terhadap jaminan kerja. 9. Harapan atas kepercayaan dalam kedinasan 10. Prestasi dilakukan untuk perusahaan. 11. Memegang komitmen di perusahaan. 12. Menjaga nama baik untuk perusahaan. 13. Promosi yang di jalankan membuat perusahaan bangga. 14. Selalu menciptakan kreativitas kerja. 15. Bekerja dengan fisik yang sehat. 16. Administrasi berjalan dengan peraturan yang berlaku 17. Atasan memberikan contoh dan pendidikan kepada bawahannya 18. Pembagian tugas dijalankan sesuai tugas dan fungsi karyawan 19. Hubungan dengan relasi cukup harmonis. 20. Pengambilan keputusan kesempatan berpartisipasi. 	Skala Interval
<p>Kinerja Karyawan: Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai</p>	Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kejelasan tugas 2. Sumber Daya 3. Individu 4. Akibat-Akibat 5. Umpan Balik 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Bekerja seefektif mungkin bagi organisasi 2. Bekerja seefisien mungkin bagi organisasi. 3. Jujur di dalam bekerja. 4. Berkomunikasi dengan baik di organisasi. 5. Mengutamakan kerajinan. 6. Meningkatkan kedisiplinan. 	Skala Interval

<p>dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 1995:45)</p>			<ol style="list-style-type: none"> 7. Meningkatkan ketaatan perusahaan. 8. Menghormati pimpinan dan kebijakannya. 9. Kreatif dalam bekerja. 10. Selalu meningkatkan mutu pekerjaan. 11. Setiap pekerjaan yang diberikan selalu diselesaikan dengan cepat dan rapi. 12. Lingkungan kerja karyawan yang produktif. 13. Pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab sangat jelas. 14. Penampilan karyawan sangat diutamakan oleh perusahaan 15. Untuk mendapatkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. 	
--	--	--	---	--

3.4. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2002), Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

Dalam penelitian ini metode pengambilan sampel akan dilakukan dengan metode *non probability sampling* dengan teknik sampling jenuh (jumlah sampel sama dengan jumlah populasi). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Bank BPD Kantor Pusat yang berjumlah 142 orang karyawan.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Riset kepustakaan, adalah penelitian untuk memperoleh data teoritis dari buku-buku dan literatur lainnya yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.
2. Penelitian lapangan, yaitu dengan melakukan penelitian langsung di lokasi penelitian untuk mendapatkan data, informasi, atau keterangan lain yang diperlukan. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah kuesioner.

Kuesioner merupakan salah satu jenis instrumen pengumpul data yang disampaikan kepada responden atau subyek penelitian melalui sejumlah pertanyaan atau pernyataan. Teknik ini dipilih semata-mata karena: subyek adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subyek tentang pertanyaan/pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (Hadi, 2002: 25).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian merujuk pada skala model Likert. Skala berisi sejumlah pernyataan yang menyatakan obyek yang hendak diungkap. Penskoran atas kuesioner skala model Likert yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada lima alternatif jawaban, yakni: Selalu (5), Sering (4), Kadang-kadang (3), Pernah (2), dan Tidak Pernah (1).

Sebelum kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Untuk menguji validitas

instrumen penelitian (kuesioner), yang bertujuan untuk mengetahui sejauhmana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya, digunakan rumus statistika Koefisien Korelasi Product Moment dari Pearson.

Sedangkan untuk pengujian reliabilitas atas instrumen yang sama digunakan formula *Alpha Cronbach*. Formula ini digunakan untuk melihat sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama pada saat yang berbeda. Jadi, pengukuran reliabilitas berkenaan dengan konsistensi dan keakuratan pengukuran.

Setelah peneliti melakukan uji coba untuk mengukur validitas dari ketiga variabel (iklim komunikasi organisasi, motivasi dan kinerja pegawai), maka hasil uji coba instrumen tersebut adalah sebagaimana tabel berikut:

BAB IV

GAMBARAN UMUM PT. BANK BPD BALI, ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

4.1. Gambaran Umum PT. Bank BPD Bali

PT. Bank BPD Bali didirikan pada tanggal 5 Juni 1962 dengan Akte Notaris Ida Bagus Ketut Rurus No. 131 dengan nama Bank Pembangunan Daerah Bali. Dengan keluarnya Undang-undang No. 13 Tahun 1962 tentang Pokok Bank Pembangunan Daerah, maka akte notaris tersebut dibatalkan dan selanjutnya Bank didirikan dengan Peraturan Daerah No. 6/DPRD.GR/1965 tanggal 9 Pebruari 1965 dengan bentuk Peraturan Daerah dan selanjutnya disahkan oleh Menteri Dalam Negeri No.Des.9/21/28-128 tanggal 14 Juli 1965. Operasional Bank Pembangunan Daerah Bali didasarkan atas ijin usaha dari Menteri Urusan Bank Sentral No. Kep.110/U.B.S/1965 tanggal 2 Nopember 1965. Peraturan Daerah No. 6/DPR.GR/1965 tersebut di atas mengalami beberapa kali perubahan menjadi Peraturan Daerah No.10 tahun 1992 tanggal 23 Nopember 1992 dan telah mengalami dua kali perubahan, yang terakhir adalah dengan dikeluarkannya Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Bali Nomor 12 Tahun 2001 tentang Bank Pembangunan Daerah Bali dengan bentuk badan hukum Perusahaan Daerah (PD).

Untuk menyesuaikan dengan perkembangan kegiatannya maka dalam Perda No.12 Tahun 2001, dimaksudkan untuk meningkatkan modal dasar dari sebelumnya berjumlah Rp 75 miliar berubah menjadi 250 miliar dengan nilai nominal saham

sebesar Rp 1 juta setiap lembar dan tujuannya untuk meningkatkan usaha operasional Bank Pembangunan Daerah Bali yakni untuk membantu mendorong pertumbuhan perekonomian daerah di segala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat.

Berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: C-12858 HT.01.01.TH.2004 tanggal 21 Mei 2004, bentuk badan hukum Bank telah berubah menjadi Perseroan Terbatas (PT). Sejak itu, nama Bank ini menjadi **PT. Bank BPD Bali**. Bank ini mempunyai visi dan misi sebagai berikut:

1. Visi

Visi PT. Bank BPD Bali adalah menjadikan bank sehat dan badan usaha yang tangguh dan terpercaya serta mampu memenuhi harapan stakeholder.

2. Misi

- a. Meningkatkan kompetensi individu dan organisasi;
- b. Meningkatkan total kualitas sistem organisasi;
- c. Meningkatkan kinerja organisasi berdasarkan perspektif keuangan/ pelanggan, proses bisnis internal dan pemberdayaan, serta pertumbuhan;
- d. Meningkatkan daya saing melalui inovasi dan peningkatan efisiensi untuk dapat menyediakan jasa pelayanan yang berkualitas dan harga yang kompetitif;

- e. Meningkatkan program bisnis kemitraan secara horizontal dan vertikal baik lokal, regional, nasional maupun internasional;
- f. Meningkatkan kontribusi bank kepada Daerah baik provinsi dan Kabupaten/Kota;
- g. Meningkatkan peran bank dalam kepeduliannya terhadap lingkungan terutama untuk kepentingan sosial budaya dan religius.

Atas dasar visi dan misi tersebut, PT. Bank BPD Bali dari tahun ke tahun berupaya menjadi bank yang siap menghadapi segala persaingan yang semakin kompetitif antara lain seperti memperluas jaringan operasional yaitu dengan menambah jaringan kantor dan perbaikan gedung serta fasilitas lainnya.

4.1.1. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PT. Bank BPD Bali, semenjak berdiri pada tanggal 5 Juni 1962 mengalami beberapa perubahan. Perubahan bentuk badan hukum bank dari PD menjadi PT dan perubahan status dari Bank Umum Non Devisa menjadi Bank Umum Devisa, maka dilakukan penyempurnaan terhadap struktur organisasi Bank. Perubahan struktur organisasi ini juga dikaitkan dengan adanya ketentuan-ketentuan yang baru seperti penerapan manajemen resiko, prinsip *Know Your Customer*, penerapan *Good Corporate Governance*, dan untuk mengantisipasi perkembangan bisnis ke depan. Adapun rencana pengembangan organisasi tersebut, dimana "Biro" diubah menjadi "Divisi", adanya pengembangan Bagian Luar Negeri, dan

penyempurnaan lainnya khususnya yang terkait dengan fungsi dan tugas dari masing-masing organ organisasi. Secara garis besar struktur organisasi di PT. Bank BPD Bali dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Rapat Umum Pemegang Saham

Pemegang kekuasaan tertinggi pada organisasi Bank.

2. Dewan Pengawas

Dewan Pengawas terdiri atas 1 (satu) orang ketua merangkap anggota dan 2 (dua) orang anggota. Anggota Dewan Pengawas dipilih dan ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dengan masa jabatan selama 3 (tiga tahun).

3. Direksi

Dalam kegiatan sehari-hari bank dipimpin dan dikelola oleh Direksi yang terdiri dari Direktur Utama, Direktur Pemasaran, Direktur Umum dan Direktur Kepatuhan. Direksi diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur atas usul Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dengan masa jabatan selama 4 (empat) tahun.

4. Biro

Pada Kantor Pusat terdapat 10 (sepuluh) Biro dan 1 (satu) Staf Direksi dengan rincian sebagai berikut:

Biro Satuan Pengawasan Intern, Biro Sumber Daya Manusia, Biro Kredit, Biro Treasury dan Pelayanan, Biro Pembinaan Cabang, Biro Administrasi dan Keuangan, Biro Kesekretariatan dan Umum, Biro Teknologi Sistem Informasi,

Biro Perencanaan dan Pengembangan, Biro Manajemen Risiko dan Kepatuhan, dan Staf Direksi.

5. Kantor Cabang

Disamping Kantor Pusat yang berlokasi di Denpasar, PT. Bank BPD Bali memiliki jaringan 1 Kantor Cabang Utama, 11 Kantor Cabang, 15 Kantor Cabang Pembantu, 19 Kantor Kas dan 25 ATM.

Secara keseluruhan struktur organisasi PT. Bank BPD Bali dapat dilihat dalam lampiran 1.

4.1.2. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia, bagi PT Bank BPD Bali merupakan unsur yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Karena itu, organisasi ini menyebutkan sejumlah misi dari manajemen kepegawaian yang dikelola oleh organisasi, yaitu (1) menerima, menempatkan dan memindahkan karyawan dengan jumlah dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang ada, (2) mengelola dan mengembangkan karyawan sehingga menjadi karyawan yang profesional, disiplin, bermoral yang baik untuk mencapai sasaran perusahaan, dan (3) menciptakan kesejahteraan dan ketenteraman kerja bagi seluruh karyawan.

Untuk mencapai misi tersebut, ada sejumlah kebijakan yang diambil dalam bidang sumber daya manusia. Beberapa diantaranya dapat disebutkan; (1) Menginventarisasikan secara menyeluruh dalam pengembangan ketrampilan

karyawan untuk mendukung komitmen BPD Bali dalam rangka mengefektifkan kebijakan personal dari dalam BPD Bali itu sendiri, (2) Lebih menekankan pada ketrampilan yang dibutuhkan oleh jabatan tertentu daripada ketrampilan perbankan secara umum sebagai kriteria penempatan, (3) Memotivasi karyawan untuk menjadi ahli bidang tertentu dengan menghubungkan penempatan jabatan pada tingkat kompensasi pada pengembangan ketrampilan di bidang tertentu tersebut, (4) Pengurangan unsur subyektifitas dalam penilaian karyawan dan sistem manajemen yang obyektif, (5) Memastikan pelaksanaan sumber daya manusia telah sesuai dengan sesanti *Kertaartha Karya Samuha* untuk menuju *Bali Dwipajaya*, terutama saling keterbukaan dalam meningkatkan produktivitas sesuai bidang tugas dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepada masing-masing karyawan, dan (6) Kerja tim yang berpadu daya.

Jelas bahwa dengan misi dan kebijakan dari manajemen, sumber daya manusia sebagai salah satu aset perusahaan yang amat penting agar perusahaan mampu beroperasi dengan baik dan dapat eksis di tengah persaingan yang semakin ketat. Peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia secara terus menerus dilakukan untuk menghadapi tantangan ke depan terutama persaingan yang ketat dalam bisnis perbankan.

4.1.3. Pendidikan dan Pelatihan

Untuk membekali karyawan agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan sesuai dengan tanggung jawabnya, baik di bidang teknis maupun manajerial PT. Bank BPD Bali memberikan pendidikan dan pelatihan kepada seluruh karyawan/karyawati secara bertahap dan berkesinambungan. Program pendidikan dan pelatihan dilakukan secara bertahap dan menyebar dengan mengirimkan beberapa karyawan ke lembaga-lembaga pendidikan, pelatihan maupun mengadakan secara *inhouse training* yaitu dengan mendatangkan pelatih/instruktur yang sesuai dengan kebutuhannya.

Dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ini, PT. Bank BPD Bali bekerjasama dengan lembaga-lembaga ternama seperti Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) yang mempunyai komitmen dalam membantu pengembangan bankir profesional dan mendukung pengembangan industri perbankan melalui diklat, riset dan konsultasi. Instansi lainnya yang pernah digunakan seperti IBFTC, IPPAM, PT PNM, YPIA, dll. Di samping pendidikan dan pelatihan yang bersifat non formal, PT Bank BPD Bali juga memberikan kesempatan (beasiswa) kepada karyawan yang akan melanjutkan pendidikan formal khususnya program Pascasarjana. Sebagai gambaran, jenis pendidikan dan pelatihan karyawan PT Bank BPD Bali pada periode 2003 dan 2004 dapat dilihat pada lampiran 2.

4.1.4. Penggajian, Penghargaan Karyawan dan Promosi

Sistem penggajian PT. Bank BPD Bali diatur dalam Surat Keputusan Direksi BPD Bali Nomor:092/KEP/BPD/96 tahun 1996. Selain gaji pokok, kepada karyawan diberikan fasilitas lain seperti: tunjangan perumahan, tunjangan pangan, tunjangan transport, tunjangan pengobatan, tunjangan perusahaan, biaya perjalanan dinas dan biaya pindah, pemberian uang makan siang dan uang lembur.

Pemberian penghargaan lain juga diberikan bagi karyawan yang telah mencapai masa dinas 15 tahun, 25 tahun dan 30 tahun. Bagi Karyawan yang memasuki masa pensiun, diberikan medali dan penghargaan dari Direksi.

Setiap karyawan yang telah memenuhi syarat jabatan, berhak mendapatkan kesempatan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu sesuai pangkat dan golongan yang dimilikinya.

Berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Bali Nomor 12 Tahun 2001, PT. Bank BPD Bali juga memberikan jasa produksi kepada karyawan dari hasil usaha yang dicapai selama satu tahun operasional setelah dipotong pajak dan telah disahkan oleh RUPS. Jenis-jenis dan dasar pemberian reward untuk karyawan PT. Bank BPD Bali sebagaimana dapat dilihat dalam lampiran 3.

4.2. Analisis dan Interpretasi Data

Dalam penelitian ini kuesioner yang disebarakan sebanyak 142, tetapi yang mengembalikannya sejumlah 106 buah kuesioner atau sekitar 75 % dari populasi. Hal ini disebabkan responden sedang sakit, cuti dan melakukan perjalanan dinas.

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari jawaban 106 responden atas item-item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner iklim komunikasi, motivasi dan Kinerja Karyawan berikut ini dipaparkan hasil uji coba instrumen, deskripsi data, pengujian hipotesa, interpretasi hasil penelitian sebagai berikut:

4.2.1. Hasil Uji Coba Instrumen

Sebelum instrumen dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data, terlebih dahulu diuji kesahihan dan keandalannya, yaitu dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

Dari hasil uji validitas diketahui bahwa dari 18 item pernyataan yang terdapat dalam variabel iklim komunikasi seluruhnya dinyatakan valid. Untuk variabel motivasi dari 20 item pernyataan, semua pernyataannya juga dinyatakan tidak valid. Demikian pula variabel Kinerja Karyawan, dari 15 item pernyataan terdapat dalam kuesioner semua item dinyatakan valid. Item-item yang valid tersebut karena memiliki nilai korelasi di atas nilai korelasi kritis untuk jumlah sampel 30, yaitu 0.3 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0.05.

Sementara itu dari hasil uji reliabilitas diketahui bahwa ketiga kuesioner dengan item-item yang telah teruji kesahihannya tersebut adalah reliabel. Hal ini terbukti dari nilai-nilai Alpha yang nilainya semakin mendekati angka 1, dimana nilai Alpha yang semakin mendekati satu menunjukkan derajat keandalan yang semakin baik. Nilai-nilai Alpha yang diperoleh yaitu 0.929 untuk variabel iklim komunikasi, 0.936 untuk variabel motivasi dan 0.943 untuk variabel Kinerja Karyawan.

4.2.2. Deskripsi Data Responden

1. Jenis kelamin

Berikut ini data responden yang dijadikan sampel penelitian berdasarkan jenis kelaminnya.

Tabel 4.1
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	78	73.6
Perempuan	28	26.4
Jumlah	106	100.0

Dalam Tabel 4.1 terlihat bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 78 responden (73.6%). Sementara, responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 28 responden (26.4%). Dari jawaban ini tampak bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki.

2. Usia

Berikut ini data responden yang dijadikan sampel penelitian berdasarkan usianya.

Tabel 4.2
Data Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20 – 26 tahun	8	7.5
27 – 33 tahun	15	14.2
34 – 40 tahun	30	28.3
> 40 tahun	53	50.0
Jumlah	106	99.0

Dilihat dari tingkat usia, sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 53 responden (50.0%). Urutan selanjutnya adalah responden yang berusia 34 - 40 tahun, sebanyak 30 responden (28.3%), 27 – 33 tahun yaitu sebanyak 15 responden (14.2%), dan yang berusia 20 – 26 tahun sebanyak 8 responden (7.5%).

3. Pendidikan Terakhir

Di bawah ini data responden yang dijadikan sampel penelitian berdasarkan Pendidikan terakhir.

Tabel 4.3
Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMU	51	48.1
D1-D3	10	9.4
Sarjana S1	43	40.6
Sarjana S2-S3	2	1.9
Jumlah	106	180.0

Untuk pendidikan terakhir, responden yang dilibatkan dalam penelitian ini mayoritas SMU, yaitu berjumlah 51 responden (48.1%), Sarjana S1 ada 43 responden (40.6%), dan D1-D3 ada 10 responden (9.4%). Sarjana S2-S3 ada 2 responden (1.9%). Dari jawaban ini tampak bahwa mayoritas responden pendidikan terakhir SMU.

4. Pengeluaran dalam sebulan

Data responden PT. Bank BPD Bali berdasarkan pengeluaran dalam sebulan seperti tabel berikut.

Tabel 4.4.
Data Responden Berdasarkan Pengeluaran dalam Sebulan

Pengeluaran dalam Sebulan	Frekuensi	Persentase
< Rp 500.000	4	3.8
Rp. 500.000 s/d Rp. 1.500.000	26	24.5
Rp. 1.500.001 s/d Rp 2.500.000	26	24.5
Rp. 2.500.001 s/d Rp 4.000.000	41	38.7
Lebih dari Rp 4.000.000	9	8.5
Jumlah	106	79.0

Dalam Tabel 4.4. di atas terlihat bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas pengeluaran dalam sebulan Rp 2.500.001 s/d Rp 4.000.000 sebanyak 41 responden (38.7%), pengeluaran Rp. 1.500.001 s/d Rp 2.500.000 sebanyak 26 responden (24.5%), pengeluaran Rp 500.000 s/d Rp 1.500.000 sebanyak 26 responden (24.5%) dan yang pengeluaran lebih dari Rp. 4.000.000 masing-masing 9 responden (8.5%). Sedangkan pengeluaran kurang dari Rp 500.000 sebanyak 4 responden (3.8%). Dari jawaban di atas terlihat bahwa mayoritas responden pengeluarannya antara Rp 2.500.000 s/d Rp 4.000.000.

5. Lama Bekerja

Di bawah ini tabel data responden yang dijadikan sampel penelitian berdasarkan Lama Bekerja.

Tabel 4.5
Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Pengalaman pekerjaan	Frekuensi	Persentase
< dari 1 tahun	3	2.8
1 s/d 3 tahun	11	10.4
3 s/d 5 tahun	5	4.7
> dari 5 tahun	87	82.1
Jumlah	106	100.0

Berdasarkan lama bekerja, responden yang dilibatkan dalam penelitian ini mayoritas lama bekerja selama > dari 5 tahun, yaitu berjumlah 87 responden (82.1%), lama bekerja 1 s/d 3 tahun sebanyak 11 responden (10.4%), lama bekerja 3 s/d 5 tahun 5 responden (4.7%) dan < dari 1 tahun ada 3 responden (2.8%). Dari jawaban ini tampak bahwa mayoritas responden telah lama bekerja selama > dari 5 tahun.

6. Posisi Bekerja

Dilihat dari posisi bekerja, responden yang dijadikan sample penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6.
Data Responden Posisi Bekerja

Posisi Bekerja	Frekuensi	Persentase
Karyawan Tetap	92	86.8
Karyawan Tidak Tetap	14	13.2
Jumlah	106	100.0

Dalam Tabel 4.6. di atas terlihat bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah karyawan tetap 92 responden (86.8%), dan karyawan tidak tetap sebanyak 14 responden (13.2%). Artinya mayoritas karyawan di PT. Bank BPD Bali adalah karyawan tetap.

4.2.3. Analisis Deskriptif

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap 106 responden, maka dapat diuraikan analisis deskriptif untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

4.2.3.1. Analisis Deskriptif Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

Variabel iklim komunikasi organisasi terdiri dari 18 item pernyataan yaitu: (1) Pimpinan berkomunikasi secara intensif kepada karyawan PT Bank BPD Bali dalam membantu mengatasi permasalahan kerja yang timbul, (2) Karier saya selalu diperhatikan oleh pimpinan, (3) Pimpinan dengan optimis memberi kewenangan

kepada saya, (4) Saya berpartisipasi dalam memberikan masukan kepada pimpinan dalam kebijakan organisasi, (5) Pimpinan berkomunikasi dengan saya secara terbuka di dalam manajemen (6) Pimpinan selalu menghargai suatu perbedaan pendapat dalam proses keputusan. (7) Saya merasa optimis dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan kepada saya (8) Kredibilitas pimpinan menurut saya dapat dijadikan panutan, (9) Saya senantiasa mempercayai mitra kerja. (10) Pimpinan senantiasa terbuka atas kritikan dari saya dalam komunikasi formal maupun informal. (11) Hubungan antarpribadi dalam struktur organisasi sangat harmonis dan jujur. (12) Pimpinan memberi tugas atau wewenang pada saya secara objektif. (13) Informasi yang berasal dari bawahan akan dianggap cukup penting. Kecuali jika informasi tersebut tidak ada bukti. (14) Atasan pada jenjang manapun secara kontinu mendengarkan saran atau laporan masalah dari bawahan. (15) Atasan pada jenjang manapun secara terbuka mau mendengarkan saran atau laporan masalah dari bawahan. (16) Komitmen saya adalah menuju tujuan berpenampilan tinggi (berproduktifitas, bermutu tinggi, biaya rendah). (17) Pimpinan selalu memberi kepercayaan kepada saya atas kemampuan kerja. (18) Saya memahami struktur organisasi dan kedudukan saya.

Berdasarkan jawaban responden tentang iklim komunikasi, dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Pimpinan berkomunikasi secara intensif kepada karyawan BPD Bali dalam membantu mengatasi permasalahan kerja yang timbul: responden yang

menyatakan sangat setuju 23 responden (21.7%), menyatakan setuju sebanyak 54 responden (50.9%), menyatakan kurang setuju 14 responden (13.2%), menyatakan tidak setuju 8 responden (7,5%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju ada 7 responden (6,6%). Ini mengindikasikan bahwa Pimpinan berkomunikasi secara intensif kepada karyawan BPD Bali dalam membantu mengatasi permasalahan kerja.

(2) Karier saya selalu diperhatikan oleh pimpinan: responden yang menyatakan sangat setuju 7 responden (6,6%), menyatakan setuju sebanyak 50 responden (47.2%), menyatakan kurang setuju 34 responden (32.1%), menyatakan tidak setuju 5 responden (4,7%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 8 responden (7,5%). Ini mengindikasikan bahwa karier karyawan selalu diperhatikan oleh pimpinan.

(3) Pimpinan dengan optimis memberi kewenangan kepada saya: responden yang menyatakan sangat setuju 7 responden (6,6%), menyatakan setuju sebanyak 48 responden (45,3%), menyatakan kurang setuju 34 responden (32,1%), menyatakan tidak setuju 13 responden (12,3%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 4 responden (3,8%). Ini mengindikasikan bahwa Pimpinan dengan optimis memberi kewenangan kepada karyawan.

(4) Saya berpartisipasi dalam memberikan masukan kepada pimpinan dalam kebijakan organisasi: responden yang menyatakan sangat setuju 14 responden (13,2%), menyatakan setuju sebanyak 58 responden (54,7%), menyatakan kurang setuju 19 responden (17,9%), menyatakan tidak setuju 13 responden (12,3%), dan

yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan berpartisipasi dalam memberikan masukan kepada pimpinan dalam kebijakan organisasi.

(5) Pimpinan berkomunikasi dengan saya secara terbuka di dalam manajemen: responden yang menyatakan sangat setuju 14 responden (13,2%), menyatakan setuju sebanyak 49 responden (46,2%), menyatakan kurang setuju 26 responden (24,5%), dan yang menyatakan tidak setuju 14 responden (13,2%), yang menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (2,8%). Ini mengindikasikan bahwa pimpinan berkomunikasi dengan karyawan secara terbuka di dalam manajemen.

(6) Pimpinan selalu menghargai suatu perbedaan pendapat dalam proses keputusan: responden yang menyatakan sangat setuju 18 responden (17,9%), menyatakan setuju sebanyak 44 responden (41,5%), menyatakan kurang setuju 32 responden (30,2%), menyatakan tidak setuju 9 responden (8,5%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (2,8%). Ini mengindikasikan bahwa Pimpinan selalu menghargai suatu perbedaan pendapat dalam proses keputusan.

(7) Saya merasa optimis dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan kepada saya: responden yang menyatakan sangat setuju 19 responden (17,9%), menyatakan setuju sebanyak 74 responden (69,8%), menyatakan kurang setuju 8 responden (7,5%), menyatakan tidak setuju 5 responden (4,7%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa optimis dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

(8) Kredibilitas pimpinan menurut saya dapat dijadikan panutan: responden yang menyatakan sangat setuju 17 responden (16,0%), menyatakan setuju sebanyak 52 responden (49,1%), menyatakan kurang setuju 25 responden (23,6%), menyatakan tidak setuju 10 responden (9,4%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,8%). Ini mengindikasikan bahwa kredibilitas pimpinan menurut karyawan dapat dijadikan panutan.

(9) Saya senantiasa mempercayai mitra kerja: responden yang menyatakan sangat setuju 17 responden (16,0%), menyatakan setuju sebanyak 56 responden (52,8%), menyatakan kurang setuju 25 responden (23,6%), menyatakan tidak setuju 2 responden (1,9%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (2,8%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan senantiasa mempercayai mitra kerja.

(10) Pimpinan senantiasa terbuka atas kritikan dari saya dalam komunikasi formal maupun informal: responden yang menyatakan sangat setuju 7 responden (6,6%), menyatakan setuju sebanyak 50 responden (47,2%), menyatakan kurang setuju 30 responden (28,3%), menyatakan tidak setuju 13 responden (12,3%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 5 responden (4,7%). Ini mengindikasikan bahwa pimpinan senantiasa terbuka atas kritikan dari karyawan dalam komunikasi formal maupun informal.

(11) Hubungan antarpribadi dalam struktur organisasi sangat harmonis dan jujur: responden yang menyatakan sangat setuju 15 responden (14,2%), menyatakan setuju sebanyak 50 responden (47,2%), menyatakan kurang setuju 23 responden

(21,7%), menyatakan tidak setuju 14 responden (13,2%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 4 responden (3,8%). Ini mengindikasikan bahwa Hubungan antarpribadi dalam struktur organisasi sangat harmonis dan jujur.

(12) Pimpinan memberi tugas atau wewenang pada saya secara objektif: responden yang menyatakan sangat setuju 12 responden (11,3%), menyatakan setuju sebanyak 63 responden (59,4%), menyatakan kurang setuju 22 responden (20,8%), dan yang menyatakan tidak setuju 7 responden (6,6%), yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa Pimpinan memberi tugas atau wewenang pada karyawan secara objektif.

(13) Informasi yang berasal dari bawahan akan dianggap cukup penting. Kecuali jika informasi tersebut tidak ada bukti: responden yang menyatakan sangat setuju 18 responden (17,0%), menyatakan setuju sebanyak 57 responden (53,8%), menyatakan kurang setuju 24 responden (22,6%), menyatakan tidak setuju 6 responden (5,7%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (0,9%). Ini mengindikasikan bahwa informasi yang berasal dari bawahan akan dianggap cukup penting, kecuali jika informasi tersebut tidak ada bukti.

(14) Atasan pada jenjang manapun secara kontinu mendengarkan saran atau laporan masalah dari bawahan: responden yang menyatakan sangat setuju 15 responden (14,2%), menyatakan setuju sebanyak 49 responden (46,2%), menyatakan kurang setuju 32 responden (30,2%), menyatakan tidak setuju 8 responden (7,5%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan

bahwa atasan pada jenjang manapun secara kontinu mendengarkan saran atau laporan masalah dari bawahan.

(15) Atasan pada jenjang manapun secara terbuka mau mendengarkan saran atau laporan masalah dari bawahan: responden yang menyatakan sangat setuju 13 responden (12,3%), menyatakan setuju sebanyak 44 responden (41,5%), menyatakan kurang setuju 34 responden (32,1%), menyatakan tidak setuju 10 responden (9,4%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 4 responden (3,8%). Ini mengindikasikan bahwa ada kecenderungan atasan pada jenjang manapun secara terbuka mau mendengarkan saran atau laporan masalah dari bawahan.

(16) Komitmen saya adalah menuju tujuan berpenampilan tinggi (berproduktifitas, bermutu tinggi, biaya rendah): responden yang menyatakan sangat setuju 27 responden (25,5%), menyatakan setuju sebanyak 52 responden (49,1%), menyatakan kurang setuju 15 responden (14,2%), menyatakan tidak setuju 11 responden (10,4%). Ini mengindikasikan bahwa kecenderungan terdapatnya komitmen karyawan agar berpenampilan tinggi.

(17) Pimpinan selalu memberi kepercayaan kepada saya atas kemampuan kerja: responden yang menyatakan sangat setuju 10 responden (9,4%), menyatakan setuju sebanyak 70 responden (66,0%), menyatakan kurang setuju 16 responden (15,1%), menyatakan tidak setuju 5 responden (4,7%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 4 responden (3,8%). Ini mengindikasikan bahwa pimpinan selalu memberi kepercayaan kepada karyawan atas kemampuan kerja.

(18) Saya memahami struktur organisasi dan kedudukan saya: responden yang menyatakan sangat setuju 17 responden (16,0%), menyatakan setuju sebanyak 69 responden (65,1%), menyatakan kurang setuju 16 responden (15,1%), menyatakan tidak setuju 5 responden (4,7%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 4 responden (3,8%). Ini mengindikasikan bahwa perusahaan memahami struktur organisasi dan kedudukan karyawan.

4.2.3.2. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

Variabel motivasi terdiri dari 20 item pernyataan yaitu: (1) Saya berusaha dengan optimal dalam pengembangan diri terhadap profesi, (2) Saya senantiasa berusaha dalam kerjasama, (3) Dalam menyelesaikan tugas saya selalu tepat waktu, (4) Saya puas atas upah/gaji yang diterima, (5) Saya puas terhadap keamanan dan kedudukan pekerjaan, (6) Kerjasama di dalam tim kerja membuat saya puas, (7) Promosi jabatan merupakan harapan saya, (8) Jaminan kerja (tunjangan dan fasilitas) adalah harapan saya, (9) Saya berharap akan diberikan kepercayaan dalam kedinasan, (10) Saya bangga atas prestasi yang saya lakukan untuk perusahaan dalam bekerja, (11) Saya selalu memegang komitmen di perusahaan tempat saya bekerja, (12) Saya berusaha menjaga nama baik di perusahaan tempat saya bekerja, (13) Kemungkinan besar promosi yang saya jalankan membuat perusahaan bangga terhadap saya, (14) Di dalam bekerja saya selalu menciptakan kreativitas kerja, (15) Saya bekerja dengan senang bila fisik saya sehat, (16) Di tempat saya bekerja Administrasi berjalan

sesuai dengan peraturan yang berlaku, (17) Atasan saya selalu memberikan contoh dan pendidikan kepada bawahannya, (18) Pembagian tugas selalu dijalankan sesuai tugas dan fungsi masing-masing karyawan, (19) Hubungan dengan relasi di lingkungan tempat saya bekerja cukup harmonis, (20) Dalam pengambilan keputusan karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi

Berdasarkan jawaban responden tentang motivasi kerja, dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Saya berusaha dengan optimal dalam pengembangan diri terhadap profesi: responden yang menyatakan sangat setuju 21 responden (19,8%), menyatakan setuju sebanyak 74 responden (69,8%), menyatakan kurang setuju 6 responden (5,7%), menyatakan tidak setuju 2 responden (1,9%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (2,8%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan berusaha dengan optimal dalam pengembangan diri terhadap profesinya.

(2) Saya senantiasa berusaha dalam kerjasama: responden yang menyatakan sangat setuju 34 responden (32,1%), menyatakan setuju sebanyak 61 responden (57,5%), menyatakan kurang setuju 5 responden (4,7%), menyatakan tidak setuju 3 responden (2,8%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan senantiasa berusaha untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya.

(3) Dalam menyelesaikan tugas saya selalu tepat waktu: responden yang menyatakan sangat setuju 23 responden (21,7%), menyatakan setuju sebanyak 57

responden (53,8%), menyatakan kurang setuju 23 responden (21,7%), dan yang menyatakan tidak setuju 1 responden (0,9%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa dalam menyelesaikan tugas, karyawan merasa mampu dan tepat waktu.

(4) Saya puas atas upah/gaji yang diterima: responden yang menyatakan sangat setuju 7 responden (6,6%), menyatakan setuju sebanyak 55 responden (51,9%), menyatakan kurang setuju 32 responden (30,2%), dan yang menyatakan tidak setuju 11 responden (10,4%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa puas atas upah/gaji yang diberikan perusahaan.

(5) Saya puas terhadap keamanan dan kedudukan pekerjaan: responden yang menyatakan sangat setuju 6 responden (5,7%), menyatakan setuju sebanyak 53 responden (50,0%), menyatakan kurang setuju 38 responden (35,8%), menyatakan tidak setuju 7 responden (6,6%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa puas terhadap keamanan dan kedudukan pekerjaan.

(6) Kerja sama di dalam tim kerja membuat saya puas: responden yang menyatakan sangat setuju 16 responden (15,1%), menyatakan setuju sebanyak 63 responden (59,4%), menyatakan kurang setuju 21 responden (19,8%), menyatakan tidak setuju 5 responden (4,7%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (0,9%). Ini mengindikasikan bahwa kerjasama di dalam tim kerja cenderung membuat karyawan merasa puas.

(7) Promosi jabatan merupakan harapan saya: responden yang menyatakan sangat setuju 27 responden (25,5%), menyatakan setuju sebanyak 54 responden (50,9%), menyatakan kurang setuju 18 responden (17,0%), menyatakan tidak setuju 4 responden (3,8%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (2,8%). Ini mengindikasikan bahwa promosi jabatan merupakan harapan bagi karyawan.

(8) Jaminan kerja (tunjangan dan fasilitas) adalah harapan saya: responden yang menyatakan sangat setuju 33 responden (31,1%), menyatakan setuju sebanyak 58 responden (54,7%), menyatakan kurang setuju 11 responden (10,4%), menyatakan tidak setuju 3 responden (2,8%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (0,9%). Ini mengindikasikan bahwa jaminan kerja (tunjangan dan fasilitas) merupakan faktor penting yang sangat diharapkan karyawan.

(9) Saya berharap akan diberikan kepercayaan dalam kedinasan: responden yang menyatakan sangat setuju 29 responden (27,4%), menyatakan setuju sebanyak 62 responden (58,5%), menyatakan kurang setuju 8 responden (7,5%), menyatakan tidak setuju 5 responden (4,7%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (0,9%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan berharap akan mendapatkan kepercayaan dalam kedinasan.

(10) Saya bangga atas prestasi yang saya lakukan untuk perusahaan dalam bekerja: responden yang menyatakan sangat setuju 16 responden (15,1%), menyatakan setuju sebanyak 68 responden (64,2%), menyatakan kurang setuju 17 responden (16,0%), dan yang menyatakan tidak setuju 2 responden (1,9%), dan yang

menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (2,8%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa bangga atas prestasi kerja yang dilakukan untuk perusahaan.

(11) Saya selalu memegang komitmen di perusahaan tempat saya bekerja: responden yang menyatakan sangat setuju 37 responden (34,9%), menyatakan setuju sebanyak 52 responden (49,1%), menyatakan kurang setuju 13 responden (12,3%), dan yang menyatakan tidak setuju 3 responden (2,8%). Ini mengindikasikan bahwa para karyawan senantiasa memegang komitmen yang tinggi pada perusahaan.

(12) Saya berusaha menjaga nama baik di perusahaan tempat saya bekerja: responden yang menyatakan sangat setuju 56 responden (52,8%), menyatakan setuju sebanyak 39 responden (36,8%), menyatakan kurang setuju 9 responden (8,5%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan senantiasa berusaha menjaga nama baik perusahaan.

(13) Kemungkinan besar promosi yang saya jalankan membuat perusahaan bangga terhadap saya: responden yang menyatakan sangat setuju 13 responden (12,3%), menyatakan setuju sebanyak 66 responden (62,3%), menyatakan kurang setuju 20 responden (18,9%), menyatakan tidak setuju 6 responden (5,7%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (0,9%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan rata-rata mengharapkan agar promosi yang dipercayakan karyawan membuat perusahaan bangga.

(14) Di dalam bekerja saya selalu menciptakan kreativitas kerja: responden yang menyatakan sangat setuju 27 responden (25,5%), menyatakan setuju sebanyak

67 responden (63,2%), menyatakan kurang setuju 10 responden (9,4%), menyatakan tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa di dalam bekerja, karyawan senantiasa menciptakan kreativitas kerja.

(15) Saya bekerja dengan senang bila fisik saya sehat: responden yang menyatakan sangat setuju 51 responden (48,1%), menyatakan setuju sebanyak 43 responden (40,6%), menyatakan kurang setuju 10 responden (9,4%), dan yang menyatakan tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa bila fisik sehat, karyawan akan bekerja dengan senang.

(16) Di tempat saya bekerja Administrasi berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku: responden yang menyatakan sangat setuju 18 responden (17,0%), menyatakan setuju sebanyak 60 responden (56,6%), menyatakan kurang setuju 21 responden (19,8%), menyatakan tidak setuju 5 responden (4,7%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa administrasi didalam bekerja berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

(17) Atasan saya selalu memberikan contoh dan pendidikan kepada bawahannya: responden yang menyatakan sangat setuju 15 responden (14,2%), menyatakan setuju sebanyak 58 responden (54,7%), menyatakan kurang setuju 23 responden (21,7%), menyatakan tidak setuju 9 responden (8,5%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (0,9%). Ini mengindikasikan bahwa atasan selalu memberi contoh dan pendidikan kepada bawahan.

(18) Pembagian tugas selalu dijalankan sesuai tugas dan fungsi masing-masing karyawan: responden yang menyatakan sangat setuju 15 responden (14,2%), menyatakan setuju sebanyak 62 responden (58,5%), menyatakan kurang setuju 22 responden (20,8%), dan yang menyatakan tidak setuju 5 responden (4,7%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa pembagian tugas selalu dijalankan sesuai tugas dan fungsi masing-masing karyawan.

(19) Hubungan dengan relasi di lingkungan tempat saya bekerja cukup harmonis: responden yang menyatakan sangat setuju 13 responden (12,3%), menyatakan setuju sebanyak 63 responden (59,4%), menyatakan kurang setuju 22 responden (20,8%), menyatakan tidak setuju 5 responden (4,7%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (2,8%). Ini mengindikasikan bahwa hubungan antara karyawan dengan relasi di lingkungan kerja cukup harmonis.

(20) Dalam pengambilan keputusan karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi: responden yang menyatakan sangat setuju 10 responden (9,4%), menyatakan setuju sebanyak 53 responden (50,0%), menyatakan kurang setuju 30 responden (28,3%), menyatakan tidak setuju 8 responden (7,5%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 5 responden (4,7%). Ini mengindikasikan bahwa dalam pengambilan keputusan karyawan juga diberi kesempatan untuk berpartisipasi.

4.2.3.3. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan terdiri dari 15 item pernyataan. Secara berturut-turut lima belas item pernyataan dimaksud adalah: (1) Saya berusaha bekerja seefektif mungkin bagi organisasi, (2) Saya berusaha bekerja seefisien mungkin bagi organisasi, (3) Saya selalu jujur di dalam bekerja, (4) Saya selalu berkomunikasi dengan baik di organisasi, (5) Saya selalu mengutamakan kerajinan, (6) Saya selalu meningkatkan kedisiplinan, (7) Saya selalu meningkatkan ketaatan akan pimpinan perusahaan, (8) Saya selalu menghormati pimpinan dan kebijakannya, (9) Saya selalu kreatif dalam bekerja, (10) Saya selalu meningkatkan mutu pekerjaan, (11) Setiap pekerjaan yang diberikan selalu diselesaikan dengan cepat dan rapi, (12) Lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif, (13) Pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab di tempat saya bekerja sangat jelas, (14) Penampilan karyawan sangat diutamakan oleh perusahaan dalam bekerja, (15) Untuk mendapatkan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan jawaban responden tentang kinerja karyawan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Saya berusaha bekerja seefektif mungkin bagi organisasi: responden yang menyatakan sangat setuju 32 (30,2%) menyatakan setuju sebanyak 54 responden (50,9%), menyatakan kurang setuju 13 responden (12,3%), menyatakan tidak setuju 4

responden (3,8%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (2,8%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan senantiasa berusaha bekerja seefektif mungkin bagi organisasi.

(2) Saya berusaha bekerja seefisien mungkin bagi organisasi: yang menyatakan sangat setuju ada 28 responden (26,4%), menyatakan setuju sebanyak 54 responden (50,9%), menyatakan kurang setuju 16 responden (15,1%), menyatakan tidak setuju 5 responden (4,7%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (2,8%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan berusaha bekerja seefisien mungkin bagi organisasi.

(3) Saya selalu jujur di dalam bekerja: yang menyatakan sangat setuju 25 (23,6%), menyatakan setuju sebanyak 66 responden (62,3%), menyatakan kurang setuju 9 responden (8,5%), menyatakan tidak setuju 4 responden (3,8%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan selalu jujur dalam bekerja.

4) Saya selalu berkomunikasi dengan baik di organisasi: yang menyatakan sangat setuju 37 responden (34,9%), menyatakan setuju sebanyak 51 responden (48,1%), menyatakan kurang setuju 12 responden (11,3%), menyatakan tidak setuju 2 responden (1,9%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 4 responden (3,8%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan selalu berkomunikasi dengan baik di organisasi.

(5) Saya selalu mengutamakan kerajinan: yang menyatakan sangat setuju 37 responden (34,9%), menyatakan setuju sebanyak 58 responden (54,7%), menyatakan

kurang setuju 6 responden (5,7%), menyatakan tidak setuju 1 responden (0,9%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 4 responden (3,8%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan selalu mengutamakan kerajinan dalam bekerja.

(6) Saya selalu meningkatkan kedisiplinan: yang menyatakan sangat setuju 37 responden (34,9%), menyatakan setuju sebanyak 58 responden (54,7%), menyatakan kurang setuju 6 responden (5,7%), menyatakan tidak setuju 1 responden (0,9%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 4 responden (3,8%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan senantiasa meningkatkan kedisiplinan.

(7) Saya selalu meningkatkan ketaatan akan pimpinan perusahaan: yang menyatakan sangat setuju 23 responden (21,7%), menyatakan setuju sebanyak 67 responden (63,2%), menyatakan kurang setuju 12 responden (11,3%), menyatakan tidak setuju 3 responden (2,8%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (0,9%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan selalu berusaha meningkatkan ketaatan akan pimpinan perusahaan.

(8) Saya selalu menghormati pimpinan dan kebijakannya: responden yang menyatakan sangat setuju 32 (30,2%) menyatakan setuju sebanyak 58 responden (54,7%), menyatakan kurang setuju 11 responden (10,4%), menyatakan tidak setuju 3 responden (2,8%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan senantiasa menghormati peimpinan dan kebijakannya.

(9) Saya selalu kreatif dalam bekerja: yang menyatakan sangat setuju ada 28 responden (26,4%), menyatakan setuju sebanyak 67 responden (63,2%), menyatakan kurang setuju 6 responden (5,7%), menyatakan tidak setuju 4 responden (3,8%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (0,9%). Ini mengindikasikan karyawan mempunyai komitmen tinggi untuk selalu kreatif dalam bekerja.

(10) Saya selalu meningkatkan mutu pekerjaan: yang menyatakan sangat setuju 33 (31,1%), menyatakan setuju sebanyak 60 responden (56,6%), menyatakan kurang setuju 8 responden (7,5%), menyatakan tidak setuju 1 responden (0,9%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju 4 responden (3,8%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan selalu meningkatkan mutu pekerjaan.

(11) Setiap pekerjaan yang diberikan selalu diselesaikan dengan cepat dan rapi: yang menyatakan sangat setuju 22 responden (20,8%), menyatakan setuju sebanyak 61 responden (57,5%), menyatakan kurang setuju 17 responden (16,0%), menyatakan tidak setuju 4 responden (3,8%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan bahwa karyawan cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan rapi.

(12) Lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif: yang menyatakan sangat setuju 52 responden (49,1%), menyatakan setuju sebanyak 39 responden (36,8%), menyatakan kurang setuju 11 responden (10,4%), menyatakan tidak setuju 2 responden (1,9%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (1,9%). Ini mengindikasikan

bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan akan sangat penting untuk mendorong kinerja karyawan yang paling produktif.

(13) Pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab di tempat saya bekerja sangat jelas: yang menyatakan sangat setuju 25 responden (23,6%), menyatakan setuju sebanyak 34 responden (32,1%), menyatakan kurang setuju 40 responden (37,7%), menyatakan tidak setuju 4 responden (3,8%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (2,8%). Ini mengindikasikan bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab pekerjaan di PT Bank BPD Bali sangat jelas.

(14) Penampilan karyawan sangat diutamakan oleh perusahaan dalam bekerja: yang menyatakan sangat setuju 20 responden (18,9%), menyatakan setuju sebanyak 60 responden (56,6%), menyatakan kurang setuju 22 responden (20,8%), menyatakan tidak setuju 3 responden (2,8%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (0,9%). Ini mengindikasikan bahwa penampilan karyawan sangat diutamakan oleh perusahaan dalam bekerja.

(15) Untuk mendapatkan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya: yang menyatakan sangat setuju 19 responden (17,9%), menyatakan setuju sebanyak 65 responden (61,3%), menyatakan kurang setuju 16 responden (15,1%), menyatakan tidak setuju 5 responden (4,7%), dan yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (0,9%). Ini mengindikasikan bahwa

tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan mendapatkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas.

4.3. Pengujian Hipotesis

4.3.1. Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan statistik (koefisien korelasi, koefisien determinasi, uji-t dan regresi) iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan yang diperoleh dengan bantuan komputer program *SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versi 11*, terangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Rekapitulasi Hasil Perhitungan
Korelasi, Koefisien Determinasi, Uji t dan Regresi
Iklim Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

No	Keterangan	Hasil
1	Korelasi	0.699
2	Koefisien Determinasi	0.489
3	T hitung	9,972
4	T table	1.664
5	Koefisien regresi (b) X_1	0.699

Sumber: Diolah dengan *Program SPSS for Windows R. 11, 2002*.

4.3.1.1. Analisis Korelasi

Dari tabel 4.7. diketahui nilai koefisien korelasi antara variabel iklim komunikasi dengan kinerja karyawan sebesar 0.699. Nilai ini mencerminkan bahwa iklim komunikasi dan kinerja karyawan secara kualitatif mempunyai hubungan yang positif. Hasil koefisien korelasi yang positif menunjukkan orientasi hubungan positif, dimana apabila iklim komunikasi semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Sedangkan hasil koefisien determinasi yang diperoleh yaitu sebesar 0.489 atau dalam persentase sebesar 48.9%. Nilai ini mencerminkan bahwa variasi perubahan pada variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel iklim komunikasi sebesar 48.9%. Adapun sisanya, yaitu sebesar 51.1% merupakan pengaruh dari variabel-variabel lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui keberartian atau signifikansi hubungan iklim komunikasi dengan kinerja karyawan, t hitung yang diperoleh perlu terlebih dahulu dibandingkan dengan nilai t tabel. Dari tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar 9,972. Sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$) dengan *degree of freedom* (df) = 104 adalah 1,6645. Dengan demikian, jika dibandingkan antara nilai t_{hitung} (9,972) dan nilai t_{tabel} (1,664), maka nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} . Ini berarti iklim komunikasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Atau dengan kata lain, hipotesis nihil satu (H_{01}) yang berbunyi: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim komunikasi terhadap

kinerja karyawan “ditolak”; dan hipotesis alternatif satu (H_{a1}) yang berbunyi: Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan “di terima”.

4.3.1.2. Analisis Regresi Sederhana

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi (b) sebagaimana yang terlihat pada tabel 4.7, maka dapat disusun persamaan regresi (*standardized*) sebagai berikut:

$$Y = 0,699X_1$$

Dari persamaan ini tampak nilai koefisien regresi bernilai positif **0.699** yang terdapat pada koefisien regresi variabel bebas (iklim komunikasi) menggambarkan adanya pengaruh yang positif antara iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan; dimana setiap kenaikan satu satuan variabel iklim komunikasi akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0.699.

4.3.2. Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Berikut ini rekapitulasi hasil perhitungan korelasi, koefisien determinasi, uji t dan regresi atas motivasi terhadap kinerja karyawan

Tabel 4.8
Rekapitulasi Hasil Perhitungan
Korelasi, Koefisien Determinasi, Uji t dan Regresi
Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

No	Keterangan	Hasil
1	Korelasi	0.873
2	Koefisien Determinasi	0.762
3	T hitung	18,246
4	T table	1.6645
5	Koefisien regresi (b) X ₂	0.873

Sumber: Diolah dengan *Program SPSS for Windows R. 11, 2002*

4.3.2.1. Analisis Korelasi

Dari tabel 4.8 diketahui nilai koefisien korelasi antara variabel motivasi dengan kinerja karyawan sebesar 0.873. Nilai ini mencerminkan bahwa motivasi dan kinerja karyawan secara kualitatif mempunyai hubungan yang tergolong positif. Hasil koefisien korelasi yang positif menunjukkan orientasi hubungan positif, dimana semakin baik motivasi, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Sedangkan hasil koefisien determinasi yang diperoleh yaitu sebesar 0.762 atau dalam persentase sebesar 76.2%. Nilai ini mencerminkan bahwa variasi perubahan pada variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi sebesar 76.2%. Adapun sisanya, yaitu sebesar 23.8% merupakan pengaruh dari variabel-variabel lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui keberartian atau signifikansi hubungan motivasi dengan kinerja karyawan, t hitung yang diperoleh perlu terlebih dahulu dibandingkan dengan nilai t tabel. Dari tabel 4.8 di atas diketahui bahwa nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar 18,246, sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$) dengan *degree of freedom* (df) = 106 adalah 1.6645. Dengan demikian, jika dibandingkan antara nilai t_{hitung} (18,246) dan nilai t_{tabel} (1.6645), maka nilai t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} . Ini berarti motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Atau dengan kata lain, hipotesis nihil dua (H_{o2}) yang berbunyi: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan “ditolak”; dan hipotesis alternatif dua (H_{a2}) yang berbunyi: Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan “di terima”.

4.3.2.2. Analisis Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi (b) sebagaimana terlihat pada tabel 4.8, maka dapat disusun persamaan regresi (*standardized*) sebagai berikut:

$$Y = 0,873X_2$$

Dari persamaan ini tampak nilai koefisien regresi yakni positif sebesar 0.749, hal ini menggambarkan adanya pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan; dimana setiap kenaikan satu satuan variabel motivasi akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0.873.

4.3.3. Iklim komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Di bawah ini rekapitulasi hasil perhitungan korelasi, koefisien determinasi, uji F dan regresi atas iklim komunikasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.9
Rekapitulasi Hasil Perhitungan
Korelasi, Koefisien Determinasi, Uji F dan Regresi
Iklim Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

No	Keterangan	Hasil
1	Korelasi	0.875
2	Koefisien Determinasi	0.765
3	F hitung	167,887
4	F table	3.08
5	Koefisien regresi (b) X_1	0.088
6	Koefisien regresi (b) X_2	0.806

Sumber: Diolah dengan *Program SPSS for Windows R. 11, 2002*

4.3.3.1. Analisis Korelasi

Dari hasil perhitungan secara simultan sebagaimana terlihat pada Tabel 4.9 di atas, diperoleh angka korelasi sebesar 0.873. Nilai ini ternyata lebih besar dari angka korelasi yang diperoleh secara parsial. Besaran angka korelasi tersebut secara kualitatif menunjukkan hubungan yang tergolong positif dan kuat. Hasil koefisien

korelasi (r) yang positif (0.873) mengindikasikan orientasi hubungan yang positif, dimana apabila iklim komunikasi semakin kondusif dan motivasi semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Sedangkan hasil koefisien determinasi yang diperoleh yaitu sebesar 0.765 atau dalam persentase sebesar 76.5%. Nilai ini mencerminkan bahwa variasi perubahan pada variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel iklim komunikasi dan kinerja karyawan sebesar 76.5%. Adapun sisanya, yaitu sebesar 23.5% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui keberartian atau signifikansi hubungan iklim komunikasi dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja karyawan, F hitung yang diperoleh perlu terlebih dahulu dibandingkan dengan nilai F tabel. Dari tabel 4.11 di atas diketahui bahwa nilai F_{hitung} yang diperoleh sebesar 167.887, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$) dengan *degree of freedom* (df) pembilang 2 dan dk penyebut 103 adalah 3.11. Dengan demikian, jika dibandingkan antara nilai F_{hitung} (167.887) dan nilai F_{tabel} (3.11), maka nilai F_{hitung} lebih besar dari pada nilai F_{tabel} . Ini berarti iklim komunikasi dan motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Atau dengan kata lain, hipotesis nihil ketiga (H_{03}) yang berbunyi: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim komunikasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan "ditolak"; dan hipotesis alternatif ketiga (H_{a3}) yang berbunyi: Terdapat pengaruh positif dan

signifikan iklim komunikasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan "di terima".

4.3.3.2 Analisis Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi (b) sebagaimana terlihat pada tabel 4.9, maka dapat disusun persamaan regresi (*Standardized Coefficients*) sebagai berikut:

$$Y = 0.088 X_1 + 0.806 X_2$$

Dari persamaan ini tampak nilai koefisien regresi variabel iklim komunikasi dan motivasi bernilai positif (0.088 dan 0.806). Hal ini menggambarkan adanya pengaruh yang positif antara iklim komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan; dimana kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.088 setiap kenaikan satu satuan variabel iklim komunikasi dan meningkat sebesar 0.806 untuk kenaikan satu satuan pada variabel motivasi.

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

Secara statistik kedua variabel independen yakni iklim komunikasi dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu pengelolaan iklim komunikasi sangat penting peranannya dalam membantu meningkatkan kinerja karyawan. Disini peran iklim komunikasi sangat vital bagi perusahaan dalam memberikan kontribusi kepada karyawan. Iklim komunikasi

merupakan salah satu faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha dalam mengelola kebijakan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kinerja. Iklim komunikasi yang kondusif akan mendorong karyawan bekerja secara produktif. Karyawan yang produktif dapat memberikan kontribusi positif bagi kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Hal inilah yang membuat perusahaan dapat terus bertahan.

Sementara motivasi juga merupakan salah satu variabel penting dalam memberikan kontribusi positif bagi tinggi atau rendahnya karyawan terhadap perusahaan. Bila mekanisme atau aktivitas di dalam perusahaan memberikan ruang bagi karyawan untuk melakukan kreativitasnya, maka motivasi karyawan akan terangkat. Jika karyawan bekerja dengan motivasi yang kuat, maka kemungkinan kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Oleh sebab itulah iklim komunikasi dan motivasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi terciptanya kinerja karyawan. Bila pengelolaan hubungan dengan karyawan berjalan dengan baik, maka kemungkinan besar karyawan akan tetap loyal pada perusahaan. Sebaliknya apabila pengelolaan hubungan yang terkesan seadanya dan tidak maksimal khususnya iklim komunikasi dan motivasi, maka yang akan terjadi adalah sekumpulan karyawan yang kecewa, sehingga karyawan tersebut tidak akan bekerja lagi bagi perusahaan.

Hal ihwal penelitian ini signifikan tentang pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan sesuai dengan yang dilakukan oleh Redding dan Dennis

(dalam Goldhaber, 1993:65) yang menyatakan bahwa hal paling mendasar dari iklim komunikasi adalah bahwa persepsi kognitif maupun afektif dari individu tentang organisasi mempengaruhi bagaimana individu tersebut berperilaku dalam organisasi (kinerja karyawan dalam organisasi). Begitu pula dengan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan yang diungkapkan oleh Pace (1989) yang mengungkapkan bahwa motivasi adalah salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang yang dapat menjelaskan alasan mengapa seseorang mau mencurahkan tenaganya untuk suatu tugas atau pekerjaannya. Hal ini menjelaskan bahwa motivasi mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada Bab IV, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan berikut:

1. Secara umum iklim komunikasi yang terdapat dalam perusahaan dapat dikatakan kondusif bagi pengembangan karyawan. Demikian pula dengan motivasi, dimana secara umum karyawan termotivasi dalam bekerja di PT. Bank BPD Bali.
2. Secara umum kinerja karyawan tergolong tinggi, hal ini diindikasikan dengan banyaknya responden yang menyatakan setuju atas beberapa indikator kinerja karyawan.
3. Iklim komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai pengaruh sebesar 0.699.
4. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai pengaruh sebesar 0.873.
5. Secara bersama-sama iklim komunikasi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh variabel motivasi (0.806) terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh iklim komunikasi (0.088) terhadap kinerja karyawan.

5.2. Implikasi Penelitian

Implikasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

5.2.1. Implikasi Praktis

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka implikasi praktis dan teoritis adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu meningkatkan iklim komunikasi yang kondusif antar anggota organisasi (perusahaan) dalam upayanya meningkatkan kinerja karyawan.
2. Perusahaan perlu mempertahankan motivasi karyawan sebab saat ini motivasi tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Perusahaan perlu memberikan wanprestasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

5.2.2. Implikasi Teoritis

1. Teori yang diungkapkan oleh Redding dan Dennis mengenai implikasi iklim komunikasi organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam kenyataannya cukup relevan diterapkan oleh perusahaan. Artinya studi ini juga dapat diterapkan pada perusahaan lain.
2. Teori yang diungkapkan oleh Pace mengenai motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan juga masih relevan diterapkan pada industri Bank. Hal ini dapat berarti pula bisa diterapkan oleh perusahaan lain paling tidak dalam industri sejenis.

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran-saran yang perlu direkomendasikan adalah sebagai berikut:

5.3.1. Saran Praktis

1. Khusus hubungan antara iklim komunikasi dengan kinerja karyawan, ternyata memiliki nilai yang lebih kecil hubungannya. Ini berarti bahwa iklim komunikasi di BPD Bali masih harus terus ditingkatkan dengan melakukan perbaikan-perbaikan yang penting, terutama mengenai atasan dalam mendengarkan saran atau laporan masalah dari bawahan. Hal ini sangat besar peranannya bagi kinerja karyawan. Oleh karena itu saran atau masukan yang diberikan oleh bawahan harus direspon secara positif oleh atasan, dan bahkan jika perlu masukan-masukan yang positif bisa dipergunakan untuk kemajuan perusahaan.
2. Karena motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, maka hal ini harus dipertahankan dan bahkan jika mungkin ditingkatkan dengan berbagai instrumen seperti, kompensasi yang memenuhi harapan karyawan baik finansial maupun non finansial, memberikan kebebasan berkreaitifitas dalam konteks pengembangan perusahaan, memberikan ruang berinovasi dan lain sebagainya.
3. Agar kinerja karyawan terus meningkat dan dapat memberikan kontribusi nyata bagi perusahaan, maka sudah sepantasnya perusahaan memberikan wanprestasi

sesuai prosedur yang ada di perusahaan agar karyawan merasakan adanya hubungan timbal balik produktif antara perusahaan dengan karyawan. Bentuk wanprestasi bisa saja berarti kenaikan jabatan, kenaikan kompensasi, dan lainnya.

5.3.2. Saran Akademis

1. Dalam melakukan studi penelitian seperti ini bisa juga dilakukan dengan menggunakan teknik *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.
2. Dalam melakukan penelitian organisasi perbankan khususnya PT Bank BPD Bali, peneliti perlu juga melihat faktor-faktor lain seperti faktor budaya atau keunikan yang dimiliki masyarakat Bali.
3. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya ditambahkan dengan analisis faktor, hal ini bermanfaat untuk melihat faktor-faktor mana saja yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Galvin, Kathleen & Cassandra Book, (1980), *Person to Person : an Introduction to Speech Communication*, USA : National Textbook Company.
- Gibson, Jane Whitney dan Richard M. Hodgetts, (1989), *Organizational Communication : a Managerial Perspective*, second edition, USA : HarperCollins Publishers, Inc.
- Goldhaber, Gerald M., (1993), *Organizational Communication*, sixth edition, USA : McGraw Hill.
- Gomes, Faustino Cardoso, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Halloran, Jack, (1978), *Applied Human Relations : an Organizational Approach*, India : Prentice Hall.
- Hardjana, Andre, (2000), *Audit Komunikasi: Teori dan Praktek*, Jakarta: PT Grasindo.
- Huseman, Richard, et.al, (1988), *Business Communication : Strategies & Skill*, second edition, Kanada : Holt, Rinchart, and Winston.
- Kartono, Kartini, (1994), *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Kasali, Rhenald, (1994), *Manajemen Public Relations : Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Jakarta : PT. Pustaka Utama Grafiti.
- (2002), *Membidik Pasar Indonesia*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Keith Davis & John W. Newstroom, 1995., *Human Behavior at Work Organizational Behavior*, Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta : Erlangga
- Keith Davis. 1982. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga. Keith Davis. 1982. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga

- Kotler, Philip. (1991), *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*. 7th edition, New Jersey : Prentice Hall. , New Jersey.
- Malayu S.P. Hasibuan, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Haji Masagung, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Manulang, M., (1985), *Management Personalia*, cetakan kesepuluh, Jakarta ; Ghalia Indonesia
- Myers, Gail E. & Michele Tolela Myers, (1976), *The Dynamics of Human Communication : a Laboratory Approach*, USA : Mc Graw Hill, Inc.
- Neuman, W. Lawrence, (2000), *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approach*, Fourth edition, USA ; Allyn & Bacon.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, (1994), *Organizational Communication*, third edition, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F., in Mulyana, Deddy (Ed). *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Rosda, Bandung, cetakan pertama, 1998.
- Patricia Cain Smith, C.J. Cranny, Eugene F. Stone, 1992., *Job Satisfaction How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*, New York .
- Purwanto, Djoko, (1996), *Komunikasi Bisnis*, Jakarta : PT. Erlangga.
- Quirke, Bill, (1996), *Communicating Corporate Change : a Practical Guide to Communication and Corporate Strategy*, Inggris : McGraw-Hill Publishing Company.
- Rakhmat, Jalaluddin, (1985), *Psikologi Komunikasi*, Bandung : Remadja Karya, CV
- , (1995), *Metode Penelitian Komunikasi*, cetakan keempat, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Richard M. Steers, Porter and Lyman W. 1987. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hillbook Company.

- Ruslan, Rosady, (1998), *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi : Konsepsi dan Aplikasinya*, Jakarta ; PT RajaGrafindo Persada.
- Simamora, Henry, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Suprihanto, John, *Manajemen Personalia (Pokok-Pokok, Kasus dan Soal Jawab)*, Edisi 1, Yogyakarta: BPFE, 1987.
- Stephen P. Robbins. 1990. *Teori Organisasi*. Terjemahan Jusuf Udaya, Lic., Ec., Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Stephen P. Robbins. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sugiyono. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno Hadi. 1986. *Metodologi Research 2*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Timpe, A. Dale, (1988), *Kinerja*, terjemahan, Jakarta : PT. Gramedia Asri Media.
- Udai Pareek, 1996., *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo
- Werther, William B. & Keith Davis, (1985), *Personnel Management and Human Resources*, second edition, Singapura : McGraw-Hill, Inc.
- Wexley, Kenneth N & Gary A. Yukl (1992) *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia* Penerjemah: Drs. Muh. Sobarudin Jakarta: PT. Rineke Cipta.
- Zainun, Buchari (1989) *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi -cet.5—Jakarta: Balai Eksara.

TESIS :

- Nurhayati, Farida, *Iklm Komunikasi Organisasi Di PT. Rajawali Nusantara Indonesia (Suatu studi tentang iklim komunikasi organisasi dan aplikasinya terhadap motivasi kerja pimpinan dalam mewujudkan misi perusahaan)*. Program Pascasarjana FISIP UI, 1998.
- Samekto, Hernuryo, *Iklm Komunikasi dan Motivasi Kerja Di Kalangan Staf Pengembangan (Kasus balai pengembangan produktivitas daerah Departemen Tenaga Kerja Jakarta dan Semarang)*, Program Pascasarjana FISIP UI, 2000.

REFERENSI LAIN :

1. Laporan Tahunan, (2004), Bank Pembangunan Daerah Bali.
2. Kaler, I Wayan, (2003), "Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Produktivitas Sumber Daya Manusia Bank Pembangunan Daerah Bali", *Makalah*, Jakarta : Institut Bankir Indonesia.
3. Laporan Pelatihan/Kursus, (2004), PT Bank BPD Bali.
4. Lubis, S.B. Hari & Martani Huscini, (1987), "Teori Organisasi : Suatu Pendekatan Makro, Jakarta : Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial – Universitas Indonesia.
5. Roesfandi. 2002. (<http://ALKON.htm>).