

**PENGARUH KOMUNIKASI ANTAR ATASAN DAN BAWAHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN AYAM BAWANG CAK PER**

SKRIPSI



Oleh :

Nor Ali Sukkron Imami
NIM (13410111)

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

**PENGARUH KOMUNIKASI ANTAR ATASAN DAN BAWAHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN AYAM BAWANG CAK PER**

SKRIPSI

Diajukan kepada

Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim

Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana

Psikologi (S.Psi)

oleh

Nor Ali Sukkron Imami

NIM. 13410111

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KOMUNIKASI ANTAR ATASAN DAN BAWAHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI AYAM BAWANG CAK PER**

SKRIPSI

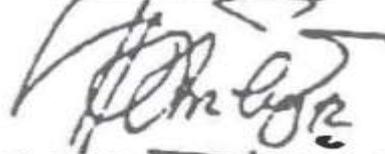
Oleh

Nor Ali Sukkron Imami

NIM. 13410111

Telah Disetujui oleh:

Dosen Pembimbing



Dr. Iin Tri Rahayu M.Si, Psikolog

NIP. 19720718 199903 2 001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Psikologi

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. Siti Mahmudah, M.Si

NIP. 19671029 199403 2 001

LEMBAR PENGESAHAN

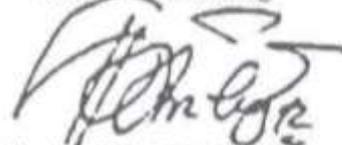
**PENGARUH KOMUNIKASI ANTAR ATASAN DAN BAWAHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI AYAM BAWANG CAK PER**

SKRIPSI

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing



Iin Tri Rahayu, M. Si.Psi
NIP. 197207181 99903

Angota Penguji Lain

Penguji Utama



Dr. Mohammad Mahpur, M.Si
NIP. 197207181 99903

Ketua Penguji



Dr. Siti Mahmudah, M. Si
NIP.19671029199403 2001

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Sarjana Psikologi tanggal

Mengesahkan,

Dean Fakultas Psikologi
IN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. Siti Mahmudah, M. Si
NIP. 19671029 199403 2001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nor Ali Sukkron Imami

NIM : 1341011

Fakultas : Psikologi

Demi Allah,

Dengan kesadaran dan rasa tanggung jawab terhadap pengembangan keilmuan,
Penulis menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PENGARUH KOMUNIKASI ANTAR ATASAN DAN BAWAHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI AYAM BAWANG CAK PER**

Benar-benar merupakan karya ilmiah yang disusun sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika kemudian hari ada klaim dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar saya bersedia mendapatkan sanksi.

Malang, 30 April 2020

Penulis,

Nor Ali Sukkron Imami
NIM. 13410111

MOTTO

“Khoirunnas anfa ‘uhum linnas”

Artinya: “Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lain “(HR. Ahmad dan Thabrani)

“Per Humanitatem Ad Pacem”

Artinya: “Perdamaian melalui kemanusiaan (Henry Dunant)”

“e se io muoio da partigiano, tu mi devi seppellir”

Artinya: “Dan jika aku mati sebagai partisian (pahlawan), kau harus menguburku (dengan hormat)” (La Casa de Papel-Bella ciao)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

Almarhum Bapak Sumali bin Ngarmin dan keluarga besar yang telah memberikan motivasi dan kata-kata petuah terutama bapak yang tidak bosannya terus memberikan bantuan baik secara materil atau pun doa sehingga penulis bisa menyelesaikan karya ini. Semoga dengan hasil karya ini amal beliau diterima disisi Allah SWT, *Aamiin*.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT berkat Rahmat, Hidayah, dan Karunia-Nya kepada kita semua sehingga kami dapat menyelesaikan proposal skripsi dengan judul “Pengaruh Komunikasi antar atasan dan bawahan terhadap Kinerja Karyawan Ayam Bawang Cak Per”. Penyusunan laporan proposal penelitian ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang di Fakultas Psikologi. Penyusunannya dapat terlaksana dengan baik berkat dukungan dari banyak pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M. Ag selaku rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Siti Mahmudah, M. Si selaku dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr.H. Achmad Khudori Saleh, M. Ag selaku Dosen Wali yang memberikan motivasi dan membimbing penulisan selama penelitian ini.
4. Dr. Iin Tri Rahayu M.Si, Psikolog selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan masukan dalam penelitian ini.
5. Segenap dosen Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan seluruh staf yang telah membimbing dan selalu melayani segala administrasi selama proses penelitian
6. Kepada orang tua, saudara, serta saudara dari keluarga besar yang selalu memberikan doa, kasih sayang serta dukungan dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
7. Teman-teman angkatan Psikologi 2013 yang selalu memeberikan motivasi dan turut serta membimbing

8. Bagi Pimpinan Ayam Bawang Cak Per bapak Fery Angga Setiawan dan Pery Hadi Susanto yang telah mengizinkan dalam kegiatan penelitian ini
9. Bagi responden yaitu segenap karyawan Ayam Bawang Cak Per yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu menyelesaikan penelitian ini.
10. Sahabat saya Faizal, Rendy, Gondrong, khalil, dan Slamet yang memberi semangat dan bantuan materil ataupun bimbingannya dalam menyelesaikan penelitian ini.
11. Seluruh teman-teman Psikologi angkatan 2013, Iyons, nikmah, wahyu, dan tyang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu karena ikut serta membantu dan berjuan bersama-sama untuk meraih mimpi dan memberi kenangan yang berharga.
12. Keluarga besar KSR-PMI Unit UIN Malang yang telah memeberi pengalaman, pengetahuan, pembelajaran serta kenangan indah semasa kuliah.
13. Anak kontrakan, Jutok, Tengik, Oles, Mas Mendol, Mas Kentunk, dan yang sebatas singgah atau main, tanpa bantuan kalian saya tidak bisa bertahan dengan kejamnya hidup diluar sana. Terima kasih telah menerima saya untuk tinggal dan menyelesaikan tugas ini.

Walaupun demikian, dalam laporan penelitian ini, peneliti menyadari masih belum sempurna. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan penelitian ini. Namun demikian adanya, semoga proposal skripsi ini dapat dijadikan acuan tindak lanjut penelitian selanjutnya dan bermanfaat bagi kita semua terutama bagi ilmu Psikologi terutama Psikologi Industri dan Organisasi.

Malang, 30 April 2020

Penulis,

Nor Ali Sukkron Imami

NIM. 13410111

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| LEMBAR PERSETUJUAN..... | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN | iii |
| SURAT PERNYATAAN..... | iv |
| MOTTO | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL..... | xi |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xii |
| ABSTRACT..... | xiii |
| ABSTRAK | xiv |
| المخلص | xv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. RUMUSAN MASALAH..... | 8 |
| C. TUJUAN PENELITIAN | 9 |
| D. Manfaat penelitian..... | 9 |
| E. Ruang lingkup penelitian | 10 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 11 |
| A. Kinerja..... | 11 |
| B. Komunikasi | 22 |
| C. Hubungan Komunikasi Dengan Kinerja Karyawan..... | 40 |
| D. Penelitian Terdahulu | 41 |
| E. Hipotesis..... | 43 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 45 |
| A. Rancangan Penelitian | 45 |
| B. Identifikasi Variabel Penelitian..... | 46 |
| C. Definisi Operasional..... | 46 |
| D. Populasi dan Sampel | 48 |
| E. Metode Pengumpulan Data | 49 |
| F. Teknik Pengumpulan Data..... | 51 |

| | |
|--|----|
| G. Validitas dan Reliabilitas | 55 |
| H. Teknik Analisis Data..... | 57 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 59 |
| A. Pelaksanaan Penelitian | 59 |
| B. Hasil Uji Analisis | 63 |
| C. Uji Asumsi | 66 |
| D. Analisis Deskriptif Data Hasil Penelitian | 68 |
| E. Analisa Data kinerja karyawan | 69 |
| F. Analisa data Komunikasi | 72 |
| G. Analisis pengaruh antara kinerja karyawan dengan komunikasi | 75 |
| H. Pembahasan..... | 76 |
| BAB V PENUTUP..... | 83 |
| A. Kesimpulan | 83 |
| B. Saran..... | 84 |
| DAFTAR PUSTAKA | 86 |
| LAMPIRAN..... | 88 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 2. 1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja | 16 |
| Tabel 2. 2 Model Komunikasi..... | 27 |
| Tabel 3. 1 Populasi Karyawan Ayam Bawang Cak Per..... | 48 |
| Tabel 3. 2 Penilaian dalam Skala Likert | 51 |
| Tabel 3. 3 blueprint komunikasi | 52 |
| Tabel 3. 4 blueprint kinerja | 53 |
| Tabel 3. 5 Tingkat Intensitas Komunikasi | 58 |
| Tabel 4. 1 Bagan Struktural Ayam Bawang Cak Per | 62 |
| Tabel 4. 2 Uji validitas komunikasi | 63 |
| Tabel 4. 3 uji validitas kinerja karyawan | 64 |
| Tabel 4. 4 Uji reliabilitas..... | 66 |
| Tabel 4. 5 Hasil Uji Normalitas <i>one-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i> | 67 |
| Tabel 4. 6 Norma Kategorisasi Dua Variabel | 68 |
| Tabel 4. 7 Mean hipotetik | 69 |
| Tabel 4. 8 Kategorisasi kinerja karyawan | 70 |
| Tabel 4. 9 Frekuensi dan Prosentase Tingkat kinerja karyawan | 70 |
| Tabel 4. 10 diagram prosentase tingkat kinerja karyawan | 71 |
| Tabel 4. 11 Rangkuman Hasil Data Statistik komunikasi | 72 |
| Tabel 4. 12 Kategorisasi komunikasi | 73 |
| Tabel 4. 13 Frekuensi dan Prosentase Tingkat komunikasi | 73 |
| Tabel 4. 14 Diagram prosentase tingkat komunikasi karyawan | 74 |
| Tabel 4. 15 Hasil Uji Korelasi satu Variabel | 75 |
| Tabel 4. 16 Pengaruh Variabel Komunikasi dengan Kinerja (ANOVA)..... | 75 |

DAFTAR LAMPIRAN

1. Draft Wawancara
2. Form Alat Ukur
3. Uji Linieritas
4. Uji Normalitas
5. Uji Regresi
6. Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan
7. Uji Validitas dan Reliabilitas Komunikasi

ABSTRACT

Imami, Nor Ali Sukkron, 13410111, influence of communication between superiors and subordinates to the performance of employees at Ayam Bawang Cak Per, thesis, Faculty of Psychology of Islamic State Maulana Malik Ibrahim University of Malang, 2020

Many people have to fulfill one's needs by working. The work has a goal that must be accomplished to make the motivation to carry out the task or job description in each field within the company. The results of each employee's work in this particular period are called performance. Every job in the company can achieve good performance is determined by the communication between superiors and subordinates. Therefore, communication is very needed to improve employee performance.

The research aims to know: 1) the level of communication. 2) Employee performance level; 3) and to know the influence of communication between superiors and subordinates to the performance of employees in restaurant Ayam Bawang Cak Per.

This study used a kuabtitalar method in its enforcement. Variables is communication-free and performance-bound variables. The research sampling was taken 99% of the population 51 but it was constrained by the time and situation of the samples taken by only 40 employees of the respective division of the foreign exchange.

The results showed that: 1) the level of communication between the superiors and subordinates was at a moderate level with a percentage of 75% of 30 employees; 2) The level of employee performance is in medium category with a percentage of 65% as many as 24 employees; 3) and there is a significant influence between communication to the employee's performance at Ayam Bawang Cak Per Restaurant

ABSTRAK

Imami, Nor Ali Sukkron, 13410111, Pengaruh Komunikasi antar Atasan dan Bawahan terhadap Kinerja Karyawan di Ayam Bawang Cak Per, *Skripsi*, Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibarahim Malang, 2020

Banyak seseorang harus memenuhi kebutuhannya salah satu dengan cara bekerja. Pekerjaan memiliki tujuan yang harus dicapai untuk membuat motivasi untuk melaksanakan tugas atau *job description* dalam masing-masing bidang dalam perusahaan. Hasil dari pekerjaan setiap karyawan dalam periode tertentu ini dinamakan kinerja. Setiap pekerjaan dalam perusahaan bisa mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan oleh komunikasi antar atasan dan bawahan. Oleh karena itu komunikasi sangat di perlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : 1) tingkat intensitas komunikasi; 2) tingkat kinerja karyawan; 3) dan untuk mengetahui pengaruh komunikasi antar atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan di restoran Ayam Bawang Cak Per.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dalam penegerjaannya. Variabel bebas komunikasi dan variabel terikat kinerja. Pengambilan sampel penelitian diambil 99% dari jumlah populasi 51 namun terkendala dengan waktu dan situasi sampel yang diambil hanya 40 orang karyawan bagian masing-masing divisi yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) tingkat komunikasi antara atasan dan bawahan berada pada tingkat sedang dengan prosentase 75% sebanyak 30 karyawan; 2) tingkat kinerja karyawan berada pada kategori sedang dengan prosentase 65% sebanyak 24 karyawan; 3) dan terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan di restoran Ayam Bawang Cak Per

المخلص

إمامي، نور علي سُكُرون، ١٣٤١٠١١١، "تأثير الاتصال بين الرئيس والمرؤوس على أداء الموظفين في مطعم 'أيام باوانج جاك بير'"، رسالة بكالوريوس، كلية علم النفس، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، ٢٠٢٠م

يحتاج الكثير من الناس إلى تلبية احتياجاتهم، وأحد السبل لتحقيق ذلك هو العمل. فالعمل له أهداف يجب تحقيقها، وهي تُعد دافعًا لأداء المهام أو الوصف الوظيفي في كل مجال داخل الشركة. ويُطلق على نتائج عمل كل موظف خلال فترة زمنية معينة مصطلح "الأداء الوظيفي". وإن تحقيق أداء وظيفي جيد في كل وظيفة داخل الشركة يعتمد بدرجة كبيرة على التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين. لذلك، فإن التواصل يُعد أمرًا ضروريًا لتحسين أداء الموظفين

يهدف هذا البحث إلى معرفة: ١ (مستوى شدة الاتصال)، ٢ (مستوى أداء الموظفين)، ٣ (وَأثر الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على أداء الموظفين في مطعم "أيام باوانج جاك بير"

استخدم هذا البحث المنهج الكمي في تنفيذه. أما المتغير المستقل فهو الاتصال، والمتغير التابع فهو الأداء الوظيفي. وقد تم أخذ العينة بنسبة ٩٩٪ من عدد السكان البالغ ٥١ فردًا، ولكن نظرًا للقيود الزمنية والظروف المحيطة، فقد تم الاكتفاء بأخذ عينة مكونة من ٤٠ موظفًا من مختلف أقسام الشركة

أظهرت نتائج البحث أن: ١ (مستوى الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يقع في المستوى المتوسط بنسبة ٧٥٪، بعدد ٣٠ موظفًا؛ ٢ (مستوى أداء الموظفين يقع ضمن الفئة المتوسطة بنسبة ٦٥٪، بعدد ٢٤ موظفًا؛ ٣ (وهناك تأثير معنوي بين الاتصال والأداء الوظيفي للموظفين في مطعم "أيام باوانج جاك بير"

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam menjalani kehidupan, manusia mengerjakan berbagai aktivitas atau kegiatan setiap harinya. Aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang sering disebut bekerja. Bekerja itu sendiri mengandung arti melaksanakan tugas dan diakhiri dengan sebuah karya yang dapat dinikmati oleh manusia bersangkutan atau orang lain berupa barang maupun suatu jasa.

Menurut Apriliani (2014) kerja diartikan sebagai suatu kelompok aktivitas, tugas atau kewajiban yang sama dan dibayar, yang memerlukan atribut-atribut yang sama dalam suatu organisasi tertentu. Bekerja merupakan bentuk eksistensi manusia. Tanpa bekerja manusia tidak memiliki tujuannya. Seperti halnya faktor pendorong manusia dalam bekerja adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya memenuhi kebutuhannya. Namun terdapat tujuan yang tidak langsung tapi menjadi terkadang menjadi sebuah kebutuhan yaitu bekerja untuk mendapatkan imbalan yang berupa upah atau gaji dari hasil kerjanya itu.

Manusia yang berada pada usia kerja yaitu usia 15 sampai 64 tahun pada umumnya tenaga kerja. Tenaga kerja merupakan penduduk dalam usia kerja 15 sampai 64 tahun atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut (Manulang, 2002).

Setiap tenaga kerja yang berperan aktif dalam kegiatan produksi atau jasa khususnya di restoran memiliki tanggung jawab pekerjaan yang berbeda-beda sesuai dengan jabatan atau penempatan kerja yang diterimanya.

Tentang bekerja atau tenaga kerja, contoh gambaran diatas sama halnya dengan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan komponen yang penting dalam suatu perusahaan, restoran ataupun organisasi untuk mncapai tujuannya.

Sumber daya manusia itu sendiri adalah orang-orang yang menjalankan berbagi tugas di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Untuk itu perusahaan memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar tercapainya kinerja. Kinerja yang harusnya dicapai karyawan merupakan suatu prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas nmaupun kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam suatu periode waktu tertentu (Hasibuan, 2013). Setiap perusahaan dalam melaksanakan program-prgramnya selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengertian kinerja sendiri adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompokdalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh faktoruntuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Bernadian dan Russel memberikan pengertian kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selam kurun waktu tertentu.

Dalam perusahaan terutama restoran perlu adanya manajemen kinerja yang perusahaan rancang untuk mendapatkan kinerja karyawan. Sehingga dapat dihasilkan evaluasi kinerja yang digunakan sebagai unsur esensialbagi efektivitas

manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan khususnya restoran. Perusahaan selalu berusaha mengoptimalkan kinerja karyawannya. Kinerja perusahaan akan mencapai hasil yang optimal apabila dalam perusahaan tersebut terjadi komunikasi yang baik, kepemimpinan yang efektif, dan motivasi kerja yang baik (Yusuf, 2014). Persaingan bisnis dengan para kompetitor yang semakin sengit mengharuskan perusahaan membuat kinerja yang optimal.

Salah satu bisnis yang berkembang yang ada di kota Malang adalah bisnis restoran atau Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang bergerak pada bidang kuliner. Menurut Yani “ *Saat ini yang mendominasi di Malang ada beberapa UMKM. Termasuk kuliner, fashion, kriya, dan yang menonjol lagi UMKM digital yakni startup animasi, aplikasi dan game*” (Malang Times, 2019). Seperti diterangkan oleh Tri Widayani pangestuti selaku PLT Kepala dinas koperasi dan UMKM di kota Malang, jumlah pelaku ekonomi kreatif di kota Malang dengan skala UMKM ada banyak, sekitar 100 ribuan (Surya Malang, 2019).

Pertumbuhan bisnis kuliner UMKM dan restoran yang ada di Malang menuntut setiap perusahaan meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat terus menerus bertahan dalam persaingan yang semakin ketat, salah satu yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Seperti halnya yang dilakukan oleh salah satu restoran UMKM Ayam bawang Cak Per. yang terus berupaya meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Ayam Bawang Cak Per adalah restoran yang mengusung konsep prasmanan dan gerai makanan ini menyajikan masakan pedas tertama lalapan ayam. Restoran yang telah buka sejak 28 April 2016 ini kini memiliki 10 cabang, sebanyak 8 cabang

berada di kota Malang 2 lainnya berada di kota Sidoarjo. Ferry Angga Setiawan dan Pery Hadi Susanto pada tahun 2016 silam, kedua orang ini berkolaborasi mendirikan rumah makan Ayam Bawang Cak Per(ABCP). Nama Cak Per diambil dari nama panggilan keduanya yang memang mirip.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, manajemen restoran Ayam Bawang Cak Per terus memberikan perhatian lebih terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan khususnya dalam hal komunikasi atasan dan bawahan. Mereka selalu berusaha menerapkan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Namun, kinerja karyawan Ayam Bawang Cak Per masih kurang efektif antara atasan dan bawahan. Seperti terkandung dari fungsi komunikasi yang juga sangat penting. Bungin (2011) mengklarifikasikan empat fungsi komunikasi organisasi yaitu :

- a. Fungsi informatif, digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan terkait dengan pekerjaan.
- b. Fungsi Regulatif, digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan terkait dengan peraturan yang berlaku
- c. Fungsi Persuasif, untuk merubah sikap, pendapat, dan perilaku pegawai atau karyawan
- d. Fungsi Intergratif, berkaitan dengan penyediaan saluran kepada pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik.

Pace dan Faules dalam (Rohim, 2009) mengemukakan definisi komunikasi organisasidari dua perspektif yang berbeda. Pertama, perspektif tradisional (fungsional dan objektif), mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Kedua, perspektif interpretif (subjektif)

memaknai komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan makna “perilaku pengorganisasian” yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu berinteraksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Jadi, dalam pengertian ini komunikasi dapat dimaknai dari dua perspektif yang berbeda yaitu sebagai penafsiran pesan diantara unit-unit dan sebagai proses penciptaan makna atas interaksi.

Seperti halnya pada restoran Ayam Bawang Cak Per , komunikasi ini sangat diperlukan antara atasan dan bawahan dalam menyampaikan program-program seperti meningkatkan penjualan, rencana atau target dan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan misalkan tempat atau wilayah untuk bekerja, peraturan dan standar operasional perusahaan (SOP). Selain dengan atasan dan bawahan, komunikasi antar karyawan diperlukan. Dengan adanya komunikasi antar karyawan, setiap karyawannya bisa memberikan informasi dan saling mengingatkan serta memberikan semangat dalam bekerja sehingga dapat bekerja secara optimal. Secara lebih kongkrit komunikasi ini berbentuk dengan memberikan informasi mengenai jumlah hasil produksi atau hasil yang dilakukan di shift sebelumnya ataupun informasi-informasi lain baik yang berhubungan dengan operasional pekerjaan yang berada waktu jam kerja ataupun diluar jam kerja.

Temuan dilapangan terdapat pelanggaran aturan yang dilakukan oleh karyawan Ayam Bawang Cak Per yang mengindikasikan kinerja karyawan yang kurang baik pada perusahaan tersebut, seperti terlambat masuk shift kerja dan tidak mengikuti kegiatan-kegiatan evaluasi atau *breafing* shift kerja. Hal ini dapat dilihat dari laporan kerja atau evaluasi dari kordinator shift kerja yaitu:

- *tetap kompak dan jaga kordinasi frontliner dan backliner, serta pahami*

komunikasi verbal maupun non verbal (gestur tubuh) antar karyawan.

- *Karyawan belum terbiasa untuk belajar inisiatif*
- *Karyawan selalu minta diarahkan*
- *Rasa bermalas-malasan dari karyawan produksi dan waiters tidak bisa dipungkiri*
- *Untuk penyetokan produk masih kurang (Laporan kerja karyawan ABCP Kasin, 2019)*

Menurut Observasi dan wawancara yang saya lakukan terdapat pengaruh komunikasi horizontal menurut faktor dari pace dan Faules (2010) yaitu penyampaian informasi diantara rekan-rekan kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Tujuan komunikasi horizontal diantaranya untuk mengkoordinasikan penugasan kerja. Komunikasi horizontal ini berpengaruh terhadap aspek kreativitas yaitu menilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil (Hasibuan, 2005).

Hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, memberikan kontribusi pada ekonomi, dan kepuasan konsumen berkaitan dengan kinerja. Dengan demikian kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Cambel (1993) dalam Amir (2015: 86) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu secara langsung dan tidak langsung yang dapat memotivasi terciptanya sebuah kinerja yang baik. Faktor

langsung terdiri atas pengetahuan deklaratif (declaratif knowledge), pengetahuan dan keterampilan dan prosedural (procedural knowledge and skills), dan motivasi. Dalam pengetahuan deklaratif terdiri dari pengetahuan tentang fakta, kaidah, peraturan, tujuan perusahaan, dan tentang potensi dirinya. Pengetahuan dan keterampilan prosedural meliputi perilaku psikomotorik, keterampilan fisik, keterampilan inter personal yang meliputi komunikasi, persuasi, berbahasa asing, kepemimpinan dan seterusnya.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Pahrurrozi memaparkan variabel komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil itu juga dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Anwar, dkk (2010) yang menyatakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu juga terlihat dari hasil wawancara terhadap salah satu karyawan yang berada di Ayam Bawang Cak Per cabang Soekarno Hatta *“Terkadang para atasan (Supervisor) memberikan arahan tentang shift kerja selanjutnya kurang jelas dan berefek dengan penyetokkan produk yang akan dijual atau pun yang telah dipesan sebelumnya”* yang dapat mengindikasikan kinerja karyawan yang kurang baik. Hal itu berkaitan dengan faktor komunikasi vertikal yang disampaikan oleh Pace dan Faules yang berbentuk jaringan komunikasi atas dan bawah. Dalam komunikasi vertikal pesan bergerak sepanjang saluran vertikal melalui dua arah, dari atas dan dari bawah.

Beberapa peneliti sebelumnya juga menemukan Resmi, (2007), Hubungan Antara Persepsi Terhadap Komunikasi Atasan Kepada Bawahan Dengan Komitmen Organisasi Pada Pegawai Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Balai Besar Wilayah Sungai (PJPA-BBWS) Pemali-Juana ada hubungan yang positif

yang signifikan antara komunikasi terhadap komitmen organisasi. Imron, (2007), Hubungan Efektivitas Komunikasi Organisasi Dengan Kinerja Guru (Studi pada survei di SMK Nusantara, Ciputat). Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif antara efektivitas komunikasi organisasi dengan kinerja guru, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa semakin efektif komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi, khususnya kepala sekolah dengan guru, maka akan semakin tinggi pula kinerja guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Penelitian yang lain juga menjelaskan Luluk (2013) Optimalisasi Komunikasi Pimpinan Dengan Bawahan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Petrowidada, Gresik, Jawa Timur) . Dari hasil analisis secara interview dan observasi secara langsung, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang digunakan adalah komunikasi vertikal atau komunikasi dengan dua arah. Dengan komunikasi vertikal dapat menguatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan, kehadiran, ketepatan dalam menyelesaikan tugas, dan produktivitas kerja karyawan yang sangat baik

B. RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana intensitas komunikasi antar karyawan dengan atasan di restoran Ayam Bawang Cak Per?
2. Bagaimana Tingkat Kinerja karyawan di restoran Ayam Bawang Cak Per?
3. Apa Pengaruh yang dihasilkan antara komunikasi dengan kinerja karyawan di restoran Ayam Bawang Cak Per?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui intensitas komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan di restoran Ayam Bawang Cak Per
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan di restoran Ayam Bawang Cak Per?
3. Untuk Mengetahui pengaruh antara komunikasi atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan di restoran Ayam Bawang Cak Per

D. Manfaat penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu psikologi secara umumnya dan cabang-cabang ilmu psikologi seperti psikologi industri, psikologi klinis, dan psikologi sosial. Kemudian hasil penelitian ini dapat memperkuat teori yang sudah ada mengenai komunikasi dan kinerja pada karyawan.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi responden dan karyawan lainnya

Gambaran komunikasi dan kinerja yang didapat dari penelitian ini dapat dijadikan suatu patokan dalam mengembangkan kinerja karyawan dan juga dapat dijadikan media untuk evaluasi diri, dimana bila hasilnya rendah maka perlu dijaga intensitas komunikasi antar karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik dan apabila hasilnya tinggi perlu dipertahankan

- b. Bagi pimpinan perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan patokan standar kinerja yang dihasilkan sehingga dapat terwujudnya harapan antara

karyawan dan atasan serta pimpinan perusahaan mempunyai acuan untuk mempertahankan kinerja yang ingin dihasilkan.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan dan sumber informasi tambahan untuk melakukan penelitian serupa dengan variabel penelitian komunikasi dan kinerja.

E. Ruang lingkup penelitian

Penelitian ini dilakukan di rumah makan ayam bawang cak per mulai dari karyawan hingga atasannya. Wilayah yang diambil dalam penelitian ini dari semua sektor atau outlet rumah makan ayam bawang cakper mulai dari outlet di malang dan luar malang. Adapun subjek yang peneliti ingin teliti yaitu Karyawan bawahan Ayam Bawang Cak Per.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

Untuk memiliki tenaga kerja yang mempunyai kinerja yang tinggi, maka perlu ditanamkan rasa memiliki perusahaan dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dikerjakan oleh masing-masing individu. Semua organisasi dapat mengevaluasi atau menilai kinerja dengan beberapa cara. Didalam organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi yang besar evaluasi atau penilaian kinerja sangat mungkin merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajerial, profesional, teknis, dan penjualan dinilai secara formal. Hasibuan (2005, p.87) menjelaskan penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Di dalam organisasi, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja serta memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan.

1. Definisi kinerja

Kinerja merupakan suatu yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang karyawan. Dalam kerjanya dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mankunegara, 2009, p.67). kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011) : *“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”*.

Sedangkan kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012) : *“Kinerja kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”*. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas semakin besarlah prestasi kerja karyawan.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005, p.59) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Dessler (2009) berpendapat kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Dalam suatu proses atau pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya dan seberapa banyak pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja seorang karyawan. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinerja perusahaan (corporate performance) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (individual performance) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (corporate performance) juga baik. Dengan meningkatkan kinerja karyawan maka akan menimbulkan dampak positif terhadap produktifitas perusahaan, keadaan ini merupakan suatu aktifitas perusahaan yang akan ditingkatkan agar dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

2. Manfaat dan Tujuan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011) kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description)

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Diuraikan oleh Hasibuan (2012) bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2011) adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang predikat teruji. Motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditimbulkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditimbulkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka mencapai kinerja yang akan lebih mudah. Menurut Kaswan (2011) yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan meliputi :

Tabel 2. 1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

| |
|---|
| <p>Karakteristik Orang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan dan Keterampilan • Sikap dan Motivasi |
| <p>Input</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memahami kebutuhan untuk berprestasi • Sumber daya (peralatan, dsb) • Gangguan dari tuntutan kerja yang lain • Kesempatan berprestasi |
| <p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standar untuk menentukan keberhasilan kinerja |
| <p>Konsekuensi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsekuensi positif/Insentif berprestasi • Tidak banyak konsekuensi negatif untuk berprestasi |
| <p>Umpan Balik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umpan balik yang sering dan spesifik tentang bagaimana pekerjaan itu Dilakukan |

Tabel menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor itu meliputi karakteristik karyawan adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap dan kepribadian karyawan. Input mengacu pada instruksi yang memberitahu karyawan tentang apa, bagaimana, dan kapan pelaksanaan. Output merujuk kepada standar kinerja. Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena kinerja yang baik. Umpan balik merupakan informasi yang karyawan terima selama mereka bekerja.

Berdasarkan pendapat Maluyu S.P Hasibuan (2006) mengungkapkan bahwa *“Kinerja adalah gabungan tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat*

seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja karyawan perusahaan akan baik pula.

Menurut Mahmudi (2005, p.31) faktor –faktor yang mempengaruhi kinerja adalah terdiri dari lima faktor, sebagai berikut:

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Mathis dan Jackson (2009, p.231), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang meliputi kemampuan seseorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan juga berkaitan dengan tingkat usaha yang dicurahkan dan di dukung oleh organisasi. Dan pada sistem pada penilaian kerja dengan gaya tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor

personal, namun pada kenyataan yang ada kinerja sering diakibatkan oleh faktor – faktor di luar personal seperti situasi , tim, lingkungan dan ,kepemimpinan.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dikemukakan oleh Mangkunegara (2009, p.67) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis: kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya
- b. Motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

4. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2012) metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Metode tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis.

Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah :

1) *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

2) *Employee Comparison*

Metode ini metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

- *Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

- *Paired Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

- *Forced Comparison (grading)*

Metode ini sama dengan paired comparison tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

3) *Check List*

Metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

4) *Freefrom Eassy*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

5) *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

b. Metode moderen

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah :

a) *Assement center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. nilai indeks kinerja setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b) *Managemen by objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikuti sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarnya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c) *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variable-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

5. Indikator-Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2012) salah satu indikator yang dapat dijadikan gambaran kinerja seorang karyawan dari ukuran yang dinilai secara tangible (kualitas, kuantitas, waktu) dan intangible (sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standar) adalah sebagai berikut :

- a. Kesetiaan: Mencerminkan kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.
- b. Kualitas dan kuantitas kerja: Merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- c. Kejujuran: Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain.
- d. Kedisiplinan: Mencerminkan kepatuhan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

- e. Kreativitas: Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- f. Kerjasama: kesediaan karyawan berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaannya.
- g. Kepemimpinan: Merupakan kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- h. Kepribadian: Sikap prilaku, kesopanan, periang, memberikan kesan yang menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
- i. Prakarsa: Kemampuan berfikiran yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, dan mendapatkan kesimpulan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- j. Kecakapan: Merupakan kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
- k. Tanggung jawab: Kesediaan karyawan dalam mempertanggung-jawabkan kebijaksanaannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta prilaku kerjanya.

B. Komunikasi

1. Definisi Komunikasi

Istilah komunikasi, dalam bahasa Inggris adalah communication yang berasal dari bahasa Latin commun dan bersumber dari kata communis yang berarti sama makna. (Effendy, 2005:9). Jika dua orang atau lebih terlibat dalam komunikasi

seperti sebuah percakapan, maka suatu komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna dalam percakapan tersebut.

Komunikasi menurut Louis Forsdale dalam Muhammad (2005:2) “communication is the process by which a system is established, maintained, and altered by means of shared signals that operate according to rules”. Komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah.

Komunikasi menurut Muhammad (2005:4) adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Komunikasi menurut Komala (2009:73) adalah suatu interaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan membangun hubungan antarsesama, melalui pertukaran informasi, untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain, serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu.

Menurut Suprihanto (2003:82) komunikasi dapat diartikan sebagai tindakan yang menyalurkan gagasan-gagasan dan membuat diri seseorang dipahami oleh orang lain. Dengan kata lain komunikasi merupakan tindakan membujuk orang lain untuk menafsirkan suatu gagasan dengan cara yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis.

Komunikasi juga terjadi di dalam suatu organisasi. Komunikasi sangat berperan aktif dalam suatu organisasi. Wiryanto (2004:54) mengatakan komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Sehingga komunikasi akan terjadi jika didukung oleh sumber, pesan, media, penerima, dan efek.

Inilah yang dikatakan dengan unsur dari komunikasi. Unsur komunikasi terjadi jika ada seseorang atau kelompok yang menyampaikan pesan kepada orang lain dengan tujuan tertentu.

Pace dan Faules dalam (Rohim, 2009:110) mengemukakan definisi komunikasi organisasi dari dua perspektif yang berbeda. Pertama, perspektif tradisional (fungsional dan objektif), mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Kedua, perspektif interpretif (subjektif) memaknai komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Atau menurut perspektif ini adalah “perilaku pengorganisasian” yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu berinteraksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Jadi, dalam pengertian ini komunikasi organisasi dapat dimaknai dari dua perspektif yang berbeda. Sebagai penafsiran pesan di antara unit-unit dan sebagai proses penciptaan makna atas interaksi

Dari beberapa definisi ahli, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses pertukaran pesan dari pengirim pesan kepada penerima pesan melalui suatu media. Dan teori yang penulis gunakan adalah teori komunikasi menurut Pace dan Faules.

2. Proses Komunikasi

Dalam proses komunikasi terdapat beberapa komponen-komponen dalam berkomunikasi, diantaranya yaitu:

- a. Source atau sumber

Dalam komunikasi manusia sumber informasi ada pada otak. Otak memiliki pesan yang tidak terbatas jumlahnya. Tugas utama dari otak adalah menghasilkan suatu informasi yang akan menjadi sebuah pesan.

b. Komunikator atau pengirim pesan

Komunikator memegang peranan yang sangat penting terutama dalam mengendalikan jalannya komunikasi. Hal yang sering dilupakan oleh seorang komunikator adalah bercermin pada dirinya apakah syarat yang harus dimiliki sebagai komunikator seperti mengenali dirinya sendiri telah terpenuhi atau belum.

c. Komunikan atau khalayak atau penerima pesan

Sumber disini adalah pihak yang memiliki ide untuk dikomunikasikan kepada pihak lain. Ide atau pesan yang akan disampaikan diterjemahkan terlebih dahulu ke dalam simbol-simbol sehingga penerima pesan dapat mengerti. Komunikasi akan berjalan efektif jika pengertian terhadap simbol-simbol antara pengirim dan penerima pesan sama.

d. Pesan atau berita

Pesan berasal dari sebuah informasi. Informasi adalah proses intelektual seseorang yang mengelolah dan memproses sehingga masuk ke dalam diri individu melalui panca indera dan diteruskan ke dalam otak yang diolah kembali dengan pengetahuan yang dimiliki. Informasi dapat disimpan di dalam otak, dan jika informasi ini disampaikan kepada orang lain maka akan berubah menjadi sebuah pesan.

e. Media atau saluran atau sarana

Media adalah sarana yang digunakan untuk menyampaikan sebuah informasi/pesan dari komunikator kepada komunikan.

f. Efek atau pengaruh atau dampak

Komunikasi yang dilakukan secara terencana memiliki suatu tujuan tertentu, yaitu dapat mempengaruhi si komunikan. Efek menurut Stuart dalam Cangara (2008:165) ialah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh komunikan sebelum dan sesudah menerima pesan. Efek atau pengaruh adalah salah satu dari elemen dalam komunikasi yang sangat penting untuk mengetahui berhasil tidaknya komunikasi yang kita inginkan.

g. Feedback atau umpan balik atau tanggapan

Umpan balik merupakan hal yang sangat penting dalam berkomunikasi. Karena tanpa adanya umpan balik, pekerjaan akan mengalami kesulitan.

h. Noice atau gangguan atau hambatan

Komunikasi yang sempurna tidak mungkin dicapai. Namun manusia akan tetap berusaha semaksimal mungkin untuk dapat berkomunikasi secara efektif. Gangguan yang terjadi dalam berkomunikasi dapat dihindari dengan cara memahami faktor- faktor yang mengganggu dalam berkomunikasi, sehingga peningkatan efektifitas dalam komunikasi dapat dicapai.

Proses komunikasi di bagi menjadi dua tahap, yaitu tahap secara primer dan tahap secara sekunder.

a. Proses komunikasi secara primer

Proses komunikasi secara primer merupakan proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan

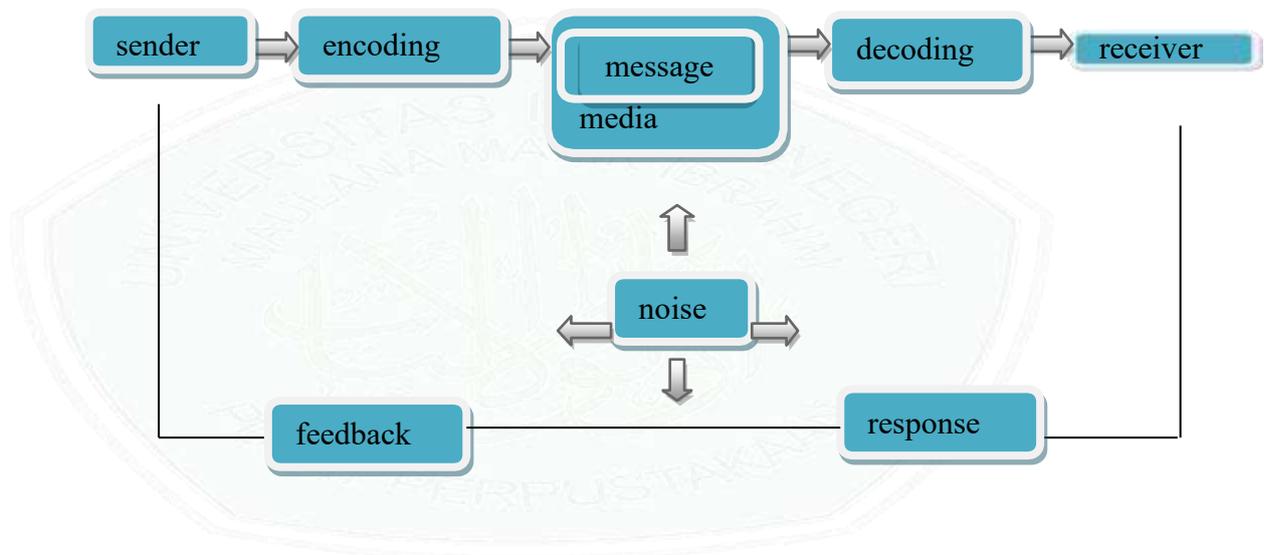
lambang (symbol) sebagai media. Lambang dalam proses komunikasi adalah bahasa, isyarat, gambar, warna.

b. Proses komunikasi secara sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama.

Menurut Philip Kotler dalam Effendy (2005;18), model komunikasi sebagai berikut.

Tabel 2. 2 Model Komunikasi



Keterangan:

- a. *Sender* merupakan komunikator yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang.
- b. *Encoding* merupakan penyandian, yakni proses pengalihan pikiran ke dalam bentuk lambang.
- c. *Message* yaitu suatu pesan yang merupakan seperangkat lambang bermakna

yang di sampaikan oleh komunikator.

d. *Media* yaitu saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikator kepada komunikan.

e. *Decoding* adalah pengawasandian, yaitu proses di mana komunikan menetapkan makna pada lambang yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

f. *Receiver* merupakan komunikan yang menerima pesan dari komunikator.

g. *Response* yaitu merupakan tanggapan, seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterpa pesan.

h. *Feedback* merupakan umpan balik, yakni tanggapan komunikan apabila tersampaikan atau disampaikan kepada komunikator.

i. *Noise* adalah gangguan tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

Umpan balik yang efektif menurut Komala (2009:124) sedikitnya terdapat empat kualitas umpan balik, yaitu:

a. Kesegeraan

Umpan balik yang efektif disampaikan segera setelah pesan diterima.

b. Kejujuran

Umpan balik harus merupakan reaksi atau respon yang jujur terhadap suatu komunikasi. Namun bukan berarti hal ini dijadikan tempat untuk memuaskan hasrat permusuhan, melainkan hanya untuk respon dari serangkaian informasi yang diterima.

c. Kepatutan

Umpan balik yang terjadi haruslah sesuai dengan situasi di dalam berkomunikasi. Kepatutan merupakan konsep yang dipelajari sehingga kita dapat membedakan umpan balik terhadap suatu perintah atau umpan balik terhadap orang yang memberi perintah.

d. Kejelasan

Setidak tidaknya dalam umpan balik ada refleksi yang jelas mengenai pesan bukan refleksi dari prasangka pribadi, sehingga jelas jika terjadi ketidaksepakatan apakah ditujukan terhadap pesannya atau ditujukan terhadap pembicaranya.

Arah komunikasi yang terjadi bisa berbentuk seperti:

a. Komunikasi ke bawah

Arah ini digunakan manajer dalam memberikan instruksi kepada bawahan atau untuk menyosialisasikan kebijakan manajemen puncak kepada karyawannya. Para manajer juga bertanggung jawab memberikan penilaian kepada karyawannya dan memberikan motivasi, sehingga produktivitas kerjanya akan semakin baik.

b. Komunikasi ke atas

Komunikasi ini di gunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, baik berupa informasi mengenai kemajuan pekerjaan atau informasi tentang masalah yang ada di lapangan.

Komunikasi ke atas sangat penting untuk mempertahankan pertumbuhan organisasi di dalam suatu perusahaan. Karena dengan umpan balik yang ada

akan membuat bawahan merasa memiliki dan menjadi bagian dari organisasi di perusahaan tersebut.

c. Komunikasi lateral

Komunikasi horizontal sesama anggota dalam kelompok. Biasanya komunikasi ini di gunakan untuk mempermudah terjadinya koordinasi di antara anggota kelompok sehingga tidak terjadi tumpang tindih pelaksanaan tugas diantara anggota.

Hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan merupakan sumber utama atas kepuasan. Komunikasi lateral membantu berbagai divisi atau departemen untuk mengumpulkan pengalaman serta keahliannya.

Menurut Robbins (2002:148), arah komunikasi dapat dilakukan secara vertikal maupun (lateral) horizontal. Komunikasi vertikal dapat dibagi menjadi dua arah yaitu komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah.

Menurut Mohyi (1999:114) komunikasi di bedakan menjadi komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi antara manager dengan komunikan (pendengar) atau komunikasi antara individu (kelompok) yang satu dengan individu (kelompok) lain di dalam suatu organisasi. Komunikasi internal di antaranya yaitu:

a. Komunikasi vertical

Komunikasi ini terjadi antara pimpinan dengan bawahannya atau komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi ini disebut komunikasi dua arah secara timbal balik antara pimpinan dengan bawahan dimana atasan memberi perintah dan arahan, sedangkan bawahan memberikan laporan kepada pimpinannya.

b. Komunikasi horizontal

Komunikasi ini adalah komunikasi antar individu (kelompok), karyawan (pimpinan) yang tingkat jabatannya sama.

c. Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal adalah komunikasi antar karyawan yang memiliki kedudukan yang berbeda.

Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang terjadi antara manager (karyawan) atau personel yang mewakili suatu organisasi dengan masyarakat atau lembaga yang ada di luar lingkungan organisasi tersebut. Komunikasi eksternal terdiri dari:

a. Komunikasi dengan masyarakat sekitarnya

Komunikasi yang bersifat informative, untuk menjalin kerjasama, maupun bersifat persuasive yaitu membujuk misalnya promosi produk. Komunikasi dapat dilakukan dengan cara secara langsung (face to face) atau secara tidak langsung misalnya dengan menggunakan media.

b. Komunikasi dengan instansi pemerintah dan organisasi atau lembaga lain

Yaitu komunikasi antar organisasi atau personel yang mewakili organisasi dengan instansi pemerintah, organisasi atau lembaga lain.

c. Komunikasi dengan pers

Komunikasi yang terjadi antara suatu perusahaan atau organisasi dengan pihak pers.

d. Komunikasi dengan langganan

Komunikasi yang terjadi antara organisasi dengan pelanggannya seperti

memasarkan suatu produk.

Planty dalam Pace (2002:192) mengemukakan tujuh prinsip pedoman program komunikasi ke atas, yaitu di antaranya adalah:

- a. Program komunikasi yang efektif harus di rencanakan
- b. Program komunikasi ke atas yang efektif berlangsung secara berkesinambungan
- c. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran rutin
- d. Program komunikasi ke atas yang efektif menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah.
- e. Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup mendengarkan secara objektif.
- f. Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup tindakan untuk menanggapi masalah.
- g. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi.

3. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Bungin (2011:272) mengklasifikasikan empat fungsi komunikasi organisasi yaitu:

- a. Fungsi Informatif, digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan terkait dengan pekerjaan .
- b. Fungsi Regulatif, digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan terkait dengan peraturan yang berlaku
- c. Fungsi Persuasif, untuk merubah sikap, pendapat, dan perilaku seorang

pegawai

- d. Fungsi Integratif, berkaitan dengan penyediaan saluran kepada pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik .

Menurut Masmuh (2010: 73-78) Ada beberapa fungsi komunikasi dalam organisasi diantaranya sebagai berikut:

- a. Fungsi Produksi dan Pengaturan

Komunikasi yang terutama berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan dan membantu organisasi mencapai tujuan produksi (produk, jasa-jasa dsb) adalah berorientasi pengaturan dan produksi.

- b. Fungsi Pembaharuan

Aktivitas-aktivitas komunikasi seperti sistem saran diseluruh organisasi, pekerjaan penelitian dan pengembangan, riset dan analisa pasar. Fungsi ini dapat menyesuaikan diri dengan perubahan- perubahan yang terjadi dalam lingkungannya

- c. Fungsi Pemasarakatan atau Pemeliharaan Aktivitas-aktivitas

komunikasi yang menyangkut harga diri para anggota organisasi, imbalan dan motivasi pegawai, moral, hubungan antar pribadi mereka dalam organisasi. Agar pegawai betah dalam suatu organisasi dan berprestasi memadai, mereka hendaklah memperoleh pengalaman menyenangkan dalam organisasi itu.

- d. Fungsi Tugas

Aktivitas-aktivitas komunikasi yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi oleh anggota organisasi. Atau fungsi tugas ini juga bisa disebut sebagai pesan yang berhubungan dengan output sistem yang diinginkan oleh organisasi.

e. Fungsi Perintah

Komunikasi memperbolehkan anggota organisasi “membicarakan, menerima, menafsirkan, dan bertindak atas suatu perintah”. Yang hasilnya adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang saling bergantung didalam organisasi tersebut.

f. Fungsi Relasional

Komunikasi memperbolehkan anggota organisasi “menciptakan dan memepertahankan bisnis produktif dan hubungan personal dengan anggota organisasi lain”. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (job performance) dalam berbagai cara.

g. Fungsi Manajemen Ambigu

Pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (ambiguity) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan yang lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Ada dua tinjauan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak komunikator (sender) dan faktor dari pihak komunikan (receiver). (Mangkunegara, 2005:148). Faktor dari pihak komunikator (sender) antara lain:

a. Keterampilan sender

Sender sebagai pengirim pesan, informasi, ide, berita, perlu menguasai cara penyampaia pesan baik secara tertulis ataupun secara lisan.

b. Sikap sender

Sikap seorang sender sangat berpengaruh terhadap seorang receiver. Sikap sender yang tidak menghormati atau menghargai receiver dapat dianggap pesan yang dikirim kepada receiver dianggap tidak penting sehingga receiver menolaknya. Oleh karena itu sender harus mampu meyakinkan receiver sehingga receiver dapat menerima informasi yang disampaikan oleh sender.

c. Pengetahuan sender

Sender yang memiliki pengetahuan yang sangat luas akan mampu menyampaikan informasi kepada receiver secara jelas, sehingga receiver dapat dengan mudah memahaminya.

d. Media saluran yang digunakan oleh sender

Saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada receiver. Sender perlu menyampaikan suatu informasi dengan menggunakan suatu media sehingga dapat menarik perhatian receiver.

Sedangkan faktor-faktor yang timbul dari pihak komunikan (receiver) diantaranya:

a. Keterampilan receiver

Keterampilan mendengar dan membaca yang dimiliki oleh receiver sangat membantu dalam penerimaan pesan yang disampaikan oleh sender.

b. Sikap receiver

Sebagai seorang receiver tidak boleh meremehkan seorang sender karena status pendidikan yang lebih tinggi receiver. Maka sebagai receiver yang bijaksana, haruslah mampu mendengarkan dan memahami pesan yang disampaikan oleh sender tanpa harus memandang rendah atau bahkan

meremehkan sender, karena dengan begitu dapat membuat komunikasi yang berjalan tidak efektif sehingga pesan yang disampaikan dianggap tidak penting.

c. Pengetahuan receiver

Jika receiver memiliki pengetahuan yang luas, maka akan dengan mudah mencerna pesan atau informasi yang dikirim oleh sender. Jika pengetahuan yang dimiliki receiver kurang luas, memungkinkan pesan yang diterimanya tidak akan dimengerti atau kurang dipahami oleh receiver.

d. Media saluran komunikasi

Media saluran komunikasi seperti alat indera yang ada pada receiver sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak. Jika alat indera terganggu maka pesan yang disampaikan oleh sender menjadi kurang jelas.

5. Komunikasi antara atasan dan Bawahan

a. Definisi

Ronald Adler dan George pada *understanding human communication* dalam (Rohim, 2009:111) menguraikan masing-masing fungsi dari dua arus komunikasi dalam organisasi. Pertama adalah *downward communication*. Komunikasi ini berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tatanan manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah diantaranya pemberian atau penyampaian intruksi kerja, penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan, penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku dan pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Sedangkan upward communication terjadi ketika bawahan (subordinate) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan, penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan, penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan, penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Arus komunikasi berikutnya adalah horizontal communication. Tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang sama. Fungsi arus komunikasi horisontal diantaranya untuk memperbaiki koordinasi tugas, sebagai upaya pemecahan masalah, saling berbagi informasi, sebagai upaya memecahkan konflik, dan membina hubungan melalui kegiatan bersama.

b. Aliran Informasi Komunikasi

Arah Aliran Informasi dalam Organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Pace dan Faules (2010) sebagai berikut:

A. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Katz dan Kahn dalam (Pace dan Faules, 2010:185) mengemukakan ada lima jenis informasi yang biasanya dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan: (1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan

praktik-praktik organisasi (4) informasi mengenai kinerja pegawai dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (sense of mission).

c. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (Pace dan Faules, 2010).

Pentingnya komunikasi ke atas sebagaimana diungkapkan karena beberapa alasan:

- a. Sharma dalam (Pace dan Faules, 2010:190) mengemukakan aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
- b. Planty dan Machaver dalam (Pace dan Faules, 2010:190) mengemukakan komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
- c. Conboy dalam (Pace dan Faules, 2010:190), mengemukakan komunikasi ke atas memungkinkan- bahkan mendorong omelan dan keluhan kesah ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya.
- d. Planty dan Machaver dalam (Pace dan Faules, 2010:190) mengemukakan komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas ke pada organisasi dengan memberi kesempatan kepada

pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.

- e. Planty dan Machaver dalam (Pace dan Faules, 2010:190), mengemukakan komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
- f. Harriman dalam (Pace dan Faules, 2010:190) mengemukakan komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut.

d. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama (Pace dan Faules, 2010:190). Tujuan Komunikasi Horizontal diantaranya untuk mengkoordinasikan penugasan kerja.

6. Metode Komunikasi Horizontal

Komunikasi horisontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo, dan catatan, kegiatan sosial dan lingkaran kualitas. Lingkaran kualitas adalah sebuah kelompok pekerja sukarela yang berbagi wilayah tanggung jawab. Para anggota kelompok mengadakan pertemuan setiap minggu untuk berdiskusi, menganalisis, dan mengemukakan gagasan untuk menyempurnakan pekerjaan

mereka. Hambatan-hambatan pada komunikasi horisontal banyak persamaannya dengan hambatan yang mempengaruhi komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Ketiadaan kepercayaan di antara rekan-rekan kerja, perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas, dan persaingan dalam sumber daya dapat mengganggu komunikasi pegawai yang sama tingkatnya dalam organisasi dengan sesamanya (Pace dan Faules, 2010:197).

C. Hubungan Komunikasi Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Terry GR (Sopiah, 2008) komunikasi menempati urutan teratas mengenai apa saja yang harus dibuat dan dikerjakan untuk menghasilkan usaha-usaha komunikatif yang berpengaruh terhadap kinerja. Komunikasi antar atasan dan bawahan harus memiliki kemaknaan yang saling dimengerti satu sama lain agar terjadi harmonisasi komunikasi komunikasi organisasi begitupun dengan sebaliknya. Komunikasi yang ada di organisasi juga akan mempengaruhi kegiatan organisasi seperti efisien kerja, efektivitas kerja, kinerja karyawan dan organisasi.

Beberapa peneliti sebelumnya juga menemukan Resmi, (2007), Hubungan Antara Persepsi Terhadap Komunikasi Atasan Kepada Bawahan Dengan Komitmen Organisasi Pada Pegawai Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Balai Besar Wilayah Sungai (PJPA-BBWS) Pemali-Juana ada hubungan yang positif yang signifikan antara komunikasi terhadap komitmen organisasi. Imron, (2007), Hubungan Efektivitas Komunikasi Organisasi Dengan Kinerja Guru (Studi pada survai di SMK Nusantara, Ciputat). Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif antara efektivitas komunikasi organisasi dengan kinerja guru, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa semakin efektif komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi, khususnya kepala sekolah dengan guru, maka akan semakin

tinggi pula kinerja guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Penelitian yang lain juga menjelaskan Luluk (2013) Optimalisasi Komunikasi Pimpinan Dengan Bawahan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Petrowidada, Gresik, Jawa Timur) . Dari hasil analisis secara interview dan observasi secara langsung, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang digunakan adalah komunikasi vertikal atau komunikasi dengan dua arah. Dengan komunikasi vertikal dapat menguatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan, kehadiran, ketepatan dalam menyelesaikan tugas, dan produktivitas kerja karyawan yang sangat baik

D. Penelitian Terdahulu

1. Imron, (2007), Hubungan Efektivitas Komunikasi Organisasi Dengan Kinerja Guru (Studi pada survai di SMK Nusantara, Ciputat). Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. (Handoko, 1995;272). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan efektifitas komunikasi organisasi dengan kinerja guru di SMK Nusantara, Legoso, Ciputat. Metode yang digunakan adalah dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan data adalah dengan dokumenasi dan angket. Teknik pengambilan populasi hanya guru SMK Nusantara dengan teknik pengambilan sample random sehingga sampel yang digunakan adalah 30 orang. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif antara efektivitas komunikasi organisasi dengan kinerja guru, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa semakin efektif komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi, khususnya kepala sekolah dengan guru, maka akan semakin tinggi pula kinerja guru dalam melaksanakan

tanggungjawabnya.

2. Resmi, (2007), Hubungan Antara Persepsi Terhadap Komunikasi Atasan Kepada Bawahan Dengan Komitmen Organisasi Pada Pegawai Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Balai Besar Wilayah Sungai (PJPA-BBWS) Pemali-Juana. Komunikasi merupakan proses dimana seorang individu berusaha untuk memperoleh pengertian yang sama melalui pengiriman pesan simbolik. (Freeman, 1994:139). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris ada tidaknya hubungan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada pegawai Pelaksanaa Jaringan Pemanfaat Air Balai Besar Wilayah Sungai (PJPA-BBWS), Pemali, Juana, Semarang. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif..Teknik pengambilan data adalah dengan skala psikologis. Teknik pengambilan populasi adalah pegawai PJPA-BBWS dengan teknik pengambilan sample proportional random sampling adalah 81 item.. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada pengertian PJPA-BBWS Pemali, Juana. Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi pegawai terhadap komunikasi dari atasan kepada bawahannya maka semakin tinggi pula komitmen pegawai tersebut terhadap organisasi tempat ia bekerja.
3. Luluk (2013) Optimalisasi Komunikasi Pimpinan Dengan Bawahan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Petrowidada, Gresik, Jawa Timur) .Optimalisasi dalam berkomunikasi memiliki dampak pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan, karena dengan

komunikasi yang baik akan menghasilkan suatu kinerja yang baik pula sehingga akan berdampak pada prestasi kinerja perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu dalam penelitian ini akan diteliti tentang optimalisasi komunikasi pimpinan dengan bawahan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Petrowidada Gresik. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dengan cara interview dan observasi secara langsung kepada karyawan bagian sumber daya manusia dan diperkuat dengan data-data yang telah ada dengan tujuan mampu mendeskripsikan proses komunikasi pimpinan dengan bawahan serta mendeskripsikan peningkatan kinerja karyawan dengan adanya pengoptimalan komunikasi.

Dari hasil analisis secara interview dan observasi secara langsung, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang digunakan adalah komunikasi vertikal atau komunikasi dengan dua arah. Dengan komunikasi vertikal dapat menguatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan, kehadiran, ketepatan dalam menyelesaikan tugas, dan produktivitas kerja karyawan yang sangat baik.

E. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah terdapat pengaruh antar komunikasi atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan pada pegawai ayam bawang Cak Per. Peneliti berasumsi komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga kinerja akan lebih optimal. Sehingga semakin tinggi intensitas komunikasi antar atasan dan bawahan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang ada., dan begitu pula

sebaliknya semakin rendah intensitas komunikasi antar atasan dan bawahan maka semakin rendah kinerja yang ada.

BAB III METODE PENELITIAN

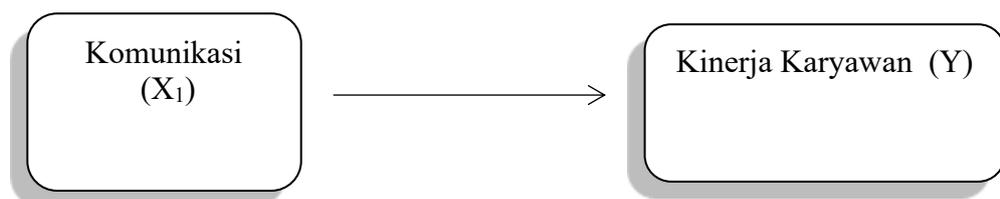
A. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif, metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2011) setiap penelitian kuantitatif di mulai dengan menjelaskan konsep penelitian yang digunakan, karena konsep penelitian merupakan konsep acuan peneliti di dalam mendesain instrument penelitian (Bungin, 2014)

Proses penelitian bersifat deduktif, dimana untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep atau teori sehingga dapat dirumuskan hipotesis (Sugiyono, 2011) melalui teori yang dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui adakah pengaruh variabel (Y) kinerja karyawan terhadap perilaku variabel (X_1) komunikasi, (Y) ini adalah variabel terikat dan (X_1) merupakan variabel bebas (X_2) merupakan variabel bebas.

Adapun penjabaran variable dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variable Bebas (X) : Komunikasi
2. Variable Terikat (Y) : Kinerja Karyawan



B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel merupakan semua objek yang menjadi sasaran penyelidikan gejala. Gejala merupakan objek penelitian, sehingga variabel adalah objek penelitian yang bervariasi (Hadi, 2016). Pendapat yang sama juga kemukakan oleh Arikunto (2013) Variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian satu penelitian. Sedangkan menurut Sugioyono (2011) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang. Objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Bungin (2014) variabel adalah fenomena yang bervariasi dalam bentuk, kualitas, kuantitas, mutu dan standar. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Variabel bebas, merupakan variabel yang (mungkin) menyebabkan, mempengaruhi, atau berefek pada *outcome*. Variabel ini juga dikenal dengan variabel *treatment*, *manipulated*, *atcendet*, atau *predicator*. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah prokrastinasi akademik.
2. Variabel terikat, merupakan variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel terikat merupakan *outcome* atau hasil dari pengaruh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah stres akademik.

C. Definisi Operasional

Agar penelitian ini lebih jelas dan dapat dipahami dengan sebaik mungkin, maka perlu adanya penafsiran dan pemahaman yang sepadan, maka dari itu penelitian ini memberikan kejelasan dan definisi operasional dengan sebaik mungkin. Menurut Latifun (2011) definisi operasional adalah mendeskripsikan

variabel penelitian sehingga bersifat spesifik atau tidak berinterpretasi ganda dan terukur atau teramati. Dengan demikian akan dapat mempermudah untuk memahaminya. Diharapkan juga tidak ada kesalahan pahaman atau salah penafsiran ataupun yang lainnya variabel penelitian ini.

Adapun definisi operasional masing-masing variabel yang disampaikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Komunikasi , dimaknai dari dua perspektif yang berbeda. Sebagai penafsiran pesan di antara unit-unit dan sebagai proses penciptaan makna atas interaksi. Pertama, perspektif tradisional (fungsional dan objektif), mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Kedua, perspektif interpretif (subjektif) memaknai komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi.
2. Kinerja karyawan, *“Kinerja kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”*. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas semakin besarlah prestasi kerja karyawan

Menurut Sugiono (2008:38), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu

yang di tetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian untuk ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini terdapat dua variable independent (X) dan variable dependent (Y). dimana variable-variabel tersebut meliputi:

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Arikunto (2010) berpendapat bahwa populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono (2011) populasi dapat didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Dari beberapa pendapat di atas, maka populasi dalam penelitian ini adalah warung makan ayam bawang cak per di kota Malang dengan jumlah siswa 50 karyawan, adapun rincian siswa dari jumlah keseluruhan populasi dapat dilihat dalam tabel dibawah:

Tabel 3. 1Populasi Karyawan Ayam Bawang Cak Per

| No | Outlet/ caabang | Karyawan |
|----|----------------------------|-------------|
| 1 | ABCP Kasin | 10 Karyawan |
| 2 | ABCP Suhat | 10 Karyawan |
| 3 | ABCP Sawojajar | 10 Karyawan |
| 4 | ABCP Transmart Sidoarjo | 10 Karyawan |

| | | |
|---|-----------------------|-------------|
| 5 | ABCP RSUD Sidoarjo | 10 Karyawan |
| 6 | ABCP Gudang Pusat | 2 Karyawan |
| 7 | Total | 52 Karyawan |

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011). Sedangkan menurut pendapat lainnya, yang dimaksud sampel atau contoh adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2010).

Penetapan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis metode *sampel populasi*. Teknik sampel populasi ini diberi nama demikian karena di dalam pengambilan sampelnya, peneliti mengambil seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Peneliti mengambil sampe sebanyak 80 karyawan Ayam Bawang Cak Per , dengan rincian tabel diatas. Adapun caranya adalah dengan memberikan kuisoner kepada seluruh karyawan dari berbagai outlet yang berjumlah 80 orang .

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan salah satu aspek yang berperan dalam kelancaran dan keberhasilan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Skala (angket/kuesioner)

Secara umum skala biasa disebut , Angket atau kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan angket atau kuesioer, daftar pertanyaannya dibuat secara berstruktur, pertanyaan terbuka (*open question*). Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang persepsi desain interior dari responden.

2. Metode Observasi

Observasi merupakan suatu kegiatan penelitian dalam rangka mengumpulkan data yang berkaitan dengan masalah penelitian melalui proses secara langsung dilapangan. Peneliti datang secara langsung meninjau objek penelitian dan mencatat informasi-informasi yang didapat dari observasi untuk digunakan sebagai data penunjang penyelesaian dari pernyataan-pernyataan yang ada dalam rumusan masalah.

Dalam metode observasi ini, observasi menggunakan alat yaitu catatan berkala, dimana dalam catatan berkala tidak mencatat macam-macm kejadian secara khusus, melainkan hanya pada waktu-waktu tertentu dengan hanya menulis kesan-kesan yang dirasakan oleh peneliti secara umum. Sehingga dengan begitu akan terasa suasana apa saja selama kegiatan atau ritual itu dilaksanakan.

3. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya kecil/sedikit (Sudiyono 2011)

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini instrumen pengumpulan data terdiri dari dua skala yaitu skala komunikasi dan kinerja karyawan dengan menggunakan model penilaian skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan demikian berikut ini merupakan model penilaian dalam skala likert:

Tabel 3. 2 Penilaian dalam Skala Likert

| Favorable | Skor | Unfavorable | Skor |
|---------------------|------|---------------------|------|
| Sangat tidak sesuai | 1 | Sangat tidak sesuai | 4 |
| Tidak sesuai | 2 | Tidak sesuai | 3 |
| Sesuai | 3 | Sesuai | 2 |
| Sangat sesuai | 4 | Sangat sesesuai | 1 |

Masing masing skala dalam penelitian ini secara rinci akan di uraikan sebagai berikut :

1. Skala komunikasi

Dalam penelitian ini, pernyataan pernyataan tentang komunikasi di buat berdasarkan pada aspek aspek dalam komunikasi pace and paules (2010) Adapun blueprint skala komunikasi terdapat pada dalam tabel di bawah ini

Tabel 3. 3 blueprint komunikasi

| No | Faktor/Aspek | Indikator | Aitem | | jumlah |
|--------|--------------|-------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------|
| | | | <i>F</i> | <i>UF</i> | |
| 1 | Vertikal | Kebawah | 1, 4, 6, 7, 9 | 11, 3, 5, 8, 19 | 10 |
| | | Keatas | 12, 14, 6, 8, 18 | 2, 4, 16, 10 | |
| 2 | Horizontal | Antar Karyawan | 31, 22, 24, 25, 23, 30, 21 | 20, 29, 27, 26, 28 | 12 |
| 3 | Komunikasi | Intruksi | 32, 39, | 37, 34,, | 8 |
| | Informal | Informasi | 36, 38 | 33, 35 | |
| Jumlah | | | | | 39 |

Skala komunikasi yang diujian terdiri dari 39 aitem selanjutnya menginterpretasikan skor responden, peneliti menentukan empat kategori jawaban, yaitu : sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS)

2. Skala Kinerja

Dalam penelitian ini, pernyataan pernyataan mengenai Kinerja di buat berdasarkan pada aspek aspek dalam Kinerja Hasibuan (2013) , Adapun blueprint skala Kinerja terdapat pada dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3. 4 blueprint kinerja

| No | Faktor/Aspek | Indikator | Aitem | | Jumlah |
|----|----------------|---|----------|-----------|--------|
| | | | <i>F</i> | <i>UF</i> | |
| 1 | Kesetiaan | Setiap Karyawan dapat menjaga nama baik restoran | 1, 3 | 10, 12 | 4 |
| | | Setiap karyawan berusaha menjaga restoran dari orang yang tidak bertanggung jawab | 5 | 14 | 2 |
| 2 | Prestasi Kerja | Setiap karyawan dapat bekerja mencapai target yang ditentukan oleh restoran | 7 | 16 | 2 |
| | | Setiap karyawan mampu memberikan | 9 | 2 | 2 |

| | | | | | |
|----|--------------|---|--------|-------|---|
| | | kualitas kerja yang baik bagi restoran | | | |
| 3 | Kejujuran | Setiap karyawan memiliki kejujuran dalam bekerja | 11 | 4 | 2 |
| | | - Setiap karyawan memiliki sifat keterbukaan dalam masalah pekerjaan | 13 | 6 | 2 |
| 4. | Kedisiplinan | Setiap karyawan mematuhi peraturan yang ada di restoran | 15 | 8 | 2 |
| | | Setiap karyawan bekerja sesuai instruksi yang diberikan oleh atasan | 17 | 24 | 2 |
| 5. | Kreativitas | Setiap karyawan memiliki ide- ide kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan | 19, 21 | 26,28 | 4 |

| | | | | | |
|--------|-----------|--|-------|-------|----|
| | | Setiap karyawan dapat mengembangkan kreativitasnya. | 23 | 18 | 2 |
| 6 | Kerjasama | Setiap karyawan bersedia berpartisipasi dan bekerjasama dalam pekerjaan. | 25,27 | 26,22 | 4 |
| | | Setiap karyawan lebih senang bekerjasama untuk mendapatkan hasil yang lebih baik | 29 | 30 | 2 |
| Jumlah | | | | | 30 |

Skala kinerja yang diujikan terdiri dari 30 aitem selanjutnya menginterpretasikan skor responden, peneliti menentukan empat kategori jawaban, yaitu : sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS)

G. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Menurut Azwar (2013) validitas

internal adalah ketepatan dan kecamatan instrumen dalam menjalankan fungsi ukurannya.

Pengukuran yang tinggi validitasnya akan memiliki eror yang kecil, artinya skor setiap subjek yang diperoleh oleh alat ukur tersebut tidak jauh beda dari skor yang sesungguhnya (Azwar, 2012)

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan uji validitas dan reliabilitas terpakai. Uji validitas ini dilakukan dengan bantuan program *SPSS 20.0 for windows*. Sebuah kesepakatan umum menyatakan bahwa koefisien validitas dapat dianggap memuaskan atau valid apabila melebihi $r_{xy} = 0,25$ ($> 0,25$) dan jika $r_{xy} < 0,25$ maka butir-butir tersebut tidak valid dan dianggap gugur.

Penelitian ini menggunakan validitas isi dengan cara menggunakan kisi-kisi instrumen atau blueprint skala. Pada penyusunan instrumen ditentukan indikator-indikator sebagai tolak ukur dan nomor pernyataan. Adapun standar validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,25 maka aitem yang memiliki dibawah 0,20 akan dinyatakan gugur.

2. Reliabilitas

Pengertian reliabilitas mengacu kepada ketepatan atau konsistensi hasil ukur yang mengandung makna seberapa tinggi kecermatan pengukur (Azwar, 2012). Koefisien reliabilitas ($r_{xx'}$) berada dalam rentang angka dari 0 sampai dengan 1,00 (Azwar, 2012). Apabila nilai koefisien reliabilitasnya mendekati 1,00 maka pengukuran semakin reliabel. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Alpha Cronbach* yang juga dibantu dengan program *SPSS 20.0 for windows*.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data bertujuan untuk mendapatkan kesimpulan dari hasil penelitian untuk menjawab segala pertanyaan yang ada pada rumusan masalah. Penelitian ini menggunakan analisis deskripsi dan uji korelasi ganda. Kedua analisis tersebut dilakukan dengan bantuan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) for Windows. Berikut adalah uraian mengenai kedua analisis tersebut:

1. Analisis Deskripsi

Analisis deskripsi ini bertujuan untuk memaparkan data hasil dari penelitian. Data tersebut menunjukkan gambaran hasil dari penelitian. Data mentah yang diperoleh selanjutnya akan dianalisis melalui beberapa tahap, sebagai berikut :

a) *Mean* hipotetik

Untuk mencari nilai *mean* hipotetik dengan menggunakan rumus berikut :

$$\mu = \frac{1}{2} (iMax + iMin) \times \sum aitem$$

Keterangan :

μ : *Mean* hipotetik

$i\ Max$: Skor tertinggi aitem

$i\ Min$: Skor terendah aitem

$\sum aitem$: Jumlah seluruh aitem dalam skala

b) *Mean empiric*

Untuk mencari nilai *mean* empirik menggunakan rumus berikut

:

$$\mu = \frac{\sum \text{skor subjek}}{\sum \text{subjek}}$$

Keterangan :

μ : Mean empirik

\sum skor subjek : Jumlah skor total seluruh subjek

\sum subjek : Jumlah subjek penelitian

c) Standar deviasi

Untuk mencari nilai standar deviasi (SD) menggunakan rumus berikut :

$$SD = \frac{1}{6} (iMax - iMin)$$

Keterangan :

SD : Standar Deviasi

i Max : Skor tertinggi aitem

i Min : Skor terendah aitem

2. Tingkat intensitas komunikasi antar atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan Ayam Bawang Cak Per dapat diketahui dengan rumus sebagai berikut :

Tabel 3. 5 Tingkat Intensitas Komunikasi

| Kategori | Kriteria |
|----------|-----------------------------------|
| Tinggi | $X \geq (M+ 1.SD)$ |
| Sedang | $(M- 1.SD) \leq X \leq (M+ 1.SD)$ |
| Rendah | $X < (M-1.SD)$ |

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Penelitian

1. Gambaran Lokasi

Ayam Bawang Cak Per didirikan oleh dua pendiri yang bernama Ferry Angga Setiawan dan Pery Hady Susanto pada tahun 2016. Outelet atau gerai yang pertama berada di jalan Kertoraharjo hanya seluas 20 meter persegi saja. Karyawan yang bekerja pada outlet ABCP Kerto ini berjumlah 12 dengan tiga shift kerja. Beberapa lama Ayam Bawang Cak Per membuka outlet atau gerai yang berada di depan kampus UIN Malang dan disebut outlet ABCP UIN di akhir tahun 2016. Sedangkan karyawan yang berkerja pada outlet ABCP UIN berjumlah 8 karyawan dengan dua shift kerja sampai pada banyaknya permintaan pasar menjadikannya 3 shift kerja dan memiliki 15 karyawan. Tidak jauh dari itu akhirnya Ayam bawang Cak Per ini mempunyai kantor pusat yang berada di jalan Soekarno Hatta berdekatan dengan kampus Politeknik Negeri Malang pada waktu itu. Dengan adanya kantor pusat ABCP ini memiliki manajemen dan kegiatan yang terpusat waktu itu. Karyawan yang ada pada kantor pusat memiliki beberapa divisi yaitu

- Divisi HRD berjumlah 3 karyawan
- Divisi Marketing berjumlah 3 karyawan
- Divisi Keuangan/*Finance* berjumlah 4 karyawan
- Bagian Operasional berjumlah 3 karyawan
- Bagian Gudang Pusat berjumlah 5 Karyawan

Sedangkan bagian outlet ABCP Kasin memiliki 16 karyawan yang bekerja di 3 shift kerja dengan skema pembagian 4 karyawan produksi 3 waiters dan kasir di shift pertama, 4 karyawan produksi dan 3 waiters dan kasir di shift kedua, dan 1 karyawan produksi dan 2 karyawan waiters dan kasir di shift ketiga pada waktu malam sampai esok pagi.

Setelah memiliki 3 outlet ABCP, tidak lama lama kemudian berdirilah outlet ABCP Dinoyo yang berada di persimpangan jalan MT. Haryono, jalan Dinoyom dan jalan Gajayana. Beberapa waktu yang berdekatan setelah berdirinya ABCP Dinoyo, berdirilah ABCP Blimbing dan ABCP UM.

Pada tahun 2018 Ayam Bawang Cak Per mendirikan 3 cabang kembali yaitu ABCP Kalijaga, ABCP Kasin dan ABCP Joyogrand. Pada saat itu produk Ayam Bawang Cak Per memunculkan beberapa varian makanan. Sebelumnya restoran Ayam Bawang Cak Per ini menjual aneka lalapan mengusung konsep prasamanan dan makan sepuasnya. Karena nama restoran ini menggunakan nama yang mengusung ayam, tentu saja menu andalannya berbahan dasar ayam seperti ayam goreng, ayam krispi, ayam teriyaki bakar , dan ayam panggang. Namun tidak berhenti dari varian ayam saja, Ayam Bawang Cak Per mempunyai menu macam-macam ikan yaitu pepes ikan, ikan gurami krispi, ikan lele krispi, bandeng presto, dan ikan patin. Dari makanan utama yang dijual terdapat juga beberapa *upseling* seperti tumis kangkung, tumis toge ebi, mie Cak Per, dan beberapa camilan lainnya.

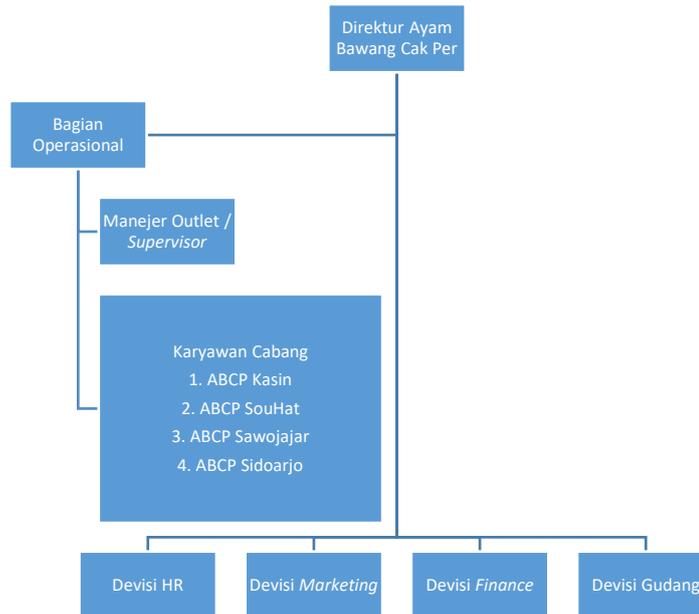
Banyak varian makanan menjadikan Ayam Bawang Cak Per berani membuka cabang restoran lainnya di luar kota Malang yaitu wilayah sidoarjo, walaupun berada di Sidoarjo kantor pusat tetap terarah di kantor ABCP Soekarno Hatta.

Restoran ABCP yang dibuka pertama kali berada di dekat Transmart Sidoarjo dan yang kedua berada di RSUD Sidoarjo.

Pada akhir tahun 2018 bisnis kuliner berbahan ayam mengalami persaingan yang sangat ketat sehingga Ayam Bawang Cak Per menutup beberapa outlet atau tidak melanjutkan bekerjasama dengan investor karena tingkat pendapatan outlet tersebut tidak seimbang dengan pengeluaran yang ada terutama penggajian karyawan. Beberapa outlet yang ditutup ialah outlet ABCP UIN, ABCP Dinoyo, ABCP Belimbing, ABCP Kerto, ABCP Kalijaga, ABCP UM, dan ABCP Joyogrand.

Bertepatan pada awal tahun 2020 Ayam Bawang Cak Per mendirikan cabang di Sawajajar. Outlet ini dibuka karena hasil kajian pendapatan ABCP Kasin yang berada di tengah kota menjadikan tujuan target pemasaran saat ini kaum menengah yang beraktivitas di daerah kantor pegawai dan para keluarga yang sedang liburan di kota Malang. Sehingga outlet Ayam Bawang Cak Per saat ini tersisa 5 cabang yaitu ABCP Suhat, ABCP Kasin, ABCP Sawajajar, ABCP Transmart Sidoarjo dan ABCP RSUD Sidoarjo dengan kurang lebih 70 Karyawan yang berada didalamnya.

Tabel 4. 1 Bagan Struktural Ayam Bawang Cak Per



2. Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama dimana dimulai dari dilakukannya observasi untuk menemukan permasalahan dan wawancara untuk menguatkan permasalahan yang ada. Pengajuan penelitian dilakukan telah jauh hari dilakukan yaitu 4 januari 2019. Setelah menunggu beberapa lama dan menemuakn alat ukur yang pas, penelitian ini dilakukan pada bulan April 2020. Pada saat itu pemerintah menerapkan aturan *psychal distancing* dan *social distancing*, sehingga penelitian ini hanya bisa dilakukan di beberapa cabang restoran Ayam Bawang Cak Per yang ada yaitu, ABCP cabang Kasin , ABCP cabang Suhat, ABCP cabang Sawojajar, dan ABCP cabang Sidoarjo. Sehingga penyebaran angket dilaksanakan pada waktu aturan pemerintah tentang *psychal distancing* hingga awal bulan puasa di bulan April tahun 2020. Dengan cara penyebaran angket online dan langsung. Penyebaran

angket online dilakukan pada tanggal 23 april dan penyebaran langsung ke lokasi pada tanggal 26 april 2020 dengan pengambilan hasil angket yang telah terisi.

3. Jumlah Subjek Penelitian yang Datanya Dianalisis

Populasi pada penelitian ini adalah 50 karyawan dan sampel yang digunakan 40 karyawan. Terdiri dari karyawan/karyawati ayam bawang Cak Per. Subjek penelitian ini adalah sebagian dari jumlah karyawan ayam bawang Cak Per.

B. Hasil Uji Analisis

1. Uji Validitas

Uji validitas penelitian ini dimaksudkan sebagai upaya untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat mengukur komunikasi vertikal. Setiap aitem indikator dikatakan valid apabila indeks korelasi *product moment* kebermaknaan hidup mencapai derajat $\geq 0,250$. Hasil pengujian pada masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:

Uji validitas komunikasi

Tabel 4. 2 Uji validitas komunikasi

| No | Aspek | Indikator | Sebaran Aitem | | Aitem Valid | Aitem Gugur | Jumlah |
|-----|-----------------------|---------------------------|----------------------|----------------|-------------------------|-------------|--------|
| | | | F | UF | | | |
| 1. | Komunikasi Vertikal | Komunikasi kebawah | 1,12,15,7,9 | 11,3,5,17,10 | 1,12,15,7,9,3,5,17,10 | 11 | |
| | | Komunikasi keatas | 12,14,6,8,18 | 2,4,16,19 | 12,14,6,8,18,2,4,16,19 | | |
| 2.. | Komunikasi Horizontal | Komunikasi antar karyawan | 31,22,24,25,23,30,21 | 20,29,26,27,28 | 31,22,24,25,23,21,29,26 | 20,27,28,30 | |

| | | | | | | | |
|----|---------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------------|-------|--|
| 3. | Komunikasi Informal | Intstruksi informasi | 32,36,38,39 | 33,34,35,37 | 32,36,39,33,34,37 | 35,38 | |
| | TOTAL | | | | 32 | 7 | |

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui hasil dari uji validitas diketahui dari 39 aitem, terdapat 32 aitem yang valid dan 7 aitem yang gugur. Nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ yaitu diatas 0,25 (sudjiono,2001). Maka dapat dikatakan bahwa aitem-aitem variabel komunikasi tersebut telah valid.

Uji validitas kinerja karyawan

Tabel 4. 3 uji validitas kinerja karyawan

| No | Aspek | Indikator | Sebaran Aitem | | Aitem Valid | Aitem Gugur | Jumlah |
|-----|----------------|---|---------------|--------|--------------|-------------|--------|
| | | | F | UF | | | |
| 1. | Kesetiaan | Setiap Karyawan dapat menjaga nama baik restoran | 1, 3 | 10, 12 | 1, 3, 10, 12 | | |
| | | Setiap karyawan berusaha menjaga restoran dari orang yang tidak bertanggung jawab | 5 | 14 | 5, 14 | | |
| 2.. | Prestasi Kerja | Setiap karyawan dapat bekerja mencapai target yang ditentukan oleh restoran | 7 | 16 | 7, 16 | | |
| | | Setiap karyawan mampu memberikan kualitas kerja yang baik bagi restoran | 9 | 2 | 9, 2 | 2 | |
| 3. | Kejujuran | Setiap karyawan memiliki kejujuran dalam bekerja | 11 | 4 | 11, | | |

| | | | | | | | |
|---|-----------------|--|-----------|-----------|-----------------|----|--|
| | | | | | 4 | | |
| | | Setiap karyawan memiliki sifat keterbukaan dalam masalah pekerjaan | 13 | 6 | 13 6 | | |
| 4 | Kedisplina n | Setiap karyawan mematuhi peraturan yang ada di restoran | 15 | 8 | 15 8 | | |
| | | Setiap karyawan bekerja sesuai instruksi yang diberikan oleh atasan | 17 | 24 | 17, 4 2 | | |
| 5 | Kreativitas | Setiap karyawan memiliki ide- ide kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan | 19, 21 | 26,2 8 | 19 26,2 8 | 21 | |
| | | Setiap karyawan dapat mengembangkan kreativitasnya. | 23 | 18 | 23 18 | | |
| 6 | Kerjasasam a | Setiap karyawan bersedia berpartisipasi dan bekerjasama dalam pekerjaan | 25,2 7 | 26, 28 | 25 26, 28 | 22 | |
| | | Setiap karyawan lebih senang bekerjasama untuk mendapatkan hasil yang lebih baik | 29 | 30 | 29 | 30 | |
| | TOTAL | | | | 26 | 4 | |

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui hasil dari uji validitas diketahui dari 30 aitem, terdapat 26 aitem yang valid dan 4 aitem yang gugur. Nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ yaitu diatas 0,25 (sudjiono,2001). Maka dapat dikatakan bahwa aitem-aitem variabel kinerja karyawan tersebut telah valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah besaran yang menunjukkan sejauh apa suatu alat ukur dapat dipercaya atau disebut reliabel. Uji reliabilitas dapat dilihat berdasarkan koefisien nilai *alpha cronbach*. Suatu alat ukur dapat dikatakan reliabel jika koefisien atau nilai *alpha cronbach* $\geq 0,700$. Hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel adalah sebagai berikut

Uji reliabilitas

Tabel 4. 4 Uji reliabilitas

| Variabel | Koefisien Alpha | Keterangan |
|------------------|-----------------|------------|
| Komunikasi | ,947 | Reliabel |
| Kinerja karyawan | ,908 | Reliabel |

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai koefisien *alpha cronbach* yaitu untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,908 dan koefisien komunikasi sebesar 0,947 Berdasarkan hasil diatas, koefisien *alpha cronbach* masing-masing variabel bernilai diatas 0,700. Sehingga dapat dikatakan bahwa alat ukur masing-masing variabel sudah reliabel atau sudah dapat dipercaya sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya

C. Uji Asumsi

1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melihat apakah data yang kita gunakan untuk penelitian terdistribusi secara normal atau tidak. Dalam penelitian ini uji

normalitas dilakukan dengan teknik *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menggunakan bantuan SPSS 24 *for Microsoft Windows*. Pedoman yang digunakan untuk mengetahui bahwa data yang kita buat itu adalah normal atau tidak yakni taraf signifikansi $> 0,05$ adalah data normal sedangkan taraf signifikansi $< 0,05$ adalah data yang tidak normal.\

Hasil Uji Normalitas *one-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

Tabel 4. 5 Hasil Uji Normalitas *one-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

| Aspek | N | Sign. | Status |
|------------------|----|-------|--------|
| Kinerja karyawan | 40 | ,170 | Normal |
| Komunikasi | 40 | ,200 | Normal |

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa nilai signifikan untuk variabel kinerja karyawan sebesar ,170 dan untuk variabel komunikasi sebesar ,200 Berdasarkan nilai signifikansi yang bernilai $> 0,05$ bermakna bahwa distribusi data normal. Dapat disimpulkan data yang ada dapat dikatakan mewakili keseluruhan populasi dan dapat dilanjutkan untuk analisis data selanjutnya.

2. Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk membuktikan apakah variabel bebas mempunyai hubungan yang linier dengan variabel terikat. Hasil analisis *SPSS devition from linierity* kinerja karyawan dengan komunikasi menunjukkan nilai 0,901. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 maka ketentuan mengenai linieritas variabel bebas dan terikat pada program *SPSS* diindikasikan dengan jika nilai Sig. $< 0,05$ maka tidak ada hubungan linier antara kedua variabel yang diuji atau jika nilai Sig. $> 0,05$ maka ada hubungan linier antara kedua variabel yang diuji. Hasil uji linieritas menunjukkan bahwa data penelitian ini linier

dengan hasil signifikansi kinerja karyawan dengan komunikasi menunjukkan nilai 0,901 Proses analisis data selanjutnya dapat dilakukan karena telah memenuhi persyaratan uji normalitas dan linieritas.

D. Analisis Deskriptif Data Hasil Penelitian

Berdasarkan data subjek yang telah didapatkan oleh peneliti pada masing-masing variabel, tahapan selanjutnya adalah analisa data. Analisa data yang dilakukan peneliti menggunakan bantuan *SPSS 24 for Microsoft Windows*. Analisa prosentase selanjutnya digunakan untuk mengetahui subjek berada dalam tingkat tinggi, sedang, atau rendah berdasarkan skor yang dimiliki masing-masing subjek. Peneliti menggunakan tiga tingkat kategorisasi, yaitu tingkat tinggi, tingkat sedang, dan tingkat rendah. Proses kategorisasi tersebut menggunakan norma yang terdapat pada tabel berikut:

Norma Kategorisasi Dua Variabel

Tabel 4. 6 Norma Kategorisasi Dua Variabel

| No. | Kategori | Kriteria |
|-----|----------|--------------------------------|
| 1. | Tinggi | $X \geq (M + 1SD)$ |
| 2. | Sedang | $M - 1SD \text{ s/d } M + 1SD$ |
| 3. | Rendah | $X \leq M - 1SD$ |

Keterangan :

X : Skor yang diperoleh subjek pada skala

M : Mean Hipotetik

SD : Standar Deviasi Hipotetik

E. Analisa Data kinerja karyawan

Peneliti menganalisis data kinerja untuk menentukan kategorisasi masing-masing subjek. Paparan analisa data sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan

Mencari Mean Hipotetik (M) dan Standar Deviasi Hipotetik (SD)

Untuk mengetahui kategorisasi variabel kinerja karyawan, maka terlebih dahulu mencari mean hipotetik (M) dan standar deviasi hipotetik (SD) yang akan dipaparkan pada tabel berikut:

Rangkuman Hasil Data Statistik kinerja karyawan

Tabel 4. 7 Mean hipotetik

| Variabel | Mean Hipotetik | | | |
|------------------|----------------|----------|----|----|
| | Mi n | Mak s | M | Sd |
| kinerja karyawan | 65 | 103 | 83 | 11 |

Nilai skor mean hipotetik variabel kinerja karyawan dengan jumlah aitem valid sebanyak 39 yang terdiri dari skor minimal 65 dan skor maksimal 103. Nilai mean (M) skor mean hipotetik sebesar 83,075 dengan standar deviasi hipotetik sebesar 11.

2. Menentukan Kategorisasi

Peneliti selanjutnya menganalisa tingkat kinerja karyawan pada masing-masing subjek penelitian, dengan cara melihat skor masing-masing subjek dan mencocokkannya pada norma yang sudah dibuat untuk kategorisasi. Di bawah ini akan dipaparkan kategorisasi dan

pembagian tingkat kinerja karyawan ayam bawang Cak Per menurut norma yang telah dibuat oleh peneliti.

Kategorisasi kinerja karyawan

Tabel 4. 8 Kategorisasi kinerja karyawan

| No. | Kategori | Norma | Hasil |
|-----|----------|--------------------------------|---------------------|
| 1. | Tinggi | $X \geq M + 1SD$ | $X \geq 82$ |
| 2. | Sedang | $M - 1 SD \leq X \leq M + 1SD$ | $28 \leq X \leq 81$ |
| 3. | Rendah | $X < M - 1 SD$ | $X \leq 27$ |

3. Menentukan Persentase

Setelah mengetahui kategorisasi tingkat kinerja karyawan masing-masing subjek, maka langkah selanjutnya adalah mengetahui persentase dengan menggunakan rumus berikut:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P : Angka prosentase

F : Frekuensi yg sedang dicari prosentasenya

N : Jumlah frekuensi atau banyaknya individu

Hasil prosentase tingkat Prokrastinasi SMA Laboratorium

Universitas Negeri Malang adalah sebagai berikut:

Frekuensi dan Prosentase Tingkat kinerja karyawan

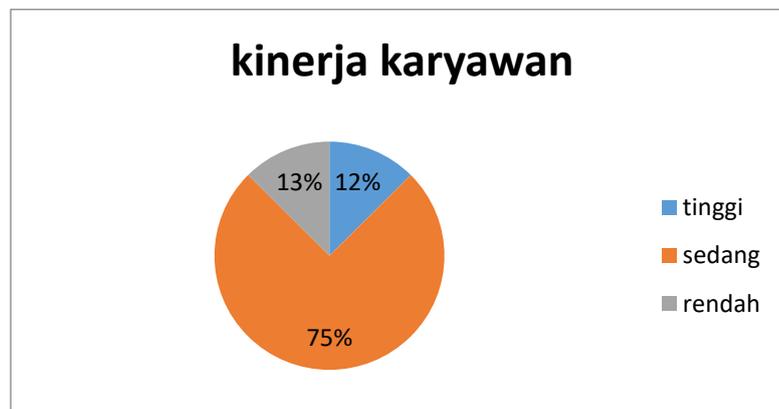
Tabel 4. 9 Frekuensi dan Prosentase Tingkat kinerja karyawan

| Kategori | Norma | Jumlah subjek | Prosentase |
|----------|-------|---------------|------------|
| Tinggi | 5 | 5 | 12.% |

| | | | |
|--------|---------------------|----|------|
| Sedang | $28 \leq X \leq 81$ | 30 | 75.% |
| Rendah | $X \leq 27$ | 5 | 13.% |

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwasanya sebagian karyawan ayam bawang Cak Per memiliki tingkat sedang dalam kinerja karyawan. Hal tersebut terlihat dari prosentase yang mencapai 75% , siswa yang memiliki kinerja karyawan sedang ada 30 karyawan dari jumlah keseluruhan subjek 40 karyawan. karyawan yang memiliki tingkat kinerja tinggi ada 5 subyek. Sedangkan prosentasenya sekitar 12% dari keseluruhan 40 subjek. Siswa yang memiliki tingkat kinerja rendah ada 5 subyek. Sedangkan prosentasenya sekitar 13% dari keseluruhan 40 subjek Berikut ini merupakan diagram prosentase tingkat kinerja karyawan ayam bawang Cak per

Tabel 4. 10 diagram prosentase tingkat kinerja karyawan



F. Analisa data Komunikasi

1. Mencari Mean Hipotetik (M) dan Standar Deviasi Hipotetik (SD)

Untuk mengetahui kategorisasi variabel komunikasi, maka terlebih dahulu mencari mean hipotetik (M) dan standar deviasi hipotetik (SD) yang akan dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 11 Rangkuman Hasil Data Statistik komunikasi

| Variabel | Mean Hipotetik | | | |
|------------|----------------|----------|------------|----|
| | Mi n | Mak s | M | Sd |
| Komunikasi | 58 | 123 | 90,57 5 | 17 |

Nilai skor mean hipotetik variabel komunikasi dengan jumlah aitem valid sebanyak 32 yang terdiri dari skor minimal 68 dan skor maksimal 123. Nilai mean (M) skor mean hipotetik sebesar 90,575 dengan standar deviasi hipotetik sebesar 17.

2. Menentukan Kategorisasi

Peneliti selanjutnya menganalisa tingkat komunikasi pada masing-masing subjek penelitian, dengan cara melihat skor masing-masing subjek dan mencocokkannya pada norma yang sudah dibuat untuk kategorisasi. Di bawah ini akan dipaparkan kategorisasi dan pembagian tingkat komunikasi ayam bawang Cak Per menurut norma yang telah dibuat oleh peneliti.

Tabel 4. 12 Kategorisasi komunikasi

| No. | Kategori | Norma | Hasil |
|-----|----------|--------------------------------|---------------------|
| 1. | Tinggi | $X \geq M + 1SD$ | $X \geq 82$ |
| 2. | Sedang | $M - 1 SD \leq X \leq M + 1SD$ | $28 \leq X \leq 81$ |
| 3. | Rendah | $X < M - 1 SD$ | $X \leq 27$ |

3. Menentukan Persentase

Setelah mengetahui kategorisasi tingkat komunikasi masing-masing subjek, maka langkah selanjutnya adalah mengetahui persentase dengan menggunakan rumus berikut:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P : Angka prosentase

F : Frekuensi yg sedang dicari prosentasenya

N : Jumlah frekuensi atau banyaknya individu

Hasil prosentase tingkat komunikasi karyawan/karyawati ayam bawang Cak Per adalah sebagai berikut:

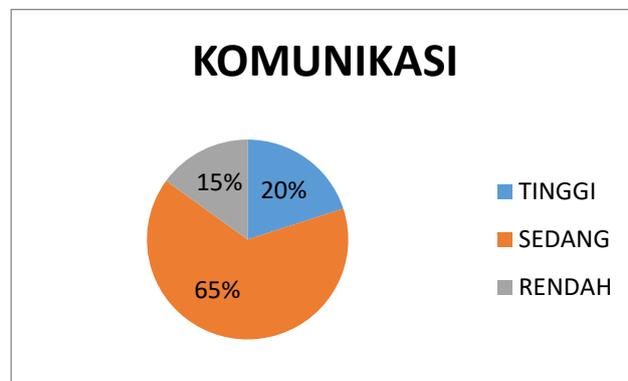
Tabel 4. 13 Frekuensi dan Prosentase Tingkat komunikasi

| Kategori | Norma | Jumlah subjek | Prosentase |
|----------|---------------------|---------------|------------|
| Tinggi | $X \geq 82$ | 8 | 20 % |
| Sedang | $28 \leq X \leq 81$ | 26 | 65 % |
| Rendah | $X \leq 27$ | 6 | 15 % |

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwasanya sebagian karyawan ayam bawang Cak Per memiliki tingkat sedang dalam komunikasi. Hal tersebut terlihat dari prosentase yang mencapai

65% , karyawan yang memiliki komunikasi sedang ada 26 siswa dari jumlah keseluruhan subjek 49 subjek. Siswa yang memiliki tingkat komunikasi tinggi ada 8 subyek. Sedangkan prosentasenya sekitar20% dari keseluruhan 40 subjek. karyawan yang memiliki tingkat komunikasi rendah ada 6 subyek. Sedangkan prosentasenya sekitar 15% dari keseluruhan 40 subjek Berikut ini merupakan diagram prosentase tingkat komunikasi karyawan ayam bawang Cak Per.

Tabel 4. 14 Diagram prosentase tingkat komunikasi karyawa



G. Analisis pengaruh antara kinerja karyawan dengan komunikasi

Untuk menganalisa korelasi kinerja karyawan dengan komunikasi pada karyawan ayam bawang Cak Per digunakan uji hipotesis terlebih dahulu dengan metode analisis statistik regresi berganda menggunakan program *SPSS 24 for Microsoft Office*. Hasil uji hipotesis dapat dilihat dalam tabel:

Tabel 4. 15 Hasil Uji Korelasi satu Variabel

| Variabel | Koefisien regresi | t hitung | Sig |
|-----------------------|-------------------|-------------|------|
| Konstanta | 55,423 | | |
| Komunikasi | ,305 | ,084 | ,001 |
| F hitung = 13,097 | | sig = 0,000 | |
| R ² = ,506 | | | |

Hasil uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara prokrastinasi dengan komunikasi dengan nilai signifikansi 0,5 ($p < 0,05$) Hal ini variabel komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan, Karena signifikan artinya ada pengaruh antara variabel komunikasi dengan variabel kinerja karyawan

Tabel 4. 16 Pengaruh Variabel Komunikasi dengan Kinerja (ANOVA)

| | | ANOVA ^a | | | | |
|-------|------------|--------------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 1049,060 | 1 | 1049,060 | 13,097 | ,001 ^b |
| | Residual | 3043,715 | 38 | 80,098 | | |
| | Total | 4092,775 | 39 | | | |

a. Dependent Variable: KK_Y

b. Predictors: (Constant), K_X

Berdasarkan data diatas, didapatkan nilai sig F sebesar 0,000($p < 0,05$) dapat disimpulkan bahwa hipotesis, artinya variabel komunikasi berpengaruh signifikan secara bersama sama terhadap kinerja karyawan

H. Pembahasan

Pada pembahasan ini akan dipaparkan mengenai beberapa hal berdasarkan hasil analisis data, berikut adalah beberapa pembahasannya:

1. Tingkat intensitas komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan di restoran Ayam Bawang Cak Per

Berdasarkan persentase hasil di atas, maka dapat dikatakan secara rata-rata bahwasanya karyawan restoran Ayam Bawang Cak Per tingkat komunikasi sedang. komunikasi dalam fungsi tugas, aktktivitas-aktivitas komunikasi yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi oleh anggota organisasi. Atau fungsi tugas ini juga bisa disebut sebagai pesan yang berhubungan dengan output sistem yang diinginkan oleh organisasi.

Berdasarkan defenisi oprasional Komunikasi , dimaknai dari dua perspektif yang berbeda. Sebagai penafsiran pesan di antara unit-unit dan sebagai proses penciptaan makna atas interaksi. Pertama, perspektif tradisional (fungsional dan objektif), mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Kedua, perspektif interpretif (subjektif) memaknai komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi.

Pemaparan data diatas menunjukkan bahwa komunikasi antar atasan dan bawahan di restoran Ayam Bawang Cak Per dalam kategori sedang hal ini berarti karyawan tersebut masih kurang dalam berkomunikasi antar atasan dan bawahan

ketika dalam bekerja di lapangan. Hal ini di dasari bahwa orang yang melakukan komunikasi menempati urutan teratas mengenai apa saja yang harus dibuat dan dikerjakan untuk menghasilkan usaha-usaha komunikatif yang berpengaruh terhadap kinerja. Komunikasi antar atasan dan bawahan harus memiliki kemaknaan yang saling dimengerti satu sama lain agar terjadi harmonisasi komunikasi organisasi begitupun dengan sebaliknya. Komunikasi yang ada di organisasi juga akan mempengaruhi kegiatan organisasi seperti efesien kerja, efektivitas kerja, kinerja karyawan dan organisasi (Sopiah, 2008). Berdasarkan dari hasil penelitian mereka masih memiliki komunikasi antara atasan dan bawahan di karyawan Ayam bawang Cak Per baik karena berada di posisi sedang dari jumlah 40karyawan.

Hal itu dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti komunikasi vertikal, horizontal, komunikasi informal. Faktor vertikal meliputi hal yaitu hubungan komunikasi atasan dengan bawahan dan juga sebaliknya, komunikasi horizontal yaitu hubungan komunikasi antar karyawan yang mempunyai kedudukan yang sama, dan komunikasi informal yaitu hubungan suatu hal yang tidak memiliki keterkaitan dengan posisi atasan dan dana bawahan tapi bekaitan dengan pekerjaan atau organisasi seperti intruksi atau informasi dari orang lain.

2. Tingkat Kinerja karyawan restoran Ayam Bawang Cak Per

Dari rumusan diatas maka dapat diketahui hasil prosentase tingkat kinerja karyawan restoran Ayam Bawang Cak Per yang mempunyai prosentase yang mencapai 75% , karyawan yang memiliki kinerja karyawan sedang ada 30 karyawan dari jumlah keseluruhan subjek 40 karyawan. karyawan yang memiliki tingkat kinerja tinggi ada 5 subyek. Sedangkan prosentasenya sekitar 12% dari

keseluruhan 40 subjek. Siswa yang memiliki tingkat kinerja rendah ada 5 subyek. Sedangkan prosentasenya sekitar 13% dari keseluruhan 40 subjek.

Menurut paparan data yang didapat di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwasanya sebagian besar karyawan di restoran Ayam Bawang Cak Per masuk dalam kategori memiliki kinerja karyawan tingkat sedang. Sebagian lainnya termasuk dalam tingkat tinggi. , *“Kinerja kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”*. Karyawan yang mampu menghasilkan produk ataupun hasil yang baik ataupun yang berkaitan dengan kinerja karyawan seperti halnya kesetian, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan kreativitas, dan kerjasama terlihat di karyawan restoran Ayam Bawang Cak Per.

Berdasarkan dengan ini masih banyak pekerjaan yang melihat dari prestasi kerja karyawan itu sendiri sekedar dari kualitas dan kuantitasa tapi tidak melihat dari aspek lainnya seperti kesetian terhadap organisasi ataupun kerjasama yang memepengaruhi tentang kinerja itu sendiri. Kinerja karyawan seharusnya sudah ditanamkan diawal karyawan menyepakati kontrak kerja pertama. Sehingga karyawan memilki kinerja yang baik baik secara *input* ataupun *output* dalam perusahaan.

Prestasi kerja atau kinerja karyawan merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas semakin besarlah pretasi kerja karyawan (Hasibuan, 2013).

Dari uraian diatas maka dapat dilihat salah satu sudut yang dapat menjadi sebab karyawan memiliki tingkat kinerja yang rendah atau tinggi . tentu saja itu tidak hanya disebabkan oleh satu sebab tersebut, tapi bisa dilihat dari faktor kesetiaan, kreativitas, kedisiplinan, kerjasama itu menjadi sebab rendahnya kinerja karyawan di perusahaan.

Pengembangan penilaian kinerja dengan mengadaptasi aspek-aspek kinerja karyawan. seperti yang telah ditargetkan menjadi satu pekerjaan besar. Seperti yang telah disebutkan Mangkunegara (2011) dalam Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi.

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

3. Pengaruh komunikasi antar atasan dan bawahan dengan kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara komunikasi dan kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,04 ($p < 0,05$). Hal ini variabel komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan, Karena signifikan artinya ada pengaruh antara variabel komunikasi dengan kinerja karyawan.

Hasil analisis pada tingkat sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar berada dalam tingkat komunikasi sedang. Begitu juga dengan hasil analisis pada kinerja karyawan sebagian besar karyawan memiliki tingkat kinerja karyawan sedang.

Dari analisis diatas telah dijelaskan bahwa hasil kinerja karyawan di restoran Ayam Bawang Cak Per berada di tingkat sedang yang artinya karyawan yang memiliki kinerja yaitu sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan (mangkunegara, 2011). Sehingga kinerja karyawan mempunyai tujuan yang jelas untuk menghasilkan produk atau hasil yang dapat diberi kepada perusahaan. Pekerjaan yang telah dilakukan dapat dinilai dengan faktor kinerja seperti yang tertera di data yang telah disampaikan sebelumnya, yaitu dengan tingkat kinerja.

Para karyawan sudah berperilaku setia terhadap perusahaan tersebut dilihat dari karyawan yang menjaga nama baik perusahaan dan berkontribusi untuk memajukan perusahaan. Terlihat juga dengan pengaruh komunikasi

antar atasan dan bawahan terhadap kinerja itu sendiri yaitu tidak menjelek-jelekan perusahaan ataupun atasannya.

Berbagai perilaku yang terdapat pada karyawan juga menunjukkan hal yang baik terlihat dari beberapa perilaku komunikasi antar tasan dan bawahan yaitu antar karyawan itu sendiri. Saat berkomunikasi antar karyawan terdapat proses kinerja yang menghasilkan baik atau buruknya pekerjaan tersebut. Termasuk juga dengan komunikasi informal, beberapa karyawan menghasilkan kinerja dari informasi yang diberikan oleh orang-orang yang diluar dari perusahaan tersebut.

Pengaruh atau perubahan yang terjadi ini bisa diamati secara berkelanjutan dalam sistem keseharian dalam pekerjaan yang dilakukan oleh *job description* karyawan tersebut. Hal tersebut dapat diukur secara empirik dan ilmiah. Seperti kualitas dan kuantitas yang dalam perilaku kemudian dikenal sebagai prestasi kerja yang dimiliki oleh seseorang.

Hasil analisis komunikasi antar karyawan menyebutkan bahawa sebagian besar karywan tersebut memiliki tingkat komunikasi yang sedang. Serta sisanya berada di tingkat yang rendah dan tinggi.

Menurut Robbins (2002:148), arah komunikasi dapat dilakukan secara vertikal maupun (lateral) horizontal. Komunikasi vertikal dapat dibagi menjadi dua arah yaitu komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Kemampuan untuk berkomunikasi secara vertikal, horizontal atau informal dapat dilihat dari taraf sedang yaitu tidak terlalu tinggi dan rendah.

Beberapa peneliti sebelumnya juga menemukan Resmi, (2007), Hubungan Antara Persepsi Terhadap Komunikasi Atasan Kepada

Bawahan Dengan Komitmen Organisasi Pada Pegawai Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Balai Besar Wilayah Sungai (PJPA-BBWS) Pemali-Juana ada hubungan yang positif yang signifikan antara komunikasi terhadap komitmen organisasi. Imron, (2007), Hubungan Efektivitas Komunikasi Organisasi Dengan Kinerja Guru (Studi pada survai di SMK Nusantara, Ciputat). Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif antara efektivitas komunikasi organisasi dengan kinerja guru, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa semakin efektif komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi, khususnya kepala sekolah dengan guru, maka akan semakin tinggi pula kinerja guru dalam melaksanakan tanggungjawabnya.

Luluk (2013) Optimalisasi Komunikasi Pimpinan Dengan Bawahan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Petrowidada, Gresik, Jawa Timur) . Dari hasil analisis secara interview dan observasi secara langsung, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang digunakan adalah komunikasi vertikal atau komunikasi dengan dua arah. Dengan komunikasi vertikal dapat menguatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan, kehadiran, ketepatan dalam menyelesaikan tugas, dan produktivitas kerja karyawan yang sangat baik.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan ayam bawang Cak Per masuk dalam kategori sedang sebanyak 30 karyawan dari 40 karyawan atau sekitar 75 %. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan ayam bawang Cak Per memiliki kinerja baik dan tidak buruk. Hal itu dilihat dari karyawan yang berperilaku sesuai dengan standar kerja yang ada di perusahaan, memiliki tingkat prestasi kerja yang baik dan tidak buruk, serta berkomitmen untuk setia dengan perusahaan yang juga turut mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya kinerja karyawan dengan tingkatan sedang hasil yang dicapai untuk mendapatkan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan atau restoran ini memberi hasil yang baik.
2. Berdasarkan hasil analisis data skala tingkat komunikasi karyawan ayam bawang Cak Per masuk dalam kategori sedang sebanyak 26 karyawan atau sekitar 65 %. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan ayam bawang Cak Per mampu berkomunikasi dengan baik antar atasan dan bawahan. Walaupun beberapa karyawan tidak bisa memenuhi aspek komunikasi yang baik namun, bisa dijabarkan karyawan Ayam Bawang Cak Per mampu berinteraksi dengan karyawan lainnya ataupun dengan sumber informasi yang didapat dari orang lainnya.

3. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai sig F sebesar 0,000($p < 0,05$) dapat disimpulkan bahwa hipotesis, artinya variabel komunikasi berpengaruh signifikan secara bersama sama terhadap kinerja karyawan. Artinya, ada pengaruh signifikan antara komunikasi antar atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan sebesar sebesar 0.001. hal ini menunjukkan adanya hubungan yang baik antara komunikasi dengan kinerja karyawan. Melihat kinerja karyawan yang tidak lepas dari komunikasi begitu juga dengan komunikasi yang tidak lepas dari kinerja. Komunikasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebagai contoh karyawan yang berkerjasama dengan karyawan lainnya dalam melaksanakan tugas, karyawan yang saling berkomunikasi dengan atasannya untuk melaporkan hasil pekerjaannya, dan juga atasan yang selalu mengingatkan atau memberi motivasi terhadap karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerja yang ditargetkan.

B. Saran

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian ini, maka peneliti memberikan saran-saran antara lain :

1. Karyawan ayam bawang Cak Per harus meningkatkan komunikasi mereka, mengingat bahwasanya para karyawan sebagian besar masuk dalam skala kategori sedang. Para karyawan selalu menjaga standar operasional perusahaan dan intens berkomunikasi terhadap atasan dan bawahan ataupun rekan kerjanya. Semua itu dikarenakan 26 karyawan yang memiliki kategori sedang dari karyawan yang diteliti 40 karyawan. Sehingga masih adanya karyawan yang masih berkomunikasi dengan intensitas

kurang. Begitu juga dengan karyawan yang masih kurang giat atau pun berperilaku untuk menghasilkan kinerja yang bagus. Semua itu terlihat dari 30 karyawan yang mempunyai kinerja dengan tingkat sedang. Dengan itu harus adanya evaluasi kembali terhadap kinerja yang ada pada perusahaan setiap harinya untuk meningkatkan kinerja baik dan menghasilkan tujuan perusahaan yaitu target yang dituju.

Dengan adanya kinerja dan komunikasi yang mendapatkan kategori sedang, maka perlu adanya pengakajian sistem perusahaan ketika setelah evaluasi perbulannya, dengan adanya komunikasi yang baik bisa dianggap meningkatkan kinerja karyawan dan membuat rasa nyaman pada karyawan dan mendapatkan hasil yang baik.

Perlu adanya peningkatan kinerja karyawan dengan *upgrading skill* untuk membuat karyawan menghasilkan kualitas yang baik dan menghasilkan kuantitas yang sesuai dengan target.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifudin. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung. Alfabeta. 2013. Hal 121)
- Arikunto, J, 2010, *Prosedur Penelitian : Suatu pendekatan Praktik*. Edisi Revisi.
Jakarta. Rineka Cipta
- Azwar, S. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azwar (1999). *Penyusunan skala psikologi _yogyakarta : pustaka belajar*
- Bungin, Burhan m. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Raja Grafindo
Persada. Jakarta
- Donni Juni Priansa dan Agus Garnida, *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien dan
Profesional*, Bandung : Alfabeta, 2015 hal 85
- Effendy, O.U, 2005, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*, Bandung. Remaja
Rosdakarya
- Husnaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi
Aksara, 2014 hal 470)
- Handoko, T. Hani. 2013. *Manajemen edisi 2*. Yogyakarta : BPEE
- Hasubuan, Maluyu.SP. 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia edisi kedua*.
Jakarta : Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (online),
Manulang, 2002, *Manajemen Personalia*, Jakarta ; Ghalia Indonesia
- Mathus, R.L & Johnson, J.H . 2009. *Human Resource Management (alih bahasa)*,
Jakarta: Salemba Medika
- Mohyi, 1999, *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang; UMM Press

- Pace, R Wayn & Faules Don F, 2010, *Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan Kinerja Perusahaan* , Bandung; Remaja Rosdakarya
(<http://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html?m=1>, diakses tanggal 30 Januari 2015).
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organizational Behavior 10 th Edition pearson educational*. New Jersey : Penerbit Salemba Empat
- Rohim, H. Syaiful, 2009 ,*Teori Komunikasi Organisasi : Strategi meningkatkan Kinerja Perusahaan diterjemahkan oleh Deddy Mulyono dkk*. Bandung ; Remaja Rosdakarya
- Sudjiono (2001) *Pengantar statistik pendidikan*, Jakarta : Rajawali
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta
- Stephen , P. Robbins, 2003, *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta; Bhuana Ilmu Populer
- Thoha, M. 2009. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Tika, H. Moh. Pabundu, 2006, *Budaya Organsasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, cetakan pertama*, Jakarta ; Pt. Bhumi Aksara
- Wibowo, I Putu A. H, dan Made Y. 2013. *Pengaruh Komunikasi, Konflik, dan disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Tugas Akhir*: Universitas Udayana.
<https://kuliner.radarmalang.id/bisnis-kuliner-kota-malang-tumbuh-30-persen/>

LAMPIRAN

A. Lampiran Draft Wawancara

Draft Wawancara

A. Nama Saya Sukkron, boleh tau saya berbicara dengan siapa ini ?

B. ya, saya Yohan mas , bagian Produksi Cakper sekaligus koordinator.

A. Sudah Berapa lama kerja di sini Yohan ?

B. Sudah Hampir 2 Tahun Mas.

A. Saya tadi melihat mas yohan memberikan nasihat di akhir *shift* kerja, apa itu ya kira-kira mas ?

B. oalah itu mas namanya evaluasi kerja, Terkadang para atasan (Supervisor) memberikan arahan tentang shift kerja selanjutnya kurang jelas dan berefek dengan penyetokkan produk yang akan dijual atau pun yang telah dipesan sebelumnya.

A. Apa itu sering dilakukan mas yohan maksudnya, apa biasanya atasan dan bawahan sering kali berkomunikasi seperti itu ?

B. terkadang atasan terjun langsung mas, tapi biasanya para koordinator yang memwakilkan untuk berpesan kepada bawahan.

A. sepertinya penjualan disini rame sekali, apa sudah sesuai target yang diharpkan mas ?

B. ya mas cabang sini meiliki tempat yang strategi yaitu tengah kota, sehingga membuat penjualan meningkat. Tapi terkadang penjualan yang meningkat ini tidak berbanding lurus dengan stok produk yang ada, mentah ataupun yang sudah matang. Jadi saya kira kebijakan perusahaan tidak serius untuk mengambil untuk secara kuantitas yang banyak begitu.

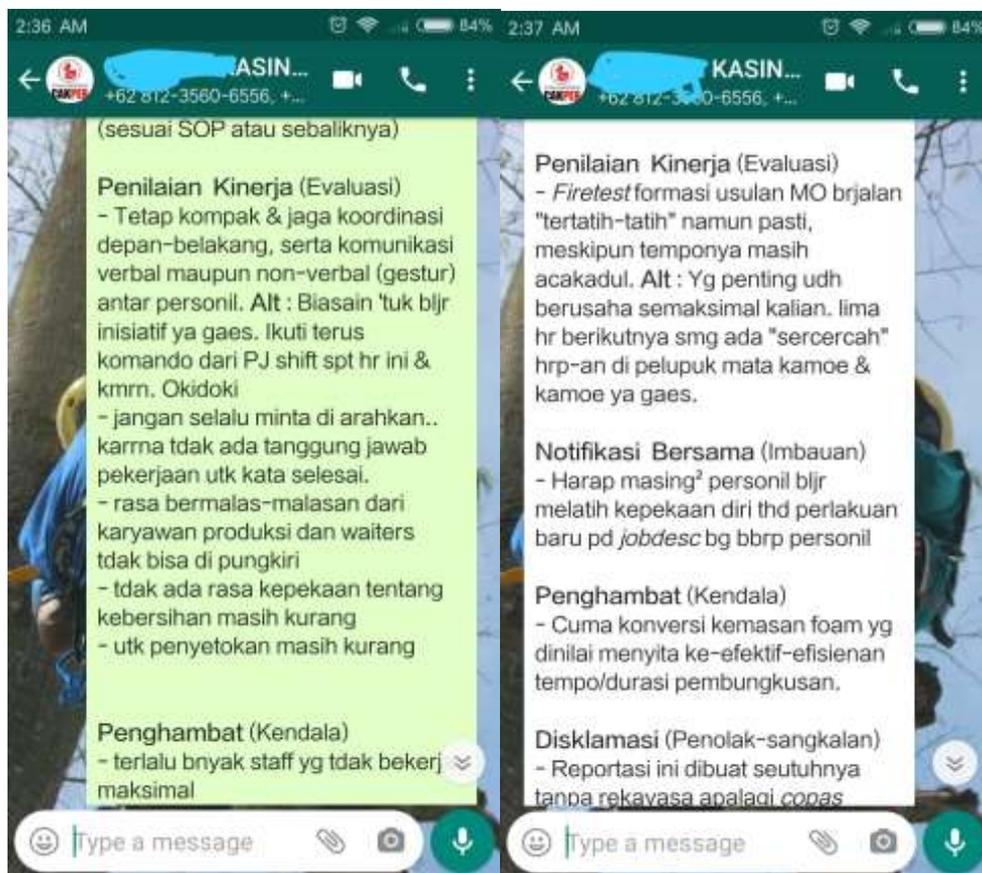
A. apa faktor yang membuat hal itu terjadi mas?

B. stok produk yang berasal dari gudang kurang dan terkadang karyawan cabang yang membuat produk kurang tanggap dalam penyetokan produk yang akan dijual seperti nasi, ayam, *upseling*, sambal, dll.

A. ok mas terima kasih mohon maaf mengganggu silahkan lanjutkan aktivitas Nya

B. iya mas, sama-sama

Laporan Kerja Yang dikirim oleh koordinator



B. Lampiran Alat Ukur

Silahkan diisi dengan identitas yang sebenar-benarnya, data yang saudara/i berikan akan dirahasiakan sepenuhnya dan hanya diperginakan untuk kepentingan penelitian semata.

Nama :

Bekerja pada bagian :

Lama bekerja :

Cabang Restoran :

PETUNJUK PENGISIAN

Bacalah setiap pernyataan dengan teliti dan cermat.

Dibawah ini terdapat beberapa pernyataan yang akan anda pilih sesuai dengan keadaan yang saudar alami saat ini, tidak ada benar atau salah dalam jawaban yang anda berikan.

Berilah tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia diantaranya:

SS = Bila pernyataan **Sangat Sesuai** dengan Keadaan diri anda

S = Bila pernyataan **Sesuai** dengan keadaan diri anda

TS = Bila pernyataan **Tidak Sesuai** dengan keadaan diri anda

STS = Bila pernyataan **Sangat Tidak Sesuai** dengan Keadaan diri anda

Jika terjadi kesalahan pengisian, mak coretlah jawaban yang salah dan beri tanda pada pilihan jawaban yang benar.

| | | | | | |
|--|--|----------|--|----------|--|
| | | X | | X | |
|--|--|----------|--|----------|--|

Jawablah setiap pernyataan dan jangan sampai ada yang terlewati, jika menurut saudara ada dua jawaban yang sesuai dengan diri saudara, maka pilihlah satu saja yang paling sesuai dengan diri saudara.

SKALA 1

| N O | PERNYATAAN | JAWABAN | | | |
|--------|--|---------|---|----|-----|
| | | SS | S | TS | STS |
| 1 | Saya dapat menjaga nama baik restoran | | | | |
| 2 | Produk yang saya hasilkan bagi restoran tidak sesuai Standart operasional perusahaan | | | | |
| 3 | Saya menampilkan perilaku yang baik di dalam maupun di luar restoran | | | | |
| 4 | Saya mengambil barang atau produk dari restoran secara diam-diam | | | | |
| 5 | Saya dapat menjaga dan membela restoran di dalam atau di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab | | | | |
| 6 | Saya selalu tertutup kepada karyawan dan atasan terkait pekerjaan | | | | |
| 7 | Saya menunjukkan hasil kerja yang sesuai dengan target yang ditentukan oleh restoran | | | | |
| 8 | Saya tidak pernah berseragam rapi sesuai standar operasional restoran | | | | |
| 9 | Saya mampu memberikan kualitas kerja yang baik bagi restoran | | | | |
| 10 | Saya membicarakan keburukan perusahaan kepada orang lain | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 11 | Saya memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dari hasil yang saya dapat | | | | |
| 12 | Saya menunjukkan sikap yang kurang ramah ketika bekerja dan selesai bekerja | | | | |
| 13 | Saya memiliki sifat keterbukaan dalam masalah pekerjaan | | | | |
| 14 | Ketika ada orang lain yang menjelekan nama baik restoran saya bersikap cuek. | | | | |
| 15 | Saya selalu mematuhi peraturan yang ada di restoran | | | | |
| 16 | Saya tidak mencapai target yang ditentukan oleh restoran ketika melaksanakan pekerjaan | | | | |
| 17 | Saya bekerja sesuai intruksi yang diberikan oleh atasan | | | | |
| 18 | Saya tidak mempunyai kreativitas dan selalu mengikuti standar yang ada | | | | |
| 19 | Saya mempunyai ide-ide kreatif untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat | | | | |
| 20 | Saya tidak mampu berpartisipasi dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan | | | | |
| 21 | Saya merasa senang jika mempunyai inisiatif untuk menyampaikan pendapat | | | | |
| 22 | saya tidak bisa bekerja sama dengan berbagai kalangan yang berbeda devisi atau jabatan | | | | |
| 23 | Saya mampu mengembangkan ide kreatif sehingga pekerjaan lebih berdaya dan berhasil | | | | |
| 24 | Pekerjaan yang saya lakukan tidak mengikuti intruksi atasan | | | | |
| 25 | Saya bersedia berpartisipasi dalam pekerjaan dengan karyawan lain | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| | | | | | |
| 26 | Tidak adanya solusi yang saya lakukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat | | | | |
| 27 | Saya memiliki kecakapan dalam bekerjasama dengan berbagai kalangan dalam restoran | | | | |
| 28 | Saya tidak memiliki inisiatif dalam menyampaikan pendapat seputar pekerjaan | | | | |
| 29 | Saya lebih senang bekerjasama untuk mendapatkan hasil kerja yang semakin baik | | | | |
| 30 | Saya lebih senang bekerja sendiri untuk mendapatkan hasil kerja yang baik | | | | |

SKALA 2

| N O | PERNYATAAN | JAWABAN | | | |
|--------|--|---------|---|----|-----|
| | | SS | S | TS | STS |
| 1 | Atasan mampu memberikan intruksi menyangkut kewajiban karyawan kepada bawahannya | | | | |
| 2 | Saya merasa Intruksi yang diberikan oleh atasan sulit untuk dipahami | | | | |
| 3 | Atasan jarang memberikan teguran atas kelalain/ kesalahan yang dilakukan karyawannya | | | | |
| 4 | Ketika saya melakukan kesalahan atau kelalaian pimpinan langsung memberikan teguran dan evaluasi | | | | |
| 5 | Atasan jarang memberikan penjelasan tugas diluar jam kerja | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 6 | Saya selalu mendapatkan evaluasi setelah jam kerja selesai | | | | |
| 7 | atasan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk bertanya mengenai pekerjaan diluar jam kerja | | | | |
| 8 | Saya merasa tidak ada kesempatan untuk berbicara dengan atasan mengenai pekerjaan | | | | |
| 9 | Pimpinan memeberikan arahan kepada karyawan untuk bekerja lebih giat | | | | |
| 10 | Atasan tidak pernah memberi motivasi kepada karyawannya untuk bekerja dengan giat | | | | |
| 11 | Saya merasa adanya komunikasi yang terbatas antara bawahan dan atasan | | | | |
| 12 | Menurut saya tidak ada kesenjangan antara atasan dan bawahan dalam berkomunikasi | | | | |
| 13 | Menurut saya banyak karyawan yang tidak bisa menyampaikan usulan, harapa, dan aspirasi kepada pimpinannya | | | | |
| 14 | Saya merasa, semua karyawan bisa mnyampaikan aspirasi atau harapan kepada atasan | | | | |
| 15 | Pimpinan dapat ditemui diluar jam kerja | | | | |
| 16 | Pimpinan sibuk dan tidak dapat ditemui diluar jam kerja | | | | |
| 17 | Saya mampu menyampaikan usulan,harapan dan aspirasi kepada atasan | | | | |
| 18 | Pimpinan meberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertanya mengenai pekerjaan diluar jam kerja | | | | |
| 19 | Saya merasa tidak adanya kesempatan untuk bertanya mengenai pekerjaan diluar jam kerja | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 20 | Saya jarang berdiskusi dengan rekan kerja lain untuk memecahkan suatu masalah | | | | |
| 21 | Dalam memecahkan masalah pekerjaan, saya selalu berdiskusi dengan rekan kerja | | | | |
| 22 | Saya memberikan semangat ataupun motivasi dan kepada rekan kerja yang lain | | | | |
| 23 | Saya tidak pernah memberi motivasi atau semangat terhadap rekan kerja saya | | | | |
| 24 | Saya dapat menengahi perbedaan pendapat dan persepsi dengan sesama | | | | |
| 25 | Saya selalu berbeda pendapat dengan rekan kerja | | | | |
| 26 | Saya jarang bertukar pendapat tentang tugas dan pekerjaan dengan rekan kerja | | | | |
| 27 | Rekan kerja dan saya selalu berbincang tentang tugas pekerjaan | | | | |
| 28 | Saya tidak bisa menyampaikan aspirasi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan/tugas | | | | |
| 29 | Saya dapat menyampaikan aspirasi terkait hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan dengan rekan kerja | | | | |
| 30 | Saya peduli dan cenderung membantu sesama dalam mengerjakan tugas yang diemban oleh tim | | | | |
| 31 | Saya terbuka dalam menyampaikan pendapat | | | | |
| 32 | Atasan memberikan kebijakan, peraturan dan tujuan organisasi secara jelas kepada bawahannya | | | | |
| 33 | Saya tidak mendapat informasi ataupun kebijakan yang terkait restoran dari atasan sebelumnya | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 34 | Saya tidak melapor setelah ketika melihat ada rekan kerja yang melanggar peraturan kepada atasan | | | | |
| 35 | Ketika ada rekan kerja yang melakuakn pelanggaran saya akan melapor kepada atasan | | | | |
| 36 | Saya sadar dan melaporkan kesalahan sendiri kepada atasan yang membuat kerugian terhadap restoran | | | | |
| 37 | Apabila melakukan pelanggaran yang bersifat merugikan persusahaan saya tidak melaporkannya | | | | |
| 38 | Saya biasanya bercerita kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan | | | | |
| 39 | Saya tidak bercerita terkait permasalahan yang terjadi ditempat kerja | | | | |

C. Lampiran Hasil Uji

Uji linieritas

ANOVA Table

| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|---------|------|
| KK_Y * K_X | Between Groups | (Combined) | 3887,775 | 19 | 204,620 | 19,963 | ,000 |
| | | Linearity | 1049,060 | 1 | 1049,060 | 102,347 | ,000 |
| | | Deviation from Linearity | 2838,715 | 18 | 157,706 | 15,386 | ,000 |
| | Within Groups | | 205,000 | 20 | 10,250 | | |
| | Total | | 4092,775 | 39 | | | |

Measures of Association

| | R | R Squared | Eta | Eta Squared |
|------------|------|-----------|------|-------------|
| KK_Y * K_X | ,506 | ,256 | ,975 | ,950 |

Uni normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | K _X | KK _Y |
|----------------------------------|----------------|---------------------|-------------------|
| N | | 40 | 40 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 90,5750 | 83,0750 |
| | Std. Deviation | 16,98851 | 10,24417 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,077 | ,118 |
| | Positive | ,072 | ,118 |
| | Negative | -,077 | -,076 |
| Test Statistic | | ,077 | ,118 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,200 ^{c,d} | ,170 ^c |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Uji regresi

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | |
|-------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part |
| 1 | (Constant) | 55,423 | 7,771 | | 7,132 | ,000 | | | |
| | K_X | ,305 | ,084 | ,506 | 3,619 | ,001 | ,506 | ,506 | ,506 |

a. Dependent Variable: KK_Y

Uji validitas dan reliabilitas kinerja karyawan

Pertama

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 40 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,894 | 30 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| KK_1 | 91,9250 | 109,917 | ,375 | ,892 |
| KK_2 | 92,3000 | 110,728 | ,175 | ,896 |
| KK_3 | 91,9750 | 108,076 | ,459 | ,891 |
| KK_4 | 91,8750 | 106,061 | ,587 | ,888 |
| KK_5 | 92,3250 | 105,917 | ,549 | ,889 |
| KK_6 | 92,5500 | 103,997 | ,632 | ,887 |
| KK_7 | 92,2250 | 102,794 | ,728 | ,885 |
| KK_8 | 92,2250 | 103,410 | ,594 | ,887 |
| KK_9 | 92,0250 | 106,281 | ,569 | ,889 |
| KK_10 | 92,3000 | 104,677 | ,564 | ,888 |
| KK_11 | 92,1750 | 105,584 | ,451 | ,891 |
| KK_12 | 92,5000 | 105,436 | ,382 | ,893 |
| KK_13 | 92,3000 | 106,472 | ,498 | ,890 |
| KK_14 | 92,9000 | 102,708 | ,467 | ,891 |
| KK_15 | 92,3500 | 105,977 | ,558 | ,889 |
| KK_16 | 92,2250 | 106,743 | ,512 | ,890 |
| KK_17 | 92,1500 | 107,464 | ,436 | ,891 |
| KK_18 | 92,2250 | 106,538 | ,467 | ,890 |
| KK_19 | 92,2500 | 105,731 | ,458 | ,891 |

| | | | | |
|-------|---------|---------|------|------|
| KK_20 | 92,2250 | 107,922 | ,423 | ,891 |
| KK_21 | 92,0250 | 111,563 | ,221 | ,894 |
| KK_22 | 92,3750 | 113,522 | ,000 | ,900 |
| KK_23 | 92,3000 | 106,318 | ,481 | ,890 |
| KK_24 | 92,3250 | 108,481 | ,419 | ,891 |
| KK_25 | 92,1750 | 107,738 | ,531 | ,890 |
| KK_26 | 92,2750 | 109,487 | ,379 | ,892 |
| KK_27 | 92,2000 | 105,703 | ,547 | ,889 |
| KK_28 | 92,4750 | 107,897 | ,542 | ,890 |
| KK_29 | 92,1500 | 107,105 | ,531 | ,889 |
| KK_30 | 92,7250 | 111,487 | ,109 | ,898 |

Kedua

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 40 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,908 | 26 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| KK_1 | 79,5500 | 101,228 | ,340 | ,907 |
| KK_3 | 79,6000 | 99,990 | ,384 | ,907 |
| KK_4 | 79,5000 | 96,974 | ,604 | ,903 |
| KK_5 | 79,9500 | 96,972 | ,555 | ,904 |
| KK_6 | 80,1750 | 95,328 | ,624 | ,902 |
| KK_7 | 79,8500 | 93,618 | ,760 | ,900 |
| KK_8 | 79,8500 | 94,387 | ,610 | ,902 |
| KK_9 | 79,6500 | 97,362 | ,572 | ,904 |

| | | | | |
|-------|---------|---------|------|------|
| KK_10 | 79,9250 | 95,507 | ,588 | ,903 |
| KK_11 | 79,8000 | 97,190 | ,421 | ,907 |
| KK_12 | 80,1250 | 97,292 | ,343 | ,910 |
| KK_13 | 79,9250 | 97,353 | ,514 | ,905 |
| KK_14 | 80,5250 | 93,487 | ,490 | ,907 |
| KK_15 | 79,9750 | 96,794 | ,582 | ,903 |
| KK_16 | 79,8500 | 97,926 | ,504 | ,905 |
| KK_17 | 79,7750 | 99,102 | ,393 | ,907 |
| KK_18 | 79,8500 | 97,413 | ,483 | ,905 |
| KK_19 | 79,8750 | 95,856 | ,522 | ,904 |
| KK_20 | 79,8500 | 98,541 | ,456 | ,906 |
| KK_23 | 79,9250 | 97,097 | ,504 | ,905 |
| KK_24 | 79,9500 | 100,305 | ,351 | ,907 |
| KK_25 | 79,8000 | 98,113 | ,594 | ,904 |
| KK_26 | 79,9000 | 100,144 | ,409 | ,906 |
| KK_27 | 79,8250 | 96,815 | ,548 | ,904 |
| KK_28 | 80,1000 | 99,015 | ,535 | ,905 |
| KK_29 | 79,7750 | 98,128 | ,535 | ,904 |

Uji validitas dan reliabilitas komunikasi

Pertama

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 40 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,935 | 39 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| K_1 | 107,8250 | 291,533 | ,831 | ,930 |
| k_2 | 107,9750 | 294,589 | ,703 | ,931 |
| k_3 | 108,0750 | 307,815 | ,304 | ,935 |
| k_4 | 108,2500 | 298,090 | ,544 | ,933 |
| k_5 | 108,2000 | 302,062 | ,498 | ,933 |
| k_6 | 107,8000 | 298,472 | ,576 | ,932 |
| k_7 | 107,6750 | 293,763 | ,700 | ,931 |
| k_8 | 107,6750 | 292,943 | ,750 | ,931 |
| k_9 | 107,4000 | 295,323 | ,739 | ,931 |
| k_10 | 107,8750 | 295,958 | ,558 | ,933 |
| k_11 | 108,2500 | 298,603 | ,563 | ,932 |
| k_12 | 107,8500 | 311,669 | ,112 | ,938 |
| k_13 | 107,9000 | 299,067 | ,494 | ,933 |
| k_14 | 107,6000 | 292,708 | ,660 | ,931 |
| k_15 | 107,8250 | 294,815 | ,631 | ,932 |
| k_16 | 108,0250 | 294,846 | ,581 | ,932 |
| k_17 | 107,3750 | 298,907 | ,654 | ,932 |
| k_18 | 107,8000 | 289,446 | ,826 | ,930 |
| k_19 | 107,7750 | 293,717 | ,695 | ,931 |

| | | | | |
|------|----------|---------|-------|------|
| k_20 | 107,8500 | 309,618 | ,227 | ,935 |
| k_21 | 107,2250 | 305,461 | ,569 | ,933 |
| k_22 | 107,1500 | 308,285 | ,412 | ,934 |
| k_23 | 107,4500 | 304,613 | ,462 | ,933 |
| k_24 | 107,4000 | 305,887 | ,468 | ,933 |
| k_25 | 107,4500 | 304,613 | ,462 | ,933 |
| k_26 | 107,7000 | 302,472 | ,619 | ,932 |
| k_27 | 107,8500 | 318,336 | -,068 | ,937 |
| k_28 | 107,7000 | 312,472 | ,234 | ,935 |
| k_29 | 107,4000 | 305,221 | ,423 | ,934 |
| K_30 | 107,3250 | 310,789 | ,214 | ,935 |
| K_31 | 107,2250 | 304,794 | ,522 | ,933 |
| k_32 | 107,8500 | 290,490 | ,760 | ,930 |
| K_33 | 107,5250 | 306,410 | ,421 | ,934 |
| K_34 | 107,9750 | 300,692 | ,539 | ,933 |
| K_35 | 107,7000 | 309,856 | ,248 | ,935 |
| K_36 | 107,6500 | 304,131 | ,507 | ,933 |
| K_37 | 107,8250 | 294,251 | ,584 | ,932 |
| K_38 | 107,6000 | 318,144 | -,057 | ,938 |
| K_39 | 107,9000 | 303,015 | ,446 | ,934 |

Kedua

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 40 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,947 | 32 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| K_1 | 87,8500 | 263,515 | ,855 | ,943 |
| k_2 | 88,0000 | 266,410 | ,726 | ,944 |
| k_3 | 88,1000 | 279,631 | ,305 | ,947 |
| k_4 | 88,2750 | 269,487 | ,573 | ,945 |
| k_5 | 88,2250 | 273,666 | ,517 | ,946 |
| k_6 | 87,8250 | 269,481 | ,621 | ,945 |
| k_7 | 87,7000 | 264,831 | ,749 | ,943 |
| k_8 | 87,7000 | 264,574 | ,783 | ,943 |
| k_9 | 87,4250 | 267,071 | ,765 | ,944 |
| k_10 | 87,9000 | 268,708 | ,548 | ,946 |
| k_11 | 88,2750 | 270,820 | ,565 | ,945 |
| k_13 | 87,9250 | 270,174 | ,530 | ,946 |
| k_14 | 87,6250 | 265,676 | ,647 | ,945 |
| k_15 | 87,8500 | 266,900 | ,643 | ,945 |
| k_16 | 88,0500 | 266,613 | ,602 | ,945 |
| k_17 | 87,4000 | 270,451 | ,683 | ,944 |
| k_18 | 87,8250 | 262,302 | ,822 | ,943 |
| k_19 | 87,8000 | 265,138 | ,732 | ,944 |
| k_21 | 87,2500 | 277,167 | ,583 | ,945 |
| k_22 | 87,1750 | 280,251 | ,405 | ,946 |
| k_23 | 87,4750 | 278,051 | ,403 | ,947 |
| k_24 | 87,4250 | 278,610 | ,433 | ,946 |
| k_25 | 87,4750 | 278,051 | ,403 | ,947 |
| k_26 | 87,7250 | 275,333 | ,584 | ,945 |
| k_29 | 87,4250 | 278,148 | ,384 | ,947 |
| K_31 | 87,2500 | 277,782 | ,476 | ,946 |
| k_32 | 87,8750 | 262,830 | ,771 | ,943 |
| K_33 | 87,5500 | 278,254 | ,424 | ,946 |
| K_34 | 88,0000 | 273,026 | ,533 | ,946 |
| K_36 | 87,6750 | 277,046 | ,469 | ,946 |
| K_37 | 87,8500 | 267,105 | ,573 | ,945 |
| K_39 | 87,9250 | 275,097 | ,446 | ,946 |