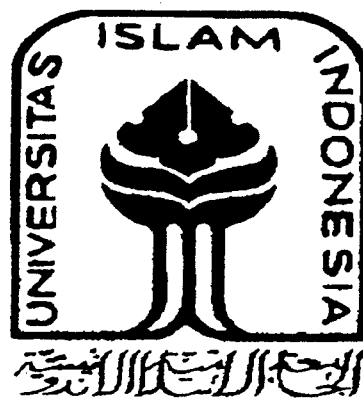


**PENGARUH HUBUNGAN POSISIONAL DALAM
KOMUNIKASI ATASAN DAN BAWAHAN TERHADAP
PENINGKATAN PRESTASI KERJA KARYAWAN
STUDI KASUS DI PT. CEMPAKA JAYA SWATAMA
(SUPERMARKET) DELANGGU**

SKRIPSI



ditulis oleh

Nama : Dony Permanasari
Nomor Mahasiswa : 00 311 157
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

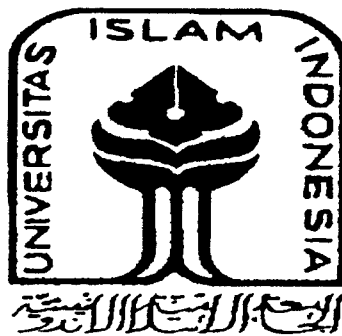
YOGYAKARTA

2004

**PENGARUH HUBUNGAN POSISIONAL DALAM
KOMUNIKASI ATASAN DAN BAWAHAN TERHADAP
PENINGKATAN PRESTASI KERJA KARYAWAN
STUDI KASUS DI PT. CEMPAKA JAYA SWATAMA
(SUPERMARKET) DELANGGU**

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Oleh

Nama : Dony Permanasari
Nomor Mahasiswa : 00 311 157
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2004

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Mei 2004

Penulis,

Dony Permanasari


**PENGARUH HUBUNGAN POSISIONAL DALAM
KOMUNIKASI ATASAN DAN BAWAHAN TERHADAP
PENINGKATAN PRESTASI KERJA KARYAWAN
STUDI KASUS DI PT. CEMPAKA JAYA SWATAMA
(SUPERMARKET) DELANGGU**

Nama : Dony Permanasari
Nomor Mahasiswa : 00 311 157
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, Mei 2004

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,


Dra. Hj. Suhartini, M.Si.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

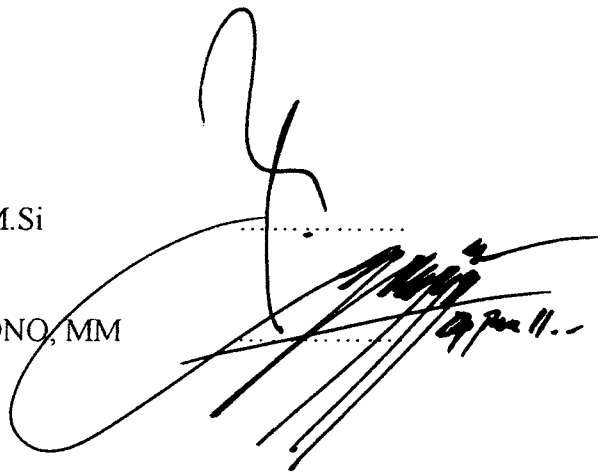
**PENGARUH HUBUNGAN POSISIONAL DALAM KOMUNIKASI ATASAN DAN
BAWAHAN TERHADAP PENINGKATAN PRESTASI KERJA KARYAWAN
STUDI KASUS DI PT. CEMPAKA JAYA SWATAMA
(SUPERMARKET) DELANGGU**

**Disusun Oleh : DONY PERMANASARI
Nomor Mahasiswa : 00311157**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 11 Juni 2004

Penguji/Pemb. Skripsi : DRA. SUHARTINI, M.Si

Penguji : DRS. BUDI SUDJIJONO, MM



Drs. Suwarsono, MA

Motto

Dosa terbesar adalah takut

Rekreasi terbesar adalah bekerja

Kesalahan terbesar adalah putus asa

Keberanian terbesar adalah sabar

Guru terbaik adalah pengalaman

Rahasia terpenting adalah kematian

Kebanggaan terbesar adalah kepercayaan

Keuntungan terbesar adalah anak saleh

Pemberian terbaik adalah partisipasi

Modal terbesar adalah percaya diri

Falsafah hidup Sayyidina Ali. r.a

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsi ini untuk :

- Allah SWT. Tiada kata yang terucap, selain memuji keagunganMu. *Allahu Akbar*....terimakasih atas segala kekuatan yang telah engkau berikan.

- Bunda dan Ayahanda. Sembah sujud dan hormat ananda, terimakasih atas cinta dan kasih, doa serta semangat yang telah bunda dan ayahanda berikan.

- Lia dan Dicky...you are my inspiration.

- " Love ", ternyata dunia ini memang indah ya....

ABSTRAK

Skripsi ini berjudul Pengaruh Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja karyawan. Penelitian dilakukan di PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan secara bersama-sama terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dan metode kuantitatif (statistik), hal ini bertujuan agar penelitian yang dilakukan membuahkan hasil yang lebih akurat sehingga dapat dicari solusi yang tepat. Penelitian dilakukan dengan menggunakan bantuan computer melalui program SPSS ver.11.

Dari hasil analisa secara kualitatif dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu memiliki prestasi kerja yang baik. Dengan demikian terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan, dimana tingkat hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan yang tinggi diikuti oleh tingkat prestasi kerja karyawan yang tinggi pula. Sedangkan dari hasil analisa kuantitatif diperoleh kesimpulan bahwa variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan secara bersama-sama mempengaruhi variabel prestasi kerja karyawan sebesar 69,7 %. Secara parsial variabel pola-pola interaksi, penyimpangan dalam komunikasi ke atas, pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan, umpan balik antara atasan dan bawahan, seras pengaruh variabel organisasi sistemis terhadap kualitas komunikasi atasan dan bawahan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan, sedangkan variabel keterbukaan dalam komunikasi, jarak informasi semantik, keefektifan atasan dalam berkomunikasi, dan sifat-sifat pribadi atasan dan bawahan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Dari hasil analisis didapatkan bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan adalah variabel pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan, hal ini dibuktikan dengan angka r^2 yang terbesar diantara variabel bebas yang lain, yaitu sebesar 0,244.

Kata Kunci : Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan (X) serta Prestasi Kerja Karyawan (Y).

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum. Wr. Wb.

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan ridhonya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Penulisan skripsi ini dengan judul “ Pengaruh Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan” bertujuan guna memenuhi tugas akhir sebagai persyaratan untuk mencapai gelar kesarjanaan Strata-1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Skripsi ini membahas mengenai bagaimana sesungguhnya pengaruh hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Penelitian dilaksanakan di PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif antara hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan terhadap peningkatan prestasi kerja, sehingga naik turunnya tingkat hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan akan diikuti oleh naik turunnya prestasi kerja karyawan secara terarah.

Selama mengadakan penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak mendapat bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang sangat besar artinya bagi penulis, sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Maka pada

kesempatan ini, penulis menghaturkan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dra. Hj. Suhartini, M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi, atas bimbingannya selama penyusunan skripsi ini sehingga layak diterima.
2. Drs. Sunarto, M.hum, Direktur PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) yang telah mengizinkan penulis untuk mengadakan penelitian
3. Iwan Abdullah Ridwan, ST. Manajer PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket), dan seluruh karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam pengumpulan data.
4. Bunda, Ayahanda (terimakasih atas segalanya), Lia dan Dicky (*do the best*).
5. Dra. Trias Setiawati, MSi. Terimakasih atas *support* dan buku pinjamannya.
6. Keluarga Tanjung 325, Nanas, Billy joe, Sandra, soeji, Joel n my little brother, terimakasih atas canda tawanya.
7. Anak-anak L-8 Candi Gebang, Romi, Ari Coro (*just do it*), Pampam, Aditya, Indra, Risky, Lukman, Ris, terimakasih atas persahabatan kalian. Aku jadi semangat menyelesaikan skripsi.
8. Sahabat-sahabatku, Ira (terimakasih atas waktu dan udah mau bantu semuanya), ayuk (terimakasih buku-buku pinjamannya), Abi

dan Dyan (banyak hal yang sudah kudapat dari kalian, semoga aku bisa terus belajar), Danendra (anda memang luar biasa pak, semoga sukses). Reynaldi, Dani sari, Maskot, Aji, Muna, Mas Dony, Romah, Lilis, Yudi. K, Yudi Ade, Utin, Anak-anak Kosan Ananda (Dadank, Denis, Yus, Wendi, Gusur, ari, Danank, Chandra, Nandi, Hendri, Dikri, dll. terimakasih atas persahabatannya), bang Reza (aku tidak akan lupa sama nasehat abang)

9. Kakak-kakakku di Anyelir I, ka Ki, ka Imel, ka Dina, terimakasih atas masukannya.
10. Om Bambang, tante, mas Kardi, Pa Dhe, terimakasih tempat tongkrongannya.
11. Semua sahabat yang tidak bisa ku sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari sempurna, sehingga penulis megarapkan masukan yang membangun. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi segenap pembaca. Amien.

Wassalammu'alaikum. Wr. Wb.

Yogyakarta, Mei 2004

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	ii
Halaman Pengesahan Skripsi	iii
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	iv
Halaman Motto.....	v
Halaman Persembahan	vi
Abstrak	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xvi
Daftar Gambar.....	xviii
Daftar Lampiran	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	7

2.2	Landasan Teori.....	9
2.2.1.	Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.2.2.	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.2.3.	Pendekatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.2.4.	Komunikasi Dalam Organisasi.....	11
2.2.4.1	Pengertian Komunikasi Dalam Organisasi.....	11
2.2.4.2	Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi.....	12
2.2.4.3	Proses dan Arti Pentingnya Komunikasi.....	13
2.2.4.4	Hambatan Terhadap Komunikasi Organisasi.....	15
2.2.4.5	Teknik Komunikasi Dalam Organisasi.....	17
2.2.4.6	Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan Pada Organisasi.....	19
2.2.5.	Prestasi Kerja.....	22
2.2.5.1	Pengertian Prestasi Kerja.....	22
2.2.5.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tinggi Rendahnya Prestasi Kerja.....	23
2.2.5.3	Pentingnya Prestasi dan Penilaian Prestasi Kerja.....	24
2.2.5.4	Faktor-faktor Pengukuran Prestasi Kerja.....	26
2.2.5.5	Langkah-langkah Penilaian Prestasi Kerja.....	26
2.2.5.6	Manfaat Penilaian Prestasi Kerja.....	28
2.2.6.	Pengaruh Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan Terhadap Peningkatan Prestasi	

	Kerja Karyawan.....	30
2.3.	Kerangka Teoritis.....	32
2.4.	Formula Hipotesis	33
BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1.	Lokasi Penelitian.....	34
3.1.1.	Sejarah Berdirinya PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket).....	34
3.2.2.	Visi dan Misi PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket).....	35
3.2.2.1.	Visi PT. Cempaka Jaya Swatama (supermarket).....	35
3.2.2.2.	Misi PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket).....	35
3.1.3.	Falsafah PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket)...	35
3.2.	Metode Penelitian.....	36
3.2.1.	Variabel Penelitian.....	36
3.2.2.	Definisi Operasional Variabel.....	37
3.2.3.	Uji Coba Instrumen Penelitian.....	42
3.2.4.	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.2.4.1.	Jenis Data	45
3.2.4.2.	Teknik Pengumpulan Data	45
3.2.5.	Populasi dan Sampel	47
3.2.6	Teknik Analisis.....	49
3.2.6.1.	Analisis Kualitatif.....	49

3.2.6.2.	Analisis Kuantitatif.....	49
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		
4.1.	Analisis Kualitatif	56
4.1.1.	Analisis Karakteristik Responden.....	56
4.1.1.1.	Jenis Kelamin Responden.....	57
4.1.1.2.	Usia Responden	58
4.1.1.3.	Tingkat Pendidikan Responden	59
4.1.2.	Analisis Variabel Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan (X).....	60
4.1.2.1.	Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Pola-pola Interaksi (X_1)	61
4.1.2.2.	Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Keterbukaan Dalam Komunikasi (X_2).....	62
4.1.2.3.	Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Penyimpangan Dalam Komunikasi Ke Atas (X_3)	64
4.1.2.4.	Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Pengaruh Ke Atas dari Atasan Seorang Bawahan (X_4).....	66
4.1.2.5.	Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan Mengenai Variabel Jarak Informasi Semantik Atasan	

	Dan Bawahan (X_5).....	68
4.1.2.6.	Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Keefektifan Atasan Dalam Berkomunikasi (X_6).....	69
4.1.2.7.	Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Sifat-sifat Pribadi Atasan dan Bawahan (X_7).....	71
4.1.2.8.	Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Umpan Balik dari Atasan dan Bawahan (X_8).....	72
4.1.2.9.	Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Pengaruh Variabel Organisasi Sistemis Pada Kualitas Komunikasi Atasan dan Bawahan (X_9).....	74
4.1.3.	Analisis Variabel Prestasi Kerja (Y).....	75
4.2.	Analisis Kuantitatif	81
4.3	Uji Hipotesis.....	87

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1.	Kesimpulan.....	96
5.2.	Saran.....	97

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Jumlah Karyawan PT Cempaka Jaya Swatama	48
4.1 Jenis Kelamin Responden	56
4.2 Usia Responden	57
4.3 Tingkat Pendidikan Responden	58
4.4 Pembagian Kelas Untuk Variabel X_1	60
4.5 Deskripsi Frekuensi Variabel X_1	61
4.6 Pembagian Kelas Untuk Variabel X_2	62
4.7 Deskripsi Frekuensi Variabel X_2	62
4.8 Pembagian Kelas Untuk Variabel X_3	64
4.9 Deskripsi Frekuensi Variabel X_3	64
4.10 Pembagian Kelas Untuk Variabel X_4	65
4.11 Deskripsi Frekuensi Variabel X_4	66
4.12 Pembagian Kelas Variabel X_5	67
4.13 Deskripsi Frekuensi Variabel X_5	67
4.14 Pembagian Kelas Variabel X_6	68
4.15 Deskripsi Frekuensi Variabel X_6	69
4.16 Pembagian Kelas Variabel X_7	70
4.17 Deskripsi Frekuensi Variabel X_7	70

4.18	Pembagian Kelas Variabel X_8	71
4.19	Deskripsi Frekuensi Variabel X_8	72
4.20	Pembagian Kelas Variabel X_9	73
4.21	Deskripsi Frekuensi Variabel X_9	73
4.22	Pembagian Kelas Variabel Kuantitas Kerja	74
4.23	Deskripsi Frekuensi Variabel Kuantitas Kerja	75
4.24	Pembagian Kelas Variabel Kualitas Kerja	75
4.25	Deskripsi Frekuensi Variabel Kualitas Kerja	76
4.26	Pembagian Kelas Variabel Ketangguhan	76
4.27	Deskripsi Frekuensi Variabel Ketangguhan	77
4.28	Pembagian Kelas Variabel Sikap	77
4.29	Deskripsi Frekuensi Variabel Sikap	78
4.30	Pembagian Kelas Variabel Prestasi Kerja	78
4.31	Deskripsi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja	79
4.32	Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linear	81
4.33	Perbandingan Nilai b , t_{hitung} , t_{tabel} Masing-masing variabel bebas Pada taraf nyata 5 %	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran.....	33

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Surat Keterangan Penelitian.....	99
Keterangan Umum Responden.....	100
Kuesioner Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan Dan Bawahan	103
Kuesioner Prestasi Kerja Untuk Karyawan.....	110
Kuesioner Prestasi Kerja Untuk Atasan	112
Lampiran B Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	114
Lampiran C Rekapitulasi Jawaban Responden (Variabel Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan).....	125
Rekapitulasi Jawaban Responden (Variabel Prestasi Kerja Oleh Karyawan).....	132
Rekapitulasi Jawaban Responden (Variabel Prestasi Kerja Oleh Atasan).....	134
Rekapitulasi Rata-rata Jawaban Responden (Variabel Prestasi Kerja).....	136
Lampiran D Hasil Analisis Regresi.....	138

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan pesatnya arus globalisasi dunia, tuntutan profesionalisme angkatan kerja dari dunia usaha semakin tinggi. Keadaan ini juga menuntut perusahaan untuk mempekerjakan tenaga kerja yang mampu, handal, dan produktif. Hal ini disebabkan karena tenaga kerja ataupun karyawan merupakan sumber daya manusia yang menjadi unsur penting di dalam perusahaan. Karyawan bagi suatu perusahaan merupakan harta kekayaan yang tak ternilai harganya. Mereka adalah individu-individu yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Karyawan merupakan Sumber Daya Manusia yang berperan sebagai pembuat keputusan, inovasi, dan pemikiran kreatif demi tercapainya tujuan perusahaan.

Agar tujuan perusahaan dapat dicapai, maka pihak perusahaan harus berusaha untuk selalu meningkatkan prestasi kerja karyawan. Karena dengan prestasi kerja yang tinggi tentunya juga diperoleh produktivitas yang tinggi pula.

Seiring dengan itu, untuk meningkatkan prestasi kerja pada tenaga kerja diperlukan potensi karyawan yang tidak hanya mementingkan efisiensi dan efektifitas kerja saja, melainkan juga harus mengakui nilai seorang tenaga kerja. Hal ini sangat penting mengingat salah satu elemen pokok dalam organisasi adalah kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk memberikan sebagian daya dan upaya terhadap sistem kerjasama organisasi. Salah satu hal yang dapat

dilakukan oleh pihak manajemen adalah membuat karyawan merasa senang dan tetap bekerja di perusahaan, dengan melakukan komunikasi secara efektif. Misalnya hubungan antara karyawan dengan atasan yang terjalin dengan baik, persaingan dan penilaian yang sehat, perhatian perusahaan terhadap keluhan tentang keinginan dan kebutuhan karyawan, serta mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Manajemen sering mempunyai masalah terhadap tidak efektifnya komunikasi. Terutama mengenai hubungan posisional antara atasan dan bawahan. Padahal komunikasi yang efektif adalah penting bagi para manajer, karena ada beberapa alasan. *Pertama*, komunikasi adalah proses melalui fungsi-fungsi manajemen, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dicapai. *Kedua*, komunikasi adalah kegiatan untuk para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka.

Proses komunikasi memungkinkan manajer untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Informasi harus dikomunikasikan kepada para manajer, agar mereka mempunyai dasar perencanaan. Perencanaan harus dikomunikasikan kepada pihak lain agar dilaksanakan. Pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan bawahan tentang penugasan jabatan mereka. Pengarahan mengharuskan manajer untuk berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan kelompok dapat dicapai.

Dalam organisasi, jabatan-jabatan disusun dalam urutan hirarki, menciptakan serangkaian hubungan atasan-bawahan diseluruh organisasi. Kenyataannya, kecuali untuk jabatan paling tinggi dan paling bawah dalam

organisasi, semua jabatan, dan orang-orang dalam jabatan tersebut mempunyai suatu hubungan bawahan kepada beberapa bawahan dan hubungan atasan kepada jabatan-jabatan lainnya. Jadi, bila hubungan atasan dan bawahan dapat diperkokoh, sumber daya manusia diseluruh organisasi dapat ditingkatkan.

Komunikasi, dalam hampir semua organisasi secara jelas merupakan proses yang dinamis. Penyampaian informasi yang akurat dan pemahaman atas informasi dari satu unit (pengirim) ke unit lain (penerima) tidak hanya vital dalam perumusan dan implementasi tujuan-tujuan organisasional tetapi juga merupakan peralatan dan sarana penting melalui mana kegiatan-kegiatan organisasional lainnya dilaksanakan.

Menurut Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko (1987, hlm. 171) dalam bukunya mengatakan bahwa komunikasi juga berfungsi sebagai peralatan utama untuk berhubungan dengan lingkungan tugasnya. Sistem komunikasi harus menyesuaikan diri untuk menyediakan aliran informasi yang diperlukan dan dapat mendorong orang lain menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang tersebut sehingga dengan komunikasi yang efektif diharapkan diperoleh titik kesamaan saling pengertian.

PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) merupakan salah satu perusahaan yang berkonsentrasi pada dunia bisnis ritel. Perusahaan yang awalnya berbentuk perusahaan perseorangan ini melihat begitu pesatnya perkembangan zaman yang semakin modern dibidang teknologi baik produksi maupun informasi. Tentunya perkembangan ini diikuti oleh perkembangan manajemen perusahaan yang semakin menuntut keprofesionalan tenaga kerja, terutama masalah

bagaimana hubungan posisional antara pimpinan perusahaan dan karyawan yang dari waktu ke waktu harus dapat ditingkatkan, sehingga dengan adanya bentuk komunikasi yang baik akan tercipta kerjasama tim yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) dalam usaha berkompetisi secara sehat di dunia bisnis retail.

Dari latar belakang masalah di atas, penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian untuk menganalisa variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan. Adapun pilihan judul penulis adalah **“Pengaruh Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu.”**

1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, ada beberapa masalah pokok yang dirumuskan oleh penulis, yaitu:

1. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu ?
2. Dari kesembilan variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan, variabel manakah yang paling berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui adakah pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan secara bersama-sama terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu.
2. Untuk mengetahui variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan manakah yang paling berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi Penelitian

Untuk menerapkan ilmu pengetahuan teoritis yang pernah diterima semasa kuliah dan diharapkan dapat diketahui seberapa jauh teori tersebut di terapkan pada kenyataan di perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat berguna sebagai bahan pembanding dengan kebijaksanaan yang telah berlaku saat ini dan penentu kebijaksanaan dimasa mendatang khususnya menyangkut

media dan saluran komunikasi organisasi, serta hasil penelitian tersebut dapat digunakan sebagai bahan evaluasi.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan pustaka dan informasi bagi penelitian selanjutnya, serta sebagai bahan pertimbangan yang inovatif terhadap bagaimana pelaksanaan dalam berkomunikasi secara efektif.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Neneng Aida. K (1999), yang merupakan skripsi di Fakultas ekonomi UMY meneliti tentang hubungan antara komunikasi dengan prestasi kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh komunikasi antar karyawan terhadap prestasi kerja dan pengaruh komunikasi karyawan dan pimpinan terhadap prestasi kerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah :

1. Berdasarkan uji hipotesis t tes, t hitung $>$ t tabel sehingga terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi terhadap prestasi kerja karyawan.
2. Berdasarkan uji hipotesis F tes, F hitung $>$ F tabel sehingga variabel komunikasi secara bersama-sama mempengaruhi variabel prestasi kerja karyawan.
3. Hubungan antara variabel komunikasi terhadap prestasi kerja memiliki hubungan yang tidak erat/lemah.
4. Berdasarkan uji koefisien korelasi parsial, t hitung $>$ t tabel sehingga ada hubungan antara variabel komunikasi dengan variabel prestasi kerja karyawan.

5. Berdasarkan uji koefisien secara serentak, F hitung $>$ F tabel sehingga secara bersama-sama kedua variabel komunikasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan penelitian sekarang yang dilakukan oleh penulis, yaitu sama-sama menggunakan prestasi kerja sebagai variabel tidak bebas (Y), sedangkan perbedaannya terletak pada variabel bebas (X), periode penelitian, objek penelitian, jumlah sampel dan model analisis.

Penelitian oleh Dwi Setyo Rakhmanto (2002), yang merupakan skripsi di Fakultas Ekonomi UMY meneliti tentang pengaruh komunikasi terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah komunikasi dapat berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan dan untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam menjalankan komunikasi. Hasil penelitian tersebut adalah :

1. Dari persamaan regresi linier berganda diperoleh persamaan regresinya

$$Y = 18,835 + 0,470 X_1 + 0,123 X_2$$

Yang berarti bahwa, variabel X_1 dan X_2 mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

2. Berdasarkan analisis korelasi berganda menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan.
3. Berdasarkan analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa pengaruh antara komunikasi terhadap prestasi kerja berkorelasi rendah.

4. Berdasarkan uji hipotesis korelasi parsial menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komunikasi vertikal dengan prestasi kerja karyawan dan tidak ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi horizontal dengan prestasi kerja karyawan.
5. Berdasarkan uji korelasi serentak menunjukkan bahwa secara bersama-sama kedua variabel X berpengaruh terhadap variabel Y.

Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan penelitian yang sekarang dilakukan oleh penulis, yaitu sama-sama menggunakan variabel komunikasi sebagai variabel bebas (X) dan variabel prestasi kerja sebagai variabel tergantung (Y). Sedangkan perbedaan terletak pada periode penelitian, objek penelitian, jumlah sampel, dan metode analisis.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan objek yang paling berperan dalam menentukan kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. Hal ini disebabkan karena betapapun sempurnanya teknologi yang dimiliki, tetapi bila tidak didukung oleh Sumber Daya Manusia yang bermoral baik, dinamis, dan bersatu, maka suatu organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik.

Mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia memerlukan pengetahuan yang luas menyangkut bidang ilmu jiwa, ekonomi, dan administrasi, karena disini menyangkut berbagai masalah yang rumit mengenai manusia dan hubungannya dengan pihak-pihak tertentu di dalam organisasi.

2.2.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut M. Agus Tulung (1994, hlm. 10), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengorganisasi Sumber Daya Manusia dengan serangkaian langkah yang telah ditetapkan, untuk mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat.

2.2.3. Pendekatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut T. Hani Handoko (1988, hlm. 10), penelaahan Manajemen Sumber Daya Manusia dilakukan dalam perspektif yang benar. Ini mencakup beberapa pendekatan, yaitu :

1. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Manajemen Personalia adalah pengelolaan dan pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan mereka layak dan sejahtera.

2. Pendekatan Manajerial

Manajemen Personalia adalah subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Oleh karena itu Manajemen Personalia harus dievaluasi dengan kriteria besarnya kontribusi yang dibuat untuk organisasi.

3. Pendekatan Sistem

Manajemen Personalia adalah subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Oleh karena itu Manajemen Personalia harus dievaluasi dengan kriteria besarnya kontribusi yang dibuat untuk organisasi.

4. Pendekatan Proaktif

Manajemen Personalia dapat meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer, dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

2.2.4. Komunikasi Dalam Organisasi

2.2.4.1. Pengertian Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut Wiryawan dan Noorhadi (1990) dalam bukunya komunikasi didefinisikan sebagai :

1. Komunikasi dapat dipandang sebagai proses penyampaian informasi. Dalam pengertian ini, keberhasilan komunikasi tergantung dari penguasaan materi dan pengaturan cara-cara penyampainnya, sedangkan pengirim dan penerima pesan bukan merupakan komponen yang menentukan.

2. Komunikasi adalah proses penyampaian gagasan dari seseorang kepada orang lain. Pengertian ini secara implisit menempatkan pengirim pesan sebagai penentu utama keberhasilan, sedangkan penerima pesan dianggap obyek yang pasif.
3. Komunikasi diartikan sebagai proses penciptaan arti terhadap gagasan atau ide yang disampaikan. Pengertian ini memberikan pesan yang seimbang antara pengirim pesan, pesan yang disampaikan, dan penerima pesan, yang merupakan 3 komponen utama dalam proses komunikasi. Pesan dapat disimpulkan dengan berbagai media, namun pesan itu hanya punya arti jika pengirim dan penerima pesan berusaha menciptakan arti tersebut.

2.2.4.2. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (1996, hlm. 5-6), Komunikasi menjalankan empat fungsi utama didalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu :

1. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Misalnya bila para karyawan diminta untuk terlebih dulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsungnya. Sesuai dengan uraiannya, atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi itu menjalankan suatu fungsi kontrol.

2. Komunikasi dapat membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki prestasi kerja jika itu dibawah standar.
3. Komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial, karena komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental. Misalnya anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka.
4. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan memulai pilihan-pilihan alternatif.

2.2.4.3. Proses dan Arti Pentingnya Komunikasi

Menurut Lester L. Bitter dan John W. Newstrom (1990, hlm. 320),

Proses komunikasi adalah :

“Serangkaian langkah yang memungkinkan gagasan dalam benak seseorang disalurkan, dipahami, dan dilaksanakan oleh orang lain”.

Organisasi tidak akan mungkin ada jika tanpa adanya proses komunikasi. Jika tidak ada komunikasi, karyawan tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan oleh rekan sekerjanya, seorang pimpinan tidak dapat menerima saluran informasi, koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan dan organisasi akan runtuh jika proses komunikasi tidak ada.

Adapun bentuk proses komunikasi dalam buku Mamduh dan M. Hanafi (1997, hlm. 422-425).

1. Pengirim (*Sender*)

Pengirim merupakan sumber pesan, atau pihak yang memulai komunikasi. Pihak tersebut merupakan orang yang mempunyai informasi atau keinginan untuk mengkomunikasikan informasi atau keinginannya kepada pihak lain.

2. *Encoding*

Encoding merupakan proses perterjemahan informasi kedalam simbol-simbol tertentu yang akan disampaikan ke penerima informasi.

3. Pesan

Pesan merupakan bentuk fisik hasil dari proses *encoding*. Misalkan, kata merupakan pesan dalam komunikasi lisan, atau komunikasi tertulis dengan menggunakan tulisan, atau pesan disampaikan dengan gerakan tubuh, raut wajah, dan cara berbicara.

4. Penerima

Penerima merupakan pihak yang menerima dan diharapkan mengerti pesan yang disampaikan oleh pengirim.

5. *Decoding*

Decoding merupakan kebalikan *encoding*. *Decoding* merupakan proses dimana penerima menterjemahkan atau mengartikan pesan yang diterima.

6. Gangguan

Gangguan merupakan faktor-faktor yang menghambat komunikasi yang efektif. Gangguan dapat berasal dari internal penerima, misal tidak menaruh perhatian atau penerima mengalami kelelahan fisik sehingga tidak mampu menangkap pesan dengan jelas. Sedangkan gangguan eksternal, misalnya suara bising.

7. Umpan Balik (*feed back*)

Umpan balik merupakan reaksi pihak penerima terhadap komunikasi yang dikirimkan oleh pengirim.

2.2.4.4. Hambatan Terhadap Komunikasi Organisasi

Menurut James L. Gibson dkk. (1984, hlm. 441-444), ada beberapa hambatan untuk komunikasi efektif bagi organisasi, antara lain:

1. Latar Belakang (*Frame of reference*)

Orang yang berbeda-beda dapat menafsirkan komunikasi yang sama secara berbeda-beda. Tergantung dari pengalaman orang tersebut. hal ini menyebabkan perbedaan proses pembuatan sandi dan penguraian sandi.

2. Mendengarkan Secara Selektif

Ini merupakan bentuk persepsi yang selektif, dimana karyawan sering mengaburkan informasi baru khususnya jika informasi itu bertentangan dengan kepercayaan karyawan.

3. Pertimbangan Nilai (*Value Judgements*)

Dalam setiap situasi komunikasi, penerima mengadakan pertimbangan nilai. Pada dasarnya penilaian ini menyangkut pemberian nilai menyeluruh kepada sebuah pesan sebelum penerima seluruh komunikasi. pemberian nilai mungkin berdasarkan pada evaluasi penerima mengenai komunikator, pengalaman sebelumnya dengan komunikator atau arti yang diharapkan dari pesan itu.

4. Dapat dipercayanya sumber (*Source credibility*)

Dapat dipercayanya sumber adalah kepercayaan, keyakinan, dan pengakuan penerima terhadap perkataan dan tindakan komunikator. Tingkat kepercayaan penerima kepada komunikator selanjutnya langsung memengaruhi pandangan dan reaksi penerima terhadap perkataan gagasan, dan tindakan komunikator.

5. Persoalan Bahasa (*Semantic problems*)

Seseorang tidak dapat memindahkan pengertian. Seseorang hanya dapat memindahkan informasi dalam bentuk kata-kata yang merupakan tanda-tanda umum. Sayangnya kata-kata yang sama mungkin memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda, pengertian itu terdapat dalam diri penerima dan tidak dalam kata-kata.

6. Penyaringan (*Filter*)

Penyaringan biasa terjadi dalam komunikasi ke atas dalam organisasi. Penyaringan berhubungan dengan manipulasi informasi, sehingga informasi ditangkap positif oleh penerimanya. Bawahan

menutupi informasi yang kurang menyenangkan dalam pesan kepada atasan mereka.

7. Bahasa Dalam kelompok (*in group language*)

Bahasa dalam suatu kelompok dapat memberikan kepada anggotanya perasaan ikut memiliki, kesatupaduan, dan dalam banyak hal perasaan harga diri. Bahasa tersebut juga memudahkan komunikasi yang efektif dalam kelompok. Tetapi penggunaan bahasa dalam kelompok dapat menimbulkan kemacetan yang parah apabila orang luar atau kelompok lain terlibat didalamnya.

8. Perbedaan Status (*status differences*)

Seringkali organisasi menjelaskan tingkat-tingkat hirarki lewat berbagai macam symbol, gelar, atau titel. Perbedaan status semacam ini dapat menimbulkan ancaman bagi seseorang yang lebih rendah kedudukannya dalam hirarki, yang dapat menyimpangkan komunikasi.

2.2.4.5. Teknik Komunikasi Dalam Organisasi

James L. Gibson dkk (1984, hlm. 447-448), mengatakan bahwa :

“Para manajer yang berusaha keras untuk menjadi komunikator yang lebih baik mempunyai tugas yang terpisah yang harus dilaksanakan. Pertama, mereka harus meningkatkan pesan mereka (informasi yang ingin mereka sampaikan). Kedua, mereka harus berusaha meningkatkan pengertian mereka sendiri mengenai apa yang ingin dikomunikasikan oleh orang lain kepada mereka”.

Teknik yang bisa membantu pelaksanaan dua tugas penting ini, antara lain :

1. Pengulangan (*Repetition*)

Teknik komunikasi yang membantu pendengar atau penerima untuk menginterpretasikan pesan yang tidak jelas atau terlalu sulit untuk dapat memahami pada saat pertama kali didengar.

2. Memanfaatkan umpan balik (*Utilizing Feedback*)

Teknik ini berguna untuk mengetahui apakah pesan sudah diterima, dipahami, dan dilaksanakan atau tidak. Dengan menggunakan sistem informasi manajemen biasanya dipergunakan untuk memonitor aktivitas yang dilakukan dalam organisasi.

3. Penghayatan (*Emphaty*)

Suatu teknik yang mana komunikator harus menempatkan dirinya sebagai penerima, sehingga proses penyandian, penggunaan bahasa dan saluran disesuaikan dengan kondisi penerima.

4. Menggunakan bahasa yang sederhana

Teknik komunikasi yang mana komunikator menyampaikan gagasannya menyesuaikan dengan bahasa atau istilah-istilah yang dipakai pendengar (tidak berlebih-lebihan).

5. Mendengarkan secara efektif

Teknik komunikasi untuk mendorong seseorang mengemukakan keinginannya, perasaannya, dan emosinya.

6. Mengadakan tindak lanjut (*Follow up*)

Teknik ini dilakukan dengan menganggap anda tidak dimengerti atau salah dimengerti dan sedapat mungkin anda berusaha menentukan apakah maksud yang diinginkan benar-benar ditangkap.

7. Mengatur arus informasi (*Regulating information flow*)

Teknik ini meliputi pengaturan komunikasi untuk menjamin arus informasi yang optimum kepada para manajer dengan memperhatikan segi kualitas dan kuantitasnya.

8. Mendorong saling percaya (*encouraging mutual trust*)

Para manajer yang mengembangkan suasana saling mempercayai akan lebih mudah mengadakan tindak lanjut terhadap setiap komunikasi kepada bawahan.

2.2.4.6. Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan Pada Organisasi

Hubungan posisional ditentukan oleh struktur organisasi dan tugas-tugas fungsional anggota organisasi. Hubungan posisional yang paling umum adalah hubungan atasan dan bawahan. Dalam organisasi, jabatan-jabatan disusun dalam urutan hirarki, menciptakan serangkaian hubungan atasan-bawahan di seluruh organisasi. Bila hubungan atasan-bawahan dapat diperkokoh, sumber daya manusia di seluruh organisasi dapat ditingkatkan.

Sintesa Jablin (1979), yang dikutip oleh R. Wayne Pace dan Don F. Paules (1998, hlm. 205) membagi sembilan kategori hubungan posisional komunikasi atasan dan bawahan, yaitu :

dan kepercayaan bawahan kepada atasan berkaitan erat dengan keberhasilan atasan tersebut dalam interaksinya dengan manajemen tingkat yang lebih tinggi.

5. Jarak informasi semantik.

Tingkat pendidikan yang berbeda antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi tingkat pengetahuan dan perbedaan jarak semantik dalam komunikasi. Hambatan semantik ini timbul dari batasan dalam simbol yang dikomunikasikan. Biasanya simbol ini memiliki arti yang beraneka ragam, sehingga terkadang salah memilih arti yang menyebabkan timbulnya kesalahpahaman antara apa yang dimaksud dengan pengertian yang diinginkan.

6. Keefektifan atasan dalam berkomunikasi.

Sikap ini merupakan sikap yang dilakukan atasan kepada bawahan. Misalnya ; atasan yang lebih efektif cenderung peka pada perasaan dan kebutuhan ego bawahannya.

7. Sifat-sifat pribadi atasan-bawahan.

Komunikasi antara atasan dan bawahan akan berjalan efektif apabila mereka dalam kondisi mempunyai banyak kesamaan, begitu pula sebaliknya efektifitas komunikasi cenderung semakin berkurang. Semakin banyak persamaan karakteristik individual, maka semakin efektif komunikasi yang terjadi.

8. Umpan balik dari atasan dan bawahan.

dan kepercayaan bawahan kepada atasan berkaitan erat dengan keberhasilan atasan tersebut dalam interaksinya dengan manajemen tingkat yang lebih tinggi.

5. Jarak informasi semantik.

Tingkat pendidikan yang berbeda antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi tingkat pengetahuan dan perbedaan jarak semantik dalam komunikasi. Hambatan semantik ini timbul dari batasan dalam simbol yang dikomunikasikan. Biasanya simbol ini memiliki arti yang beraneka ragam, sehingga terkadang salah memilih arti yang menyebabkan timbulnya kesalahpahaman antara apa yang dimaksud dengan pengertian yang diinginkan.

6. Keefektifan atasan dalam berkomunikasi.

Sikap ini merupakan sikap yang dilakukan atasan kepada bawahan. Misalnya ; atasan yang lebih efektif cenderung peka pada perasaan dan kebutuhan ego bawahannya.

7. Sifat-sifat pribadi atasan-bawahan.

Komunikasi antara atasan dan bawahan akan berjalan efektif apabila mereka dalam kondisi mempunyai banyak kesamaan, begitu pula sebaliknya efektifitas komunikasi cenderung semakin berkurang. Semakin banyak persamaan karakteristik individual, maka semakin efektif komunikasi yang terjadi.

8. Umpan balik dari atasan dan bawahan.

penjelasan delegasi tugas., serta peran tingkat motivasi seorang pekerja. Oleh karena itu, semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besar pulalah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

2.2.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tinggi Rendahnya Prestasi Kerja

Menurut Buchori Zaenur (1984, hlm. 89), faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya prestasi kerja adalah :

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan, terutama pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahannya.
2. Kepuasan para pekerja terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukainya.
3. Terdapatnya suatu rencana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-harinya banyak berhubungan dengan pekerjaan.
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga menerapkan tujuan bersama, harus diwujudkan bersama-sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan-kepuasan material lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan organisasi.

6. Adanya kesenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahagiakan diri pribadi dan karir dalam pekerjaan.

2.2.5.3. Pentingnya Prestasi dan Penilaian Prestasi Kerja

Gibson dan kawan-kawan (1987) mengatakan bahwa prestasi individu adalah dasar prestasi organisasi, oleh karena itu maka prestasi karyawan yang tinggi sangat penting artinya bagi keberhasilan organisasi. Dan Steers (1985) mengemukakan pendapatnya, bahwa apabila masalah efektivitas organisasi kita analisa dari sudut pandang individu para pekerja, akan terlihat jelas betapa pentingnya prestasi kerja yang baik. Tanpa prestasi kerja yang baik disemua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi akan menjadikan tujuan semakin sulit dicapai.

Selanjutnya untuk mengetahui prestasi kerja karyawan tersebut, maka perlu adanya penilaian. Adapun yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja menurut Handoko (1993) adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja para karyawannya. Disini setiap karyawan mempunyai perincian tugas-tugas tertentu yang memungkinkan. Penilaian tersebut dapat dilakukan dengan membandingkan antara tugas yang dibebankan kepada karyawan dengan kenyataan yang telah dilakukannya. Penilaian terhadap prestasi kerja ini dapat dilakukan oleh atasan langsung dari para bawahan atau oleh pihak-pihak yang diberi wewenang untuk mengadakan penilaian, misalnya bagian personalia. Namun selain itu ada cara lain untuk

mengadakan penilaian ini yaitu dengan cara mengajak para bawahan atau karyawan untuk melakukan penilaian terhadap diri mereka sendiri.

Menurut Handoko (1987. hlm 140), penilaian ini berguna untuk menghindari kesalahan-kesalahan umum yang sering terjadi. Yaitu antara lain :

1. *Hallo effect*

Kesalahan ini terjadi apabila pendapat-pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini sering terjadi bila penilai harus mengevaluasi teman mereka.

2. Kesalahan kecenderungan terpusat.

Kesalahan ini terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai sebagai efektif atau efisien dan sangat baik atau jelek, sehingga penilaian prestasi cenderung dibuat rata-rata.

3. Bias terlalu lunak dan terlalu besar

Kesalahan ini disebabkan oleh kecenderungan penilai terlalu lemah atau terlalu ketat dalam evaluasi mereka.

4. Prasangka pribadi

Faktor yang membuat pribadi seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian.

5. Pengaruh kesan terakhir

Bila menggunakan ukuran prestasi kerja subjektif penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan yang paling akhir.

2.2.5.4. Faktor-faktor Pengukuran Prestasi Kerja

Untuk mengukur prestasi kerja, ada beberapa faktor yang dapat dijadikan sebagai ukuran sebuah prestasi. Beberapa faktor tersebut antara lain, menurut pendapat Edwin B. Flippo (1979, hlm. 208), adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja adalah hal yang berkaitan dengan bagaimana disiplin waktu bekerja, penguasaan keterampilan, kerapian hasil pekerjaan, dan tingkat beban.
2. Kuantitas kerja adalah hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas reguler yang menjadi rutinitas dan tugas tambahan, bekerja tepat waktu, bekerja sesuai target.
3. Ketangguhan kerja adalah kebiasaan karyawan mengikuti peraturan dengan baik, inisiatif, dan hadir tepat pada waktunya.
4. Sikap. Merupakan sikap yang menunjukkan tanggung jawab karyawan terhadap pelaksanaan pekerjaan serta bagaimana tingkat kerja sama dengan rekan sekerja dan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.2.5.5. Langkah-langkah Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Supardi (1995, hlm. 6) ada beberapa langkah penilaian prestasi kerja, yaitu :

1. Menentukan standar kerja

Sebelum melakukan penilaian, pihak manajemen harus menentukan standar kerja yang akan dipergunakan dalam tolak ukur

penilaian keberhasilan. Untuk itu dilakukan pendefinisian atau pendeskripsian pekerjaan secara jelas dan terukur serta dipahami, baik oleh atasan maupun bawahan yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut.

2. Menentukan siapa yang menilai

Setelah menentukan standar kerja, pertanyaan berikutnya adalah siapa yang akan melakukan penilaian prestasi kerja. Di dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja para bawahan pada umumnya dilakukan secara langsung, artinya penilaian prestasi kerja seseorang akan diukur atau dinilai oleh atasan yang membawahi atau yang memberi tugas pada orang tersebut. Namun tidak jarang pula, untuk mencapai penilaian yang objektif, pimpinan perusahaan dapat membentuk satuan tim penilai yang merupakan satuan tugas yang terdiri dari berbagai pihak untuk melakukan penilaian prestasi kerja seluruh karyawan perusahaan.

3. Menentukan metode penilaian

Kemudian langkah selanjutnya adalah menentukan metode penilaian yang dapat dipergunakan dalam penilaian prestasi kerja.

4. Melaksanakan penilaian

Setelah ketiga langkah terumuskan dan ditetapkan, maka langkah selanjutnya dilakukan proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Para penilai mengumpulkan data-data dan informasi yang

diperlukan atas diri seseorang dan pekerjaan dari padanya dilakukan analisis prestasi.

Dalam proses analisis ini akan dicoba membandingkan antara hasil kerja atau target yang telah ditetapkan. Dari hasil perbandingan ini akan ditentukan tingkat penyimpangan pelaksanaan tugas pekerjaan, lalu diambil interpretasi nilai dan pengambilan tentang prestasi kerja karyawan yang baik dan buruk.

5. Mengambil langkah umpan balik

Dari penilaian prestasi kerja karyawan akan dapat dipergunakan untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi kerja, selanjutnya dapat digunakan sebagai umpan balik terhadap proses penilaian prestasi kerja.

2.2.5.6. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Ada beberapa manfaat penilaian prestasi kerja (T. Hani handoko, 1987: 135), antara lain yaitu :

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi kerja.

2. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi terhadap prestasi kerja membantu membantu para pembuat keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan eksternal

Promosi, transfer dan demosi berdasarkan pada prestasi kerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek dapat menunjukkan kebutuhan akan latihan. Dengan demikian, prestasi kerja yang baik dapat mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir tertentu yang harus diteliti lebih lanjut, sehingga karyawan dapat fokus dalam karirnya.

6. Penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasi

Prestasi kerja yang jelek menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, individu, *financial*, dan masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

2.2.6. Pengaruh Hubungan Posisional dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan

Komunikasi merupakan salah satu cara untuk mendekatkan diri antara atasan dan bawahan, sehingga pendekatan untuk mencapai tujuan organisasi akan menjadi lebih baik dan juga merupakan bidang yang sangat penting dalam manajemen organisasi yang pada hakekatnya adalah untuk mencapai tujuan dengan melalui orang lain, maka seorang manajer harus dapat berkomunikasi secara efektif dengan karyawan-karyawannya.

Dalam bukunya, Pandji Anoraga dan Sri suryati (1995, hlm. 248-249) mengatakan bahwa, untuk memperoleh informasi di dalam berkomunikasi, seorang manajer perlu sedikit banyak mempelajari sifat tabiat dan tingkah laku karwawannya, dan perlu mengetahui bagaimana tingkah laku mereka dalam hidup berkelompok dan bermasyarakat. Maka dengan cara ini seorang manajer akan dapat mengkooperasikan hasrat-hasrat mereka untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan, terutama dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Pengaruh hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan dapat terlihat dari fungsi komunikasi dalam organisasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (1996, hlm. 5-6), bahwa komunikasi dapat membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki prestasi jika itu dibawah standar. Dan kaitannya sangat erat terhadap bagaimana usaha peningkatan prestasi kerja itu dapat dicapai. Selain itu, dalam buku Sukamto dan Hani Handoko (1987, hlm. 179) dijelaskan bagaimana hubungan antara komunikasi dengan prestasi kerja karyawan yang ditinjau dari tujuan kegiatan komunikasi yang dikemukakan oleh March dan Simon mengatakan bahwa komunikasi dapat memulai dan menciptakan program, termasuk menyesuaikan dan mengkoordinasi program dimana komunikasi akan menimbulkan program dan dapat meningkatkan prestasi kerja orang lain untuk melaksanakan program.

Suatu kondisi yang memberikan kemampuan berkembang bagi perusahaan disebabkan prestasi kerja karyawan yang tinggi. Salah satu faktor

yang sangat mempengaruhi performa kerja karyawan adalah terciptanya hubungan industrial yang dinamis, yakni iklim kerja yang disatu sisi menjamin terciptanya suasana yang harmonis (didasarkan pada nilai-nilai dan sikap kerja) dan disisi lain tetap mengacu pada efisiensi dan produktivitas (didasarkan pada kompetensi dan profesionalisme kerja) serta mengarahkan pada keinginan kuat karyawan untuk selalu berprestasi.

Kondisi tersebut sangat dipengaruhi oleh perlakuan perusahaan terhadap keberadaan karyawannya, dan sebaliknya juga dipengaruhi oleh integritas dan sikap kerja karyawan sebagai anggota perusahaan. Oleh karena itu pimpinan perusahaan perlu menciptakan komunikasi yang benar-benar kondusif yang mampu merangsang para karyawannya untuk berprestasi.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan, bahwa makin efektifnya komunikasi yang diterapkan dan kerja sama yang baik dalam suatu organisasi, maka prestasi kerja karyawan dapat meningkat.

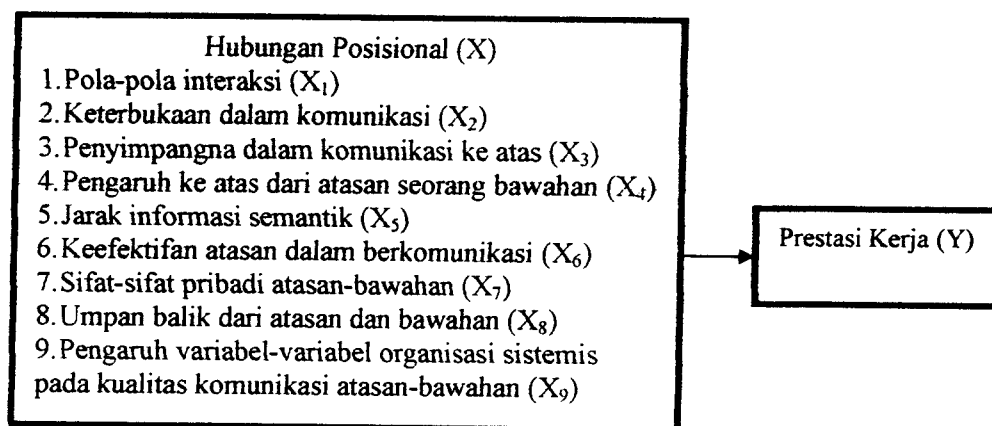
2.3. Kerangka Teoritis

Krivos (1976) dan Mellinger (1956) yang dikutip oleh Wayne Pace (1998, hlm. 205) mengatakan bahwa penelitian dalam komunikasi atasan dan bawahan menunjukkan bahwa bawahan cenderung mengatakan kepada atasan apa yang ingin didengar oleh atasan mereka menurut pikiran mereka, dan memberi informasi kepada atasan yang menggambarkan kelebihan bawahan, atau paling sedikit tidak mencerminkan kekurangan bawahan tersebut. Konsekuensi ini sangat berkaitan dengan sifat hubungan posisional dalam organisasi dan terutama dengan

hubungan atasan dan bawahan yang muncul dari struktur organisasi. Sehingga adanya hubungan ini memberikan dampak yang besar terhadap bawahan dalam bertindak dan berpengaruh kepada hasil kerja bawahan tersebut.

Gambaran di atas dapat dilihat pada gambar 2.1. :

Gambar 2.1



2.4. Formula Hipotesis

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan secara bersama-sama terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu.
2. Bahwa faktor pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan merupakan faktor hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah pada PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) yang beralamatkan di Jl. Raya Utara No. 66 Delanggu Klaten.

3.1.1. Sejarah Berdirinya PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket)

Berawal dari kemajuan zaman yang tidak terelakkan yang mengarah kepada modernisasi, dimana salah satunya adalah modernisasi terhadap teknologi, baik itu produksi maupun informasi. Dampak dari itu menyebabkan meningkatnya keragaman pilihan produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan ke konsumen untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga konsumen lebih mudah untuk memilih cara pelayanan dan produk yang sesuai dengan gaya hidup mereka. Karena alasan tersebut, maka pada tahun 1990 didirikanlah supermarket di Delanggu.

Melihat prospek pasar yang cukup potensial dan sebagai antisipasi kemungkinan pengembangan pasar, maka pada tanggal 20 Februari 2001 perusahaan ini melakukan perubahan status dari perorangan menjadi Perusahaan Terbatas (PT) sebagai bentuk perusahaannya dengan nama PT. Cempaka Jaya Swatama. Perubahan ini memberikan keleluasaan yang semakin besar bagi perusahaan untuk memasuki dunia bisnis ritel yang dinamis dan memberikan kesempatan untuk menciptakan sistem kerja yang lebih efisien dan cara kerja yang lebih profesional untuk meningkatkan pelayanan pada konsumen.

Gedung PT. Cempaka Jaya Swatama mempunyai total luas bangunan sebesar 1643 m² yang terdiri dari 4 lantai, yaitu lantai I ditempati oleh supermarket dan berbagai jenis pakaian, lantai II untuk alat-alat tulis dan perlengkapan kantor, lantai III digunakan sebagai galeri, dan lantai IV digunakan untuk tempat tanaman anggrek. Sedangkan total jumlah karyawan saat ini berjumlah 52 orang.

3.1.2. Visi dan Misi PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket)

3.1.2.1. Visi PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket)

Menggerakkan ekonomi kerakyatan dengan menyediakan kebutuhan sandang dan pangan.

3.1.2.2. Misi PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket)

Menyediakan kebutuhan sandang dan pangan dengan aman, nyaman, dan harga yang terjangkau.

3.1.3. Falsafah PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket)

Dalam melakukan kegiatan penjualan, ada lima langkah yang dijadikan sebagai pedoman bagi PT. Cempaka Jaya Swatama, yaitu :

1. Sapa

Customer masuk, sapa dengan senyum dan rasa kesopanan.

2. Pelayanan

Memberikan *service* yang paling baik untuk *customer*.

3. Tahu kebutuhan

Mempelajari dan membantu kebutuhan *customer*.

4. Jual beli

Menginformasikan atau menawarkan barang pada *customer*.

5. Supaya *customer* kembali beli

Menjaga dan memberikan *service* agar *customer* merasa senang dan nyaman.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Variabel Penelitian

Adapun variabel pada penelitian ini adalah :

1. Variabel Independen atau variabel bebas (X) adalah hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan, yang terdiri dari :

X_1 = Pola-pola interaksi

X_2 = Keterbukaan dalam komunikasi

X_3 = Penyimpangan dalam komunikasi ke atas

X_4 = Pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan

X_5 = Jarak informasi semantik

X_6 = Kefektifan atasan dalam berkomunikasi

X_7 = Sifat-sifat pribadi atasan-bawahan

X_8 = Umpan balik dari atasan dan bawahan

X_9 = Pengaruh variable-variabel organisasi sistemis pada kualitas komunikasi atasan bawahan

2. Variabel Dependen atau variabel terikat (Y) adalah prestasi kerja karyawan pada PT. Cepaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu.

3.2.2. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Iependen atau variabel bebas (X) adalah variabel yang berhubungan dengan hubungan posisional komunikasi atasan dan bawahan pada karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama. Hubungan posisional adalah suatu hubungan yang ditentukan oleh struktur otoritas dan tugas-tugas fungsional organisasi atau lebih dikenal dengan sebutan hubungan atasan bawahan. Dalam bukunya R. Wayne Pace dan Don F. Faules (Editor Dedy Mulyana) (1998, hlm. 201-210), Sintesa Jablin (1979), membagi hubungan posisional komunikasi atasan dan bawahan menjadi sembilan, yaitu :
 - a) Pola-pola interaksi (X_1), indikatornya antara lain :
 1. Jumlah waktu atasan yang dipakai untuk berkomunikasi dengan bawahan.
 2. Bentuk interaksi yang dominan
 3. Atasan memulai interaksi daripada bawahan.
 4. Bawahan lebih banyak mencari bantuan informal dalam bidang pekerjaan mereka dari atasan daripada dari rekan sejawat.
 - b) Keterbukaan dalam komunikasi (X_2), indikatornya antara lain :
 1. Bawahan lebih puas dengan pekerjaan mereka bila ada keterbukaan komunikasi dengan atasan.

2. Bawahan lebih menyukai respon atasan yang menerima dan memberi balasan daripada respon negatif netral (tidak berperasaan, dingin, atau tidak menerima).
 3. Bawahan melaporkan perkembangan penyelesaian pekerjaan pada atasan.
 4. Bawahan melaporkan kesalahan-kesalahan yang dilakukan diwaktu bekerja pada atasan.
 5. Keterbukaan dalam komunikasi organisasi berhubungan dengan kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- c) Penyimpangan dalam komunikasi ke atas (X_3), indikatornya antara lain :
1. Kecenderungan bawahan mengabaikan komentar-komentar kritis dalam interaksi dengan atasan.
 2. Sikap bawahan dalam menerima pesan dari atasan.
 3. Penyampaian informasi kepada bawahan tanpa menimbulkan kebingungan, kesalahpahaman, penyimpangan, atau perubahan lainnya.
- d) Pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan (X_4), indikatornya antara lain :
1. Penyelia yang mempunyai pengaruh atas atasan mereka sendiri lebih cenderung mempunyai bawahan yang tingkat kepuasannya tinggi meskipun pengaruh yang amat besar dapat memisahkan bawahan dan atasan.

2. Bawahan yang memandang atasan mereka mempunyai pengaruh ke atas, mempunyai keinginan besar untuk berinteraksi dengan atasan tersebut.
 3. Keyakinan dan kepercayaan bawahan kepada atasan berkaitan erat dengan keberhasilan atasan tersebut dalam interaksinya dengan manajemen tingkat yang lebih tinggi.
- e) Jarak informasi semantik (X_5), indikatornya antara lain :
1. Semakin besar jarak semantik antara atasan dan bawahan, semakin rendah semangat juang bawahan.
 2. Atasan memberikan perhatian yang adil dalam mengkomunikasikan informasi kepada bawahan.
 3. Atasan menghargai bawahan dalam berkomunikasi dan menghindari sikap arogansi.
 4. Atasan bersedia membantu mengatasi permasalahan bawahan.
- f) Kefektifan atasan dalam berkomunikasi (X_6), indikatornya antara lain:
1. Atasan yang lebih efektif cenderung suka *ngobrol* dan berbicara dalam pertemuan-pertemuan, mampu menerangkan instruksi dan kebijakan.
 2. Atasan yang lebih efektif cenderung menjadi pendengar empatik, memberi respon penuh pengertian atas pertanyaan-pertanyaan dan mendengarkan saran-saran dan keluhan-keluhan bawahan.

3. Atasan yang lebih efektif cenderung bertanya atau membujuk dari pada memberitahu atau menuntut.
 4. Atasan yang lebih efektif cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan informasi dengan memberitahukan perubahan-perubahan sebelumnya dan menjelaskan alasan-alasan berlakunya kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan.
- g) Sifat-sifat pribadi atasan-bawahan (X_7), indikatornya antara lain :
1. Atasan yang merupakan komunikator yang buruk, kurang disukai bawahannya.
 2. Atasan cenderung menilai bawahan sebagai berkemampuan bila bawahan tersebut memiliki nilai-nilai yang serupa dengan nilai-nilainya.
 3. Kecendrungan bawahan kurang berinisiatif dalam melakukan pekerjaan.
- h) Umpan balik dari atasan dan bawahan (X_8), indikatornya antara lain
1. Umpan balik dari atasan yang menunjukkan kurangpercayaan menimbulkan ketidakpuasan serta rasa marah bawahan.
 2. Bawahan sering dimintai pendapat oleh atasan.
 3. Pemberian teguran oleh atasan kepada bawahan
 4. Pemberian pujian kepada karyawan atas prestasi kerjanya.
 5. Kinerja atasan cenderung menjadi lebih baik setelah menerima umpan balik dari bawahan.

- i) Pengaruh variabel-variabel organisasi sistemis pada kualitas komunikasi atasan-bawahan (X_9), indikatornya antara lain :
1. Teknologi sebuah organisasi sistemis cenderung berpengaruh pada komunikasi atasan-bawahan.
 2. Atasan tingkat yang lebih tinggi, cenderung lebih melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dari pada atasan tingkat yang lebih rendah.
2. Variabel independen atau variabel terikat (Y) adalah variabel yang dipakai untuk menilai prestasi kerja karyawan PT. Cempaka. Beberapa faktor yang bisa digunakan sebagai ukuran sebuah prestasi ada 4 (Edwin B. Flippo, 1998 : 208), yaitu :
- a. Kuantitas kerja dengan indikator, yaitu :
 - Karyawan patuh pada atasan.
 - Karyawan bekerja tepat waktu.
 - Target pekerjaan yang sanggup diselesaikan oleh karyawan.
 - b. Kualitas kerja dengan indikator, yaitu :
 - Tingkat ketelitian karyawan dalam melaksanakan tugas.
 - Tingkat kerapian karyawan dalam melaksanakan tugas.
 - Ketetapan dan kesesuaian dengan prosedur dalam melaksanakan tugas.
 - Tingkat beban yang menjadi tanggung jawab karyawan.
 - c. Ketangguhan dengan indikator, yaitu :
 - Karyawan memiliki inisiatif tanpa menunggu perintah atasan.

- Karyawan hadir ke tempat kerja tepat pada waktunya.
 - Karyawan tidak pulang kerja lebih awal.
- d. Sikap dengan indikator, yaitu :
- Tingkat hubungan kerja sama antar rekan sekerja.
 - Tingkat hubungan kerja sama dengan atasan.

3.2.3. Uji Coba Instrumen Penelitian

Uji coba instrumen penelitian merupakan suatu tahap penting dalam proses pelaksanaan penelitian yang sesungguhnya di lapangan. Dengan uji coba, penelitian akan memperoleh manfaat bahwa instrumen penelitian benar-benar mengukur apa yang akan diukur (validitas) dan dapat diketahui seberapa jauh instrumen tersebut dapat dipercaya atau diandalkan (reliabilitas).

Kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Sedangkan reliabilitas dari suatu kuisisioner didefinisikan sebagai tingkat kehandalan dari kuisisioner itu untuk dapat dipercaya dan konsisten (stabil) secara kontinyu.

Pengujian validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan mengkorelasikan skor pada masing-masing item dengan skor totalnya. Teknik korelasi ini dikenal dengan nama teknik korelasi *pearson product moment*. Untuk mengetahui apakah nilai korelasinya signifikan atau tidak maka diperlukan tabel signifikansi nilai *r product moment*. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik *alpha cronbach*. Pengujian reliabilitas ini hanya dilakukan pada item-item pertanyaan yang sudah valid.

Pengujian validitas dan reliabilitas ini dilakukan dengan bantuan komputer melalui paket program SPSS ver. 11.

Setelah melakukan uji coba instrumen penelitian, maka dalam realisasinya responden berjumlah 30 orang dan jumlah kesahihan 41 item pertanyaan dari 45 item total pertanyaan yang diuji. Sehingga terdapat 4 item pertanyaan yang dinyatakan tidak valid atau gugur.

Kesahihan item-item pertanyaan untuk hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan menurut variabel dengan proporsi sebagai berikut:

1. Pola-pola interaksi (X_1) terdiri dari 4 pertanyaan (No. 1-4). Seluruh pertanyaan sah, sehingga tidak ada pertanyaan yang gugur.
2. Keterbukaan dalam komunikasi (X_2) terdiri dari 5 pertanyaan (No. 5-9). Seluruh pertanyaan sah, sehingga tidak ada pertanyaan yang gugur.
3. Penyimpangan dalam komunikasi ke atas (X_3) terdiri dari 3 pertanyaan (No.10-12). Seluruh pertanyaan sah sehingga tidak ada pertanyaan yang gugur.
4. Pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan (X_4) terdiri dari 3 pertanyaan (No. 13-15). Seluruh pertanyaan sah, sehingga tidak ada pertanyaan yang gugur.
5. Jarak informasi semantik (X_5) terdiri dari 4 pertanyaan (No. 16-19). Terdapat 3 pertanyaan yang sah dan 1 pertanyaan yang gugur, yaitu no.17.

6. Keefektifan atasan dalam berkomunikasi (X_6) terdiri dari 4 pertanyaan (No. 20-23). Seluruh pertanyaan sah, sehingga tidak ada pertanyaan yang gugur.
7. Sifat-sifat pribadi atasan-bawahan (X_7) terdiri dari 3 pertanyaan (No. 24-26). Seluruh pertanyaan sah, sehingga tidak ada pertanyaan yang gugur.
8. Umpan balik dari atasan dan bawahan (X_8) terdiri dari 5 pertanyaan (No. 27-31). Seluruh pertanyaan sah, sehingga tidak ada pertanyaan yang gugur.
9. Pengaruh variabel-variabel organisasi sistemis pada kualitas komunikasi atasan-bawahan (X_9) terdiri dari 2 pertanyaan (No. 32-33). Seluruh pertanyaan sah, sehingga tidak ada pertanyaan yang gugur.

Sedangkan kesahihan item-item pertanyaan untuk variabel prestasi kerja dengan proporsi sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja (Y_1) terdiri dari 3 pertanyaan (No. 1-3). Seluruh pertanyaan sah, sehingga tidak ada pertanyaan yang gugur.
2. Kualitas kerja (Y_2) terdiri dari 4 pertanyaan (No. 4-7). Seluruh pertanyaan sah, sehingga tidak ada pertanyaan yang gugur.
3. Ketangguhan (Y_3) terdiri dari 3 pertanyaan (No. 8-10). Terdapat 1 pertanyaan yang sah dan 2 pertanyaan yang gugur, yaitu no.9 dan no. 10.

4. Sikap (Y_4) terdiri dari 2 pertanyaan (No.11-12). Terdapat 1 pertanyaan yang sah dan 1 pertanyaan yang gugur, yaitu no. 11.

3.2.4. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.2.4.1. Jenis Data

1. Data Primer

Data ini diperoleh dari subjek penelitian secara langsung, yaitu jawaban karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) berdasar pada angket atau kuisioner yang telah dibagikan, sehingga akan diperoleh data kuantitatif. Kemudian melakukan observasi langsung untuk melihat aktivitas di perusahaan, serta melakukan wawancara terhadap beberapa sample guna mendukung data yang diperlukan.

2. Data Sekunder

Merupakan data yang meliputi berbagai keterangan yang diperlukan untuk mendukung penelitian berdasarkan pada sumber lain, yakni dari data perusahaan yang diteliti (PT. Cempaka Jaya Swatama). Meliputi sejarah dan latar belakang berdirinya perusahaan, visi dan misi perusahaan, letak geografis, falsafah dan data personalia PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket). Selain itu ada beberapa hasil riset dan studi kepeustakaan.

3.2.4.2. Teknik Pengumpulan Data

1. Metode wawancara

Metode ini digunakan untuk memperoleh data skunder dan primer, yaitu metode pengumpulan data dengan cara bertanya jawab secara langsung dengan orang yang berwenang memberikan jawaban, yaitu karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket).

2. Metode kuesioner / angket

Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer, yaitu metode pengumpulan data dengan cara membagikan daftar pertanyaan tentang aspek-aspek yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti.

Dalam penelitian ini penulis membuat kuisisioner tipe tertutup, dimana responden tinggal memilih opsi jawaban yang sudah tersedia dan diberi keleluasaan jawabannya.

Pengisian kuisisioner dibagi berdasarkan pada variabel yang diteliti. Untuk variabel dependen (X), yaitu hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan, diisi oleh seluruh karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket), sedangkan variabel independen (Y), yaitu prestasi kerja karyawan dibagi menjadi dua bagian, yaitu kuisisioner prestasi kerja karyawan dari sudut pandang atasan dan kuisisioner prestasi kerja karyawan dari sudut pandang karyawan. Hal ini dilakukan mengingat konsep terbaru penilaian prestasi kerja adalah

dengan sistem penilaian 360⁰, dimana prestasi kerja karyawan tidak hanya bisa dinilai oleh atasan melainkan juga bisa dinilai oleh diri mereka sendiri.

Pada kuisioner ini skala yang digunakan adalah metode skala likert, yang bertujuan untuk memudahkan perhitungan bagi penulis dalam penelitiannya. Setiap pertanyaan disediakan 5 opsi, yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

Masing-masing alternatif jawaban ini diberi nilai dengan angka sebagai berikut :

SS = 5

S = 4

KS = 3

TS = 2

STS = 1

3. Metode Kepustakaan

Metode kepustakaan dilakukan dengan mencari data pada dokumen perusahaan, mempelajari dan memahami permasalahan serta mencari alat analisis yang akan digunakan untuk memperoleh landasan teori guna membantu memecahkan permasalahan yang ada.

3.2.5. Populasi dan Sampel

Menurut IB. Mantra, sebagaimana yang dikutip oleh Masri Singarimbun dan Sofian Efendi (1989, hlm. 152).

“Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga”.

Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto (1992, hlm. 115)

“Populasi adalah keseluruh subjek penelitian”.

Penentuan besar kecilnya sampel sampai saat ini belum ada patokan yang pasti. Sebagai pertimbangan Suharsimi Arikunto (1992, hlm. 120), berpendapat sebagai berikut :

“Apabila subjek kurang dari 100 lebih baik diambil semua, sehingga penelitian merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subjeknya besar dapat diambil antara 10%-15% atau 20% atau lebih, tergantung setidak-tidaknya dari :

1. Kemampuan peneliti dilihat dari segi waktu, tenaga, dan dana.
2. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek.
3. Besar kecilnya resiko yang ditanggung peneliti”.

Berdasarkan pengertian di atas, karena populasi penelitian kurang dari 100, maka peneliti dalam penelitian ini tidak menggunakan sampel, sehingga penelitian merupakan penelitian populasi yaitu seluruh karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket). Jumlah karyawan yang masih aktif tercatat sebanyak 52 orang. Dengan rincian dapat dilihat dari tabel 3.1.

Tabel 3.1

Jumlah Karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama

No	Jabatan	Jumlah
1	Supermarket	33
2	<i>Back office</i>	13
3	Gudang	4
4	Keamanan	2
	Total	52

Sumber : Bag. SDM PT. Cempaka Jaya Swatama

3.2.6. Teknik Analisis

3.2.6.1. Analisis Kualitatif

Adalah cara penganalisaan data tanpa mempergunakan angka-angka. Analisis ini dipergunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel yang mempengaruhi.

3.2.6.2. Analisis Kuantitatif

adalah metode yang digunakan untuk memecahkan suatu masalah dengan menggunakan angka-angka statistik guna menjelaskan hubungan antar variabel yang telah dikuantifikasikan. Pengujian hipotesis ini akan dilakukan dengan bantuan komputer melalui paket program SPSS ver. 11.

a. Regresi Linier Berganda

Analisis ini menunjukkan ada tidaknya hubungan antara prestasi kerja sebagai variabel dependen (variabel tergantung) dengan hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan, yaitu pola-pola interaksi (X_1), keterbukaan dalam komunikasi (X_2), penyimpangan dalam komunikasi ke atas (X_3), pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan (X_4), jarak informasi semantik (X_5), keefektifan atasan dalam berkomunikasi (X_6), sifat-sifat pribadi atasan-bawahan (X_7), umpan balik dari atasan dan bawahan (X_8), pengaruh variabel-variabel organisasi sistemis pada komunikasi

atasan bawahan (X_9) sebagai variabel independen (variabel bebas) yang mempengaruhi secara bersama-sama.

Rumusnya : (Zaenal Mustafa, 128-129)

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_9X_9$$

Keterangan :

- Y = Variabel prestasi kerja karyawan
- X_1 = Variabel pola-pola interaksi
- X_2 = Variabel keterbukaan dalam komunikasi
- X_3 = Variabel penyimpangan dalam komunikasi ke atas
- X_4 = Variabel pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan
- X_5 = Variabel jarak informasi semantik
- X_6 = Variabel keefektifan atasan dalam berkomunikasi
- X_7 = Variabel sifat-sifat pribadi atasan-bawahan
- X_8 = Variabel umpan balik dari atasan dan bawahan
- X_9 = Variabel pengaruh variabel-variabel organisasi sistemis pada komunikasi atasan-bawahan.
- b_0 = Konstanta
- $b_1, b_2, b_3, \dots, b_9$ = Koefisien regresi X

b. Uji F

Untuk menguji hipotesis pertama, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan digunakan uji F. Uji F digunakan Untuk mengetahui keberartian koefisien regresi secara bersama-sama, dengan rumus sebagai berikut (Supranto, 1994:300) :

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

Dimana :

R^2 = Koefisien determinasi

n = Jumlah pengamatan

k = Banyaknya variabel

Kriteria pengujian :

- $H_o : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = b_8 = b_9 = 0$ (secara keseluruhan tidak ada pengaruh yang signifikan $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, \dots, X_9$ terhadap Y).
- $H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq b_6 \neq b_7 \neq b_8 \neq b_9 \neq 0$ (ada pengaruh yang signifikan dari $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, \dots, X_9$ terhadap Y).

Jika $F_h \leq F_t$, maka H_o diterima, jika keadaan sebaliknya maka ditolak. Dalam pengujian ini digunakan derajat kebebasan $(k-1)(n-k)$, dan $\alpha = 0,05$.

Adapun kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apabila $F_h \leq F_t$ maka H_0 diterima yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat sehingga hipotesis penelitian ditolak.
2. Apabila $F_h > F_t$ maka H_0 ditolak yang berarti ada pengaruh yang signifikan variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat sehingga hipotesis penelitian diterima.

Untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya R^2 (koefisien determinasi berganda), adapun kriterianya yaitu:

1. $R^2 = 1$ atau mendekati: hubungan antara variabel X dan Y kuat dan positif.
2. $R^2 = -1$ atau mendekati: hubungan antara variabel X dan Y kuat dan negatif
3. $R^2 = 0$ atau mendekati: tidak ada hubungan antara variabel X dan Variabel Y

d. Uji T

Untuk menguji hipotesis ke dua, yaitu bahwa faktor pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan merupakan faktor hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan prestasi kerja.

Untuk menguji keberartian koefisien regresi secara parsial digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut (Supranto, 1994:285):

$$t = \frac{b_j}{sb_j}$$

Dimana :

b_j = koefisien regresi

sb_j = standar error koefisien regresi

Dengan derajat kebebasan (n-k) dan $\alpha = 0,05$ maka kriteria pengujian :

- $H_0 : b_1 = 0$ (X tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap Y)
- $H_a : b_1 \neq 0$ (X memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Y)

- H_0 diterima bila $-t_t \leq t_h \leq t_t$.

H_0 diterima berarti variabel-variabel bebas yang diuji dalam uji t secara parsial tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap Y.

- H_0 ditolak bila $-t_t > t_h > t_t$.

H_0 ditolak berarti variabel-variabel bebas yang diuji dalam uji t secara parsial memberi pengaruh yang signifikan terhadap Y.

Adapun kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis penelitian yang kedua adalah sebagai berikut :

1. Apabila $t_h \leq t_t$ tidak ada pengaruh signifikan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat sehingga hipotesis penelitian ditolak.
2. Apabila $t_h > t_t$ ada pengaruh signifikan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat sehingga hipotesis penelitian diterima.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini akan dilakukan analisis tentang pengaruh hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu. Dalam penelitian ini akan dilakukan dua pendekatan analisis, yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif adalah analisis yang didasarkan oleh jawaban responden berdasarkan atas pertanyaan yang diberikan yang kemudian disajikan dalam bentuk tabel. Tujuan analisis kualitatif adalah untuk menguraikan tentang karakteristik dari suatu keadaan secara menyeluruh dan teliti. Sedangkan analisis kuantitatif digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Analisis ini dilakukan berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban kuisisioner yang telah disebarakan kepada 52 responden.

4.1. Analisis Kualitatif

4.1.1. Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden adalah segala sesuatu yang erat hubungannya dengan diri responden secara individu yang berkaitan dengan sifat-sifat atau ciri khusus yang memberikan gambaran tentang keadaan responden. Dalam hal ini karakteristik dapat dilihat di halaman pendahuluan pada kuisisioner. Hasil pengisian yang telah diedarkan dapat dilihat pada tabel-tabel berikut.

4.1.1.1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Responden	Persentase
Pria	9	17,30 %
Wanita	43	82,70 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran A

Dari tabel 4.1 yang bersumber dari data kuesioner yang diisi oleh para responden diperoleh data berupa jenis kelamin responden, dimana karyawan wanita lebih banyak dibandingkan dengan karyawan pria. Dari seluruh responden diperoleh data karyawan pria berjumlah 9 orang (17,30 %) dan karyawan wanita berjumlah 53 orang (82,70 %).

Jumlah karyawan wanita yang lebih dominan dibanding pria tidak menunjukkan adanya perbedaan prestasi kerja. Kondisi ini sesuai dengan pendekatan moderat yang menyatakan bahwa pria dan wanita pada umumnya memiliki kemampuan berpikir yang sama, sehingga mempunyai potensi yang sama dalam mencapai prestasi kerja.

4.1.1.2. Usia Responden

Tabel 4.2.
Usia Responden

Usia Responden	Responden	Persentase
18- 25 tahun	41	78,85 %
26-35 tahun	8	15,38%
36-45 tahun	3	5,77%
> 45 tahun	0	0 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran A

Dari tabel 4.2 yang bersumber dari kuisisioner yang diisi oleh para responden diperoleh data berupa usia responden, dimana responden yang berusia 18- 25 tahun berjumlah 41 orang (78, 85 %) dari total responden, responden berusia 26-35 tahun berjumlah 9 orang (17,30 %) dari total responden, responden berusia 36-45 tahun berjumlah 2 orang (3,85 %) dari total responden, dan tidak ada responden yang berusia di atas 45 tahun (0%) dari total responden.

Jadi dapat dilihat dari jumlah keseluruhan responden diketahui bahwa PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu memiliki jumlah karyawan yang semuanya berusia produktif (18-55 tahun). Dengan banyaknya karyawan yang berusia produktif maka diharapkan kontribusi yang diberikan pada perusahaan dapat maksimal sehingga produktifitas perusahaan dapat meningkat. Meningkatnya produktifitas harus didukung dengan peningkatan prestasi kerja yang baik dari karyawan. Oleh karena itu karyawan yang memiliki usia produktif

sangat potensial untuk dijadikan sebagai modal dan pemicu bagi perusahaan untuk meningkatkan produktifitasnya melalui peningkatan prestasi kerja karyawan.

Peningkatan prestasi kerja karyawan pada PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu, hampir keseluruhan karyawan berada pada kondisi *maturity*. Menurut E.B Hurlock (1968) dalam bukunya yang berjudul *Developmental Psychology* seperti yang dikutip oleh Andi Mappiare (1998, hlm. 16) menyatakan bahwa *maturity* terbagi dalam tiga tahap usia, yaitu tahap dewasa awal (21- 40 tahun), tahap setengah baya (41- 60 tahun), dan masa tua (lebih dari 60 tahun). Dengan kondisi karyawan yang hampir seluruhnya berada pada kondisi *maturity*, maka mereka relative akan lebih mudah diarahkan pada pencapaian prestasi kerja yang tinggi sehingga produktifitas perusahaan lebih mudah ditingkatkan.

4.1.1.3. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 4.3.

Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
SLTP- SMU	39	75 %
D1-D3	8	15,38 %
S1	5	9,62%
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran A

Dari tabel 4.3 yang bersumber dari kuesioner yang diisi oleh para responden diperoleh data berupa tingkat pendidikan responden. Responden yang

memiliki tingkat pendidikan terakhir SLTP sampai dengan SMU berjumlah 39 orang (75 %) dari total responden, responden dengan tingkat pendidikan terakhir D1 sampai dengan D3 berjumlah 8 orang (15,38 %) dari total responden, dan responden dengan tingkat pendidikan terakhir S1 berjumlah 5 orang (9,62 %) dari total responden.

Jadi dapat dilihat bahwa dari total responden, jumlah paling banyak berpendidikan terakhir tingkat SLTP sampai dengan SMU, yaitu berjumlah 39 orang (75 %). Hal ini berarti bahwa tingkat pendidikan para karyawan dapat dikategorikan cukup, karena mereka rata-rata telah lulus pendidikan dasar 9 tahun. Dan ada sebagian kecil yang berlatar pendidikan perguruan tinggi, maka wawasan berpikir yang lebih luas diharapkan dapat membuat suasana kerja dengan menciptakan komunikasi yang baik sehingga suasana kerja lebih kondusif dan pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

4.1.2. Analisis Variabel Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan (X)

Dalam analisis ini akan dijabarkan setiap jawaban yang diisi oleh responden sehubungan dengan item-item pertanyaan yang tertuang dalam kuisioner yang diberikan. Adapun variabel yang dianalisis adalah variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan (X), yang terdiri dari sembilan variabel, yaitu : pola-pola interaksi (X_1), keterbukaan dalam komunikasi (X_2), penyimpangan dalam komunikasi ke atas (X_3), pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan (X_4), jarak informasi semanti (X_5), keefektifan atasan dalam

berkomunikasi (X_6), sifat-sifat pribadi atasan dan bawahan (X_7), umpan balik dari atasan dan bawahan (X_8), dan pengaruh variabel organisasi sistemis pada komunikasi atasa dan bawahan (X_9).

Untuk menganalisa distribusi jawaban responden, penghitungan interval kelas didasarkan pada hasil selisih kemungkinan nilai tertinggi dan kemungkinan nilai terendah dibagi dengan jumlah kelompok atau kelas yang diinginkan, dapat ditunjukkan dengan rumus sebagai berikut :

$$Interval = \frac{\text{Nilai maksimum} - \text{Nilai minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

4.1.2.1. Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Pola-pola Interaksi (X_1)

Untuk variabel X_1 dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.24.

Tabel 4.4.

Pembagian Kelas Untuk Variabel X_1

Kategori Jawaban	Bobot
Rendah	4 – 9,3
Sedang	9,4 – 14,7
Tinggi	14,8 – 20

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.

Deskripsi Frekuensi Variabel X_1

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	0	0 %
Sedang	4	7,7 %
Tinggi	48	92,3 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.5. terlihat bahwa tingkat jawaban responden terhadap pola-pola interaksi antara atasan dan bawahan yang dominan adalah tinggi, yaitu berjumlah 48 responden (92,3 %), pola-pola interaksi tingkat sedang berjumlah 4 responden (7,7 %), dan tidak ada responden yang berada pada pola-pola interaksi tingkat rendah. Hal ini telah menunjukkan bahwa bentuk pola-pola interaksi antara atasan dan bawahan yang selama ini berlangsung telah terlaksana dengan baik. Keadaan seperti ini harus tetap dipertahankan oleh atasan dengan memperlakukan karyawan dengan baik, misalnya sikap atasan yang lebih dulu memulai pembicaraan kepada bawahan sehingga dapat mengakrabkan hubungan atasan dan bawahan tersebut. Kemudian atasan dapat menggunakan waktu bertatap muka dengan baik kepada bawahannya, akan tetapi perlu dilakukan perhatian yang serius kepada karyawan secara keseluruhan sehingga tidak ada karyawan yang merasa dibedakan. Serta kedekatan antara atasan dan bawahan dapat dijalin dengan baik, karena bawahan tidak perlu malu untuk meminta bantuan informal kepada atasan karena adakalanya atasan dapat dijadikan sebagai teman.

4.1.2.2. Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Keterbukaan Dalam Komunikasi (X_2)

Untuk variabel X_2 dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.6.

Tabel 4.6.

Pembagian Kelas Untuk Variabel X_2

Kategori Jawaban	Bobot
Rendah	5 – 11,7
Sedang	11,8 – 18,5
Tinggi	18,6 – 25

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.7.

Tabel 4.7.

Deskripsi Frekuensi Variabel X_2

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	0	0 %
Sedang	3	5,8 %
Tinggi	49	94,2 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.7. terlihat bahwa tingkat jawaban responden terhadap variabel keterbukaan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan (X_2) yang dominan adalah tinggi, yaitu berjumlah 49 responden (94,2%), tingkat keterbukaan dalam komunikasi sedang berjumlah 3 responden (5,8 %), dan tidak

ada responden yang berada pada tingkat keterbukaan dalam komunikasi yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterbukaan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan dapat berjalan dengan baik. Sikap ini dapat terlihat dari komunikasi yang selama ini terjadi telah membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya sehingga pihak perusahaan harus tetap mempertahankannya, kemudian karyawan juga senang terhadap cara atasan mereka bersikap dan tidak bersikap dingin sehingga karyawan dapat melakukan komunikasi dengan baik dengan atasannya dan menganggap bahwa atasan merupakan salah satu *partner* kerja. Selain itu karyawan selalu melaporkan hasil perkembangan penyelesaian pekerjaannya pada atasan, karena untuk melihat sejauh mana karyawan tersebut mampu melakukan pekerjaan yang diembannya sehingga target yang dituju akan tercapai. Oleh karena itu pihak perusahaan harus lebih memperhatikan karyawan yang hanya berdiam diri ketika bekerja dan menjelaskan perlunya inisiatif untuk melaporkan kesalahan-kesalahan yang terjadi sehingga kesalahan tersebut tidak terulang kembali dan target pekerjaan menjadi tercapai. Sehingga akhirnya karyawan benar-benar merasa bekerja lebih baik setelah adanya keterbukaan dalam komunikasi organisasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan dan ini dapat dijadikan sebagai nilai tambah bagi perusahaan yaitu adanya kekompakan di antara para karyawan dalam menciptakan kerja samanya.

4.1.2.3. Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Penyimpangan dalam Komunikasi Ke Atas (X_3)

Untuk variabel X_3 dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.8.

Tabel 4.8.

Pembagian Kelas Untuk Variabel X_3

Kategori Jawaban	Bobot
Besar	3 – 7
Sedang	8 – 12
Kecil	13 – 15

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.9.

Tabel 4.9.

Deskripsi Frekuensi Variabel X_3

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Besar	0	0 %
Sedang	42	80,8 %
Kecil	10	19,2 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.9. terlihat bahwa tingkat jawaban responden terhadap variabel penyimpangan dalam komunikasi ke atas (X_3) yang dominan adalah sedang, yaitu berjumlah 42 responden (80,8 %), tingkat penyimpangan dalam komunikasi keatas yang kecil berjumlah 10 responden (19,2 %), dan tidak ada

yang berada pada tingkat penyimpangan yang besar. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat penyimpangan dalam komunikasi ke atas yang selama ini terjadi rendah atau telah dapat diminimalisir. Kejadian ini dapat ditunjukkan dari sikap yang karyawan senang terhadap kritik atasan karena sangat berhubungan terhadap lingkup kerja sehingga karyawan menganggap itu merupakan suatu masukan yang berarti dan sangat membantu terhadap kemajuan karyawan itu sendiri. Dan selama ini karyawan telah menjadi pengantar pesan yang baik kepada rekan kerjanya, sehingga terjadi komunikasi bersama di antara mereka dampaknya para karyawan tetap menjaga keutuhan dalam bekerja sama. Selain itu karyawan cenderung langsung mengerti dalam menerima informasi dari atasan dan tidak merasa kebingungan ataupun kesalahpahaman dalam pengertian, meskipun terkadang kesalahan itu terjadi sebaiknya karyawan dapat menanyakannya kembali kepada atasan sehingga tidak terjadi diskomunikasi.

4.1.2.4. Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Pengaruh Ke Atas dari Atasan Seorang Bawahan (X_4)

Untuk variabel X_4 dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.10.

Tabel 4.10

Pembagian Kelas Untuk Variabel X_4

Kategori Jawaban	Bobot
Rendah	3 – 7
Sedang	8 – 12
Tinggi	13 – 15

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.11.

Tabel 4.11.

Deskripsi Frekuensi Variabel X_4

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	0	0 %
Sedang	34	65,4 %
Tinggi	18	34,6 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.11 terlihat bahwa tingkat jawaban responden terhadap variabel pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan (X_4) yang dominan adalah sedang, yaitu berjumlah 34 responden (65,4 %), tingkat pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan yang tinggi berjumlah 18 responden (34,6 %), dan tidak ada responden yang berada pada tingkat yang pengaruhnya kecil. Hal ini menunjukkan bahwa betapa cukup besar pengaruhnya atasan langsung dari bawahan. Kecendrungan sikap ini terlihat dari karyawan yang rata-rata sudah merasa senang bekerja di bawah pengawas, ini di sebabkan karena karyawan dapat bekerja menjadi lebih baik, dan karyawan juga bisa bertanya secara langsung mengenai pekerjaannya. Selain itu karyawan juga berusaha untuk dekat dengan pengawas yang menjadi orang kepercayaan pimpinan perusahaan agar komunikasi terjalin lebih baik. Dan sikap karyawan yang memberikan dukungan

moril kepada pengawas agar ia bekerja lebih baik. Keadaan seperti ini harus tetap dipertahankan agar kerjasama tetap berjalan sebagaimana mestinya.

4.1.2.5. Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Jarak Informasi Semantik Atasan dan Bawahan (X_5)

Untuk variabel X_5 dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.12.

Tabel 4.12.

Pembagian Kelas Untuk Variabel X_5

Kategori Jawaban	Bobot
Besar	3 – 7
Sedang	8 – 12
Kecil	13 – 15

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.13.

Tabel 4.13

Deskripsi Frekuensi Variabel X_5

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Besar	2	3,8 %
Sedang	33	63,5 %
Kecil	17	32,7 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.13 terlihat bahwa tingkat jawaban responden terhadap variabel jarak informasi semantik antara atasan dan bawahan (X_5) yang dominant berada pada tingkat sedang, yaitu berjumlah 33 responden (63,5 %), tingkat jarak informasi semantik yang kecil berjumlah 17 responden (32,7 %), dan 2 responden (3,8 %) berada pada tingkat jarak informasi semantik yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa jarak informasi semantik antara atasan dan bawahan yang selama ini terjadi relatif kecil. Kondisi ini menjadikan semangat kerja yang cenderung tinggi. Disamping itu atasan juga harus menjaga sikap menghargai bawahan dalam berkomunikasi dan menghindari sikap arogansi, serta sikap atasan yang selalu membantu dalam mengatasi permasalahan yang ada. Sikap seperti ini harus selalu menjadi perhatian oleh atasan agar komunikasi tetap terjalin dengan baik.

4.1.2.6. Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Keefektifan Atasan dalam Berkomunikasi (X_6)

Untuk variabel X_6 dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.14.

Tabel 4.14.

Pembagian Kelas Untuk Variabel X_6

Kategori Jawaban	Bobot
Rendah	4 – 9,3
Sedang	9,4 – 14,7
Tinggi	14,8 – 20

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.15.

Tabel 4.15.

Deskripsi Frekuensi Variabel X_6

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	0	0 %
Sedang	5	9,6 %
Tinggi	47	90,4 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.15 terlihat bahwa tingkat jawaban responden terhadap variabel keefektifan atasan dalam berkomunikasi (X_6) yang dominan adalah tinggi, yaitu berjumlah 47 responden (90,4 %), tingkat keefektifan atasan dalam berkomunikasi sedang berjumlah 5 responden (9,6 %), dan tidak ada responden yang berada pada tingkat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa atasan sudah efektif dalam berkomunikasi dengan bawahan. Ini dapat terlihat dari sikap atasan yang cenderung suka *ngobrol* dalam pertemuan-pertemuan dan mampu dalam menerangkan instruksi dan kebijakan. Selain itu atasan juga dapat menjadi pendengar yang baik, memberi respon atas pertanyaan-pertanyaan dan mendengarkan saran-saran dan keluhan karyawan. Serta atasan cenderung terbuka dalam menyampaikan informasi.

4.1.2.7. Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Sifat-sifat Pribadi Atasan-Bawahan (X_7)

Untuk variabel X_7 dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.16.

Tabel 4.16.

Pembagian Kelas Untuk Variabel X_7

Kategori Jawaban	Bobot
Tidak Baik	3 – 7
Sedang	8 – 12
Baik	13 – 15

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.17.

Tabel 4.17.

Deskripsi Frekuensi Variabel X_7

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Tidak Baik	1	1,9 %
Sedang	49	94,2 %
Baik	2	3,9 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.17 terlihat bahwa kategori jawaban responden terhadap sifat-sifat pribadi atasan dan bawahan (X_7) yang dominan adalah sedang, yaitu berjumlah 49 responden (94,2 %), sifat-sifat pribadi atasan dan bawahan yang kategori baik berjumlah 2 responden (3,9 %), dan sifat-sifat pribadi atasan dan

bawahan yang kategori tidak baik berjumlah 1 responden (1,9 %). Hal ini menunjukkan bahwa atasan dan bawahan sudah memiliki perilaku yang mencerminkan sikap sebagai seorang atasan maupun bawahan yang relatif cukup baik. Misalkan, saat ini karyawan cenderung merasa puas bila bekerja atas dasar perintah atasan dan komunikasi yang terjadi selama ini dapat berjalan dengan baik, dan terkadang atasan menganggap karyawan memiliki kemampuan yang lebih karena memiliki nilai-nilai yang sama dengan atasan. Dalam usaha meningkatkan sifat kepribadian yang baik, perusahaan juga dapat mengadakan pelatihan-pelatihan yang mengarahkan pada tingkat perkembangan kepribadian karyawan tersebut, misalkan bagaimana cara berkomunikasi yang baik dengan rekan sekerja ataupun dengan atasannya.

4.1.2.8. Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Umpan Balik dari Atasan dan Bawahan (X_8)

Untuk variabel X_8 dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.18.

Tabel 4.18.

Pembagian Kelas Untuk Variabel X_8

Kategori Jawaban	Bobot
Rendah	5 – 11,7
Sedang	11,8 – 18,5
Tinggi	18,6 – 25

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.19.

Tabel 4.19.

Deskripsi Frekuensi Variabel X_8

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	0	0 %
Sedang	31	59,6 %
Tinggi	21	40,4 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.19. terlihat bahwa tingkat jawaban responden terhadap variabel umpan balik dari atasan dan bawahan (X_8) yang paling dominan adalah sedang, yaitu berjumlah 31 responden (56,9 %), tingkat umpan balik dari atasan dan bawahan yang tinggi berjumlah 21 responden (40,4 %), dan tidak ada responden yang berada pada tingkat umpan balik yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa atasan dan bawahan sudah memiliki perilaku yang mencerminkan sikap untuk saling memberikan umpan balik dalam bekerja. Misalkan ; karyawan selalu dimintai pendapat oleh atasan dan mendapatkan pujian ataupun penghargaan atas prestasi kerja yang diraih, begitu juga terhadap atasan, kinerja atasan cenderung menjadi lebih baik setelah menerima umpan balik dari karyawan. Perilaku seperti harus terus dilakukan agar tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik.

4.1.2.9. Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan mengenai Variabel Pengaruh Variabel-variabel Organisasi Sistemis pada Kualitas Komunikasi Atasan dan Bawahan (X_9)

Untuk variabel X_9 dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.20.

Tabel 4.20.

Pembagian Kelas Untuk Variabel X_9

Kategori Jawaban	Bobot
Kecil	2 – 4,7
Sedang	4,8 – 7,5
Besar	7,6 – 10

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.21.

Tabel 4.21.

Deskripsi Frekuensi Variabel X_9

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Kecil	0	0 %
Sedang	19	36,5 %
Besar	33	63,5 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.21 terlihat bahwa tingkat jawaban responden terhadap variabel organisasi sistemis pada kualitas komunikasi atasan bawahan (X_9) yang dominan adalah besar, yaitu berjumlah 33 responden (63,5 %), sedang berjumlah

19 responden (36,5 %), dan tidak ada responden yang berada pada tingkat jawaban yang kecil. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel organisasi sistemis memang memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas komunikasi organisasi. Misalkan, teknologi sebuah organisasi yang berpengaruh terhadap komunikasi atasan dan bawahan, dan juga dalam pengambilan keputusan atasan cenderung melibatkan karyawan bawahan dibanding pengawas.

4.1.3. Analisis Variabel Prestasi Kerja (Y)

Variabel prestasi kerja karyawan terdiri dari sisi atasan dan prestasi kerja karyawan dari sisi karyawan. Pada analisis statistik, hasil dari kedua variabel tersebut dirata-rata menjadi variabel prestasi kerja karyawan. Dengan demikian diharapkan hasil penilaian prestasi kerja lebih akurat.

Untuk variabel kuantitas kerja dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.22.

Tabel 4.22.

Pembagian Kelas Untuk Variabel Kuantitas Kerja

Kategori Jawaban	Bobot
Rendah	3 – 7
Sedang	8 – 12
Tinggi	13 – 15

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.23.

Tabel 4.23.

Deskripsi Frekuensi Variabel Kuantitas Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	0	0 %
Sedang	30	57,7 %
Tinggi	22	42,3 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.23. terlihat bahwa tingkat jawaban responden terhadap variabel kuantitas kerja yang dominan adalah sedang, yaitu berjumlah 30 responden (57,7 %), kategori besar berjumlah 22 responden (42,3 %), dan tidak ada responden yang berada pada tingkat kuantitas kerja yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah memiliki kuantitas yang relatif cukup baik.

Untuk variabel kualitas kerja dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.24.

Tabel 4.24.

Pembagian Kelas Untuk Variabel Kualitas Kerja

Kategori Jawaban	Bobot
Rendah	4 – 9,3
Sedang	9,4 – 14,7
Tinggi	14,8 – 20

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.25.

Tabel 4.25.

Deskripsi Frekuensi Variabel Kualitas Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	0	0 %
Sedang	10	19,2 %
Tinggi	42	80,8 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.25 terlihat tingkat jawaban responden terhadap variabel kualitas kerja yang dominan adalah tinggi, yaitu berjumlah 42 responden (80,8 %), sedang berjumlah 10 responden (19,2 %), dan tidak ada responden yang berada pada tingkat kualitas kerja yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kualitas kerja karyawan sudah baik, sehingga kondisi ini harus tetap dipertahankan dan lebih baik jika dapat ditingkatkan, sehingga harapan untuk meningkatkan produktifitas perusahaan dapat terlaksana.

Untuk variabel ketangguhan kerja dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.26.

Tabel 4.26.

Pembagian Kelas Untuk Variabel Ketangguhan Kerja

Kategori Jawaban	Bobot
Rendah	1 – 2,3
Sedang	2,4 – 3,7
Tinggi	3,8 – 5

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.27.

Tabel 4.27.

Deskripsi Frekuensi Variabel Ketangguhan Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	0	0 %
Sedang	26	50 %
Tinggi	26	50 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.27. terlihat bahwa tingkat jawaban responden terhadap variabel ketangguhan kerja memiliki tingkat sama antara tingkat sedang dan tingkat tinggi, yaitu berjumlah 26 responden (50 %), dan tidak ada responden yang memiliki tingkat ketangguhan kerja yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat ketangguhan kerja yang relatif baik.

Untuk variabel sikap dilakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagaimana dalam tabel 4.28.

Tabel 4.28.

Pembagian Kelas Untuk Variabel Sikap

Kategori Jawaban	Bobot
Rendah	1 – 2,3
Sedang	2,4 – 3,7
Tinggi	3,8 – 5

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.29.

Tabel 4.29.

Deskripsi Frekuensi Variabel Sikap

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	0	0 %
Sedang	6	11,5 %
Tinggi	46	88,5 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.29. terlihat bahwa tingkat jawaban responden terhadap variabel sikap yang dominan adalah tinggi yaitu berjumlah 46 responden (88,5 %), sedang berjumlah 6 responden (11,5 %), dan tidak ada responden yang memiliki sikap pada tingkat yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki sikap yang baik.

Dari seluruh data yang ada, setelah di rata-rata diperoleh penilaian mengenai prestasi kerja karyawan secara keseluruhan. Hasil rata-rata tersebut dikategorikan dalam tiga skala dan dapat dilihat pada tabel 4.30.

Tabel 4.30.

Pembagian Kelas Untuk Variabel Prestasi Kerja

Kategori Jawaban	Bobot
Tidak Baik	9 – 21
Sedang	22 – 34
Baik	35 – 45

Dari hasil olah statistik deskriptif dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti pada tabel 4.31.

Tabel 4.31.

Deskripsi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
Tidak Baik	0	0 %
Sedang	20	38,5 %
Baik	32	61,5 %
Jumlah	52	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.31. terlihat bahwa jawaban responden terhadap variabel prestasi kerja (Y) secara keseluruhan yang dominant adalah baik, yaitu berjumlah 32 responden (61,5 %), kategori sedang berjumlah 20 responden (38,5 %), dan tidak ada responden yang memiliki prestasi kerja yang tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu memiliki tingkat prestasi kerja yang baik. Keadaan ini tidak terlepas dari keseluruhan karyawan yang berada pada usia produktif, sehingga kontribusi yang diberikan perusahaan dapat maksimal sehingga produktifitas perusahaan dapat meningkat.

4.2. Analisis Kuantitatif

Analisis ini adalah sebuah proses penghitungan dengan menggunakan metode statistik regresi linier berganda. Dari hasil penghitungan dengan bantuan komputer melalui program SPSS Ver.11 dapat diketahui seberapa besar pengaruh

variabel X terhadap Y. Bentuk umum dari persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_9X_9$$

Keterangan :

Y	=	Variabel prestasi kerja karyawan
X ₁	=	Variabel pola-pola interaksi
X ₂	=	Variabel keterbukaan dalam komunikasi
X ₃	=	Variabel penyimpangan dalam komunikasi ke atas
X ₄	=	Variabel pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan
X ₅	=	Variabel jarak informasi semantik
X ₆	=	Variabel atasan efektif versus atasan tidak efektif
X ₇	=	Variabel sifat-sifat pribadi atasan-bawahan
X ₈	=	Variabel umpan balik dari atasan dan bawahan
X ₉	=	Variabel pengaruh variabel-variabel organisasi sistemis pada komunikasi atasan-bawahan.
b ₀	=	Konstanta
b ₁ , b ₂ , ..., b ₉	=	Koefisien Regresi X

Hasil rekapitulasi analisis regresi dapat dilihat pada tabel 4.32.

Tabel 4.32.

Rekapitulasi Hasil Analisa Regresi Linier

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	Standar Error	t _{hitung}	r ²
Konstanta	-0,233	0,507	-0,459	
X ₁	0,223	0,074	2,996	0,176
X ₂	0,036	0,081	0,438	0,005
X ₃	0,195	0,075	2,603	0,139
X ₄	0,193	0,052	3,683	0,244
X ₅	0,054	0,045	1,196	0,033
X ₆	0,049	0,071	0,687	0,011
X ₇	0,030	0,049	0,610	0,009
X ₈	0,104	0,042	2,483	0,128
X ₉	0,199	0,067	2,954	0,172
R square	= 0,697		F ratio	= 10,711
R	= 0,835		N	= 52

Sumber : Lampiran D

Hasil analisis statistik menunjukkan persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = -0,233 + 0,223X_1 + 0,036X_2 + 0,195X_3 + 0,193X_4 + 0,054X_5 + 0,049X_6 + 0,030X_7 + 0,104X_8 + 0,199X_9$$

Dari persamaan tersebut selanjutnya akan diuraikan hasil analisis tentang pengaruh masing-masing variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan.

1. Konstanta memiliki nilai $-0,233$. Angka ini menunjukkan bahwa jika variabel hubungan posisional dalam komunikasi (X) tidak diikutsertakan dalam peningkatan prestasi kerja karyawan, maka prestasi kerja karyawan (Y) akan bernilai negatif.
2. Pengaruh variabel pola-pola interaksi (X_1) terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan (Y).
Koefisien regresi variabel X_1 sebesar $0,223$. Angka ini menunjukkan adanya hubungan yang positif atau searah dengan prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan maka setiap peningkatan atau penurunan X_1 akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan Y .
3. Pengaruh variabel keterbukaan dalam komunikasi (X_2) terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan (Y).
Koefisien regresi variabel X_2 sebesar $0,036$. Angka ini menunjukkan adanya hubungan yang positif atau searah dengan prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan, maka setiap peningkatan atau penurunan X_2 akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan Y .
4. Pengaruh variabel peyimpangan dalam komunikasi ke atas (X_3) terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan (Y).
Koefisien regresi variabel X_3 sebesar $0,195$. Angka ini menunjukkan adanya hubungan yang positif atau searah dengan prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan

maka setiap peningkatan atau penurunan X_3 akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan Y .

5. Pengaruh variabel pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan (X_4) terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan (Y).

Koefisien regresi variabel X_4 sebesar 0,193. Angka ini menunjukkan adanya hubungan yang positif atau searah dengan prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan maka setiap peningkatan atau penurunan X_4 akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan Y .

6. Pengaruh variabel jarak informasi semantik antara atasan dan bawahan (X_5) terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan (Y).

Koefisien regresi X_5 sebesar 0,054. Angka ini menunjukkan adanya hubungan yang positif atau searah dengan prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan maka setiap peningkatan atau penurunan X_5 akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan Y .

7. Pengaruh variabel keefektifan atasan dalam berkomunikasi (X_6) terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan (Y).

Koefisien regresi X_6 sebesar 0,049. Angka ini menunjukkan adanya hubungan yang positif atau searah dengan prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan maka setiap peningkatan atau penurunan X_6 akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan Y .

8. Pengaruh variabel sifat-sifat pribadi atasan dan bawahan (X_7) terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan (Y).

Koefisien regresi X_7 sebesar 0,030. Angka ini menunjukkan adanya hubungan yang positif atau searah dengan prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan maka setiap peningkatan atau penurunan X_7 akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan Y .

9. Pengaruh variabel umpan balik dari atasan dan bawahan (X_8) terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan (Y).

Koefisien regresi X_8 sebesar 0,104. Angka ini menunjukkan adanya hubungan yang positif atau searah dengan prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan maka setiap peningkatan atau penurunan X_8 akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan Y .

10. Pengaruh Variabel-variabel organisasi sistemis pada kualitas komunikasi atasan bawahan (X_9) terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan (Y).

Koefisien regresi X_9 sebesar 0,199. Angka ini menunjukkan adanya hubungan yang positif atau searah dengan prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan maka setiap peningkatan atau penurunan X_9 akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan Y .

4.3. Uji Hipotesis

Tujuan dari uji hipotesis ini adalah untuk menguji keberartian pengaruh variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan bawahan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan melalui metode pengujian koefisien regresi berganda baik secara keseluruhan maupun secara parsial. Uji ini akan dilakukan dalam dua tahap, yaitu :

1. Uji Hipotesis 1

Untuk hipotesis 1 yang diajukan, dilakukan uji F yang merupakan uji serentak untuk menganalisis data secara statistik dengan tujuan untuk membuktikan hipotesis 1, yaitu “terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan bawahan secara bersama-sama terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan”.

Dari tabel 4.32 diketahui bahwa besarnya F_{hitung} adalah 10,771 dengan probabilitas 0,000, sedangkan F_{tabel} menunjukkan nilai sebesar 2,112 pada tingkat kepercayaan 5 %. Hal ini menunjukkan bahwa $F_{hitung} (10,771) > F_{tabel} (2,112)$ dan probabilitas 0,000 ($P < 5\%$), artinya bahwa semua variabel bebas (X) secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat (Y).

Dari tabel 4.32. dapat dilihat sejauh mana pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Besarnya koefisien determinasi (R^2) yaitu 0,697. Hal ini menunjukkan bahwa variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan bawahan mempengaruhi prestasi

kerja karyawan sebesar 69,7 %, sedangkan sisanya sebesar 30,3 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain selain hubungan posisional dalam komunikasi atasan bawahan.

Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “ terdapat pengaruh positif dan signifikan antara hubungan posisional dalam komunikasi atasan bawahan secara bersama-sama terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan “ terbukti dan dapat diterima.**

Hipotesis 1 terbukti dan diterima karena pada PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu komunikasi antara atasan dan bawahan yang terjadi selama ini dapat berlangsung dan terjalin dengan baik. ini di buktikan dari karyawan yang memiliki tingkat pendidikan rata-rata telah lulus pendidikan dasar 9 tahun. Dan ada sebagian yang berlatar pendidikan perguruan tinggi yang memiliki wawasan berpikir yang lebih luas telah dapat membuat suasana kerja yang baik sehingga suasana kerja lebih kondusif dan pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Selama ini penilaian prestasi kerja karyawan yang telah dilakukan perusahaan menunjukkan bahwa karyawan memiliki prestasi kerja yang baik, karena perusahaan juga didukung oleh jumlah karyawan yang semuanya berusia produktif (18-55 tahun). Dengan banyaknya karyawan yang berusia produktif maka mereka lebih mudah diarahkan sehingga kontribusi yang diberikan pada perusahaan dapat maksimal dan produktifitas perusahaan dapat meningkat.oleh

karena itu pihak manajemen perusahaan mampu membudayakan, memelihara dan mengembangkan kebiasaan dalam berkomunikasi secara efektif yang sudah terjalin selama ini antara atasan dan bawahan.

2. Uji Hipotesis 2

Untuk hipotesis 2 yang diajukan, dilakukan uji t yang merupakan uji pengaruh masing-masing variabel bebas yaitu hubungan posisional dalam komunikasi (X) terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan (Y) dengan tujuan membuktikan bahwa variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan adalah variabel pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan (X_4).

Tabel 4.33.

Perbandingan Nilai b , t_{hitung} , t_{tabel}

Masing-masing Variabel Bebas pada Taraf Nyata 5%

No	Variabel Bebas	b	t_{hitung}	t_{tabel}	Keterangan
1	X_1	0,223	2,996	2,018	Signifikan
2	X_2	0,036	0,438	2,018	Tidak Signifikan
3	X_3	0,195	2,603	2,018	Signifikan
4	X_4	0,193	3,683	2,018	Signifikan
5	X_5	0,054	1,196	2,018	Tidak Signifikan
6	X_6	0,049	0,687	2,018	Tidak Signifikan
7	X_7	0,030	0,610	2,018	Tidak Signifikan
8	X_8	0,104	2,483	2,018	Signifikan
9	X_9	0,199	2,954	2,018	Signifikan

Sumber : Lampiran D

Dari tabel 4.26. diperoleh data sebagai berikut :

1. Untuk variabel pola-pola interaksi antara atasan dan bawahan (X_1), diketahui $t_{hitung} (2,996) > t_{tabel} (2,018)$ pada taraf nyata 5 %. Artinya, secara parsial variabel pola-pola interaksi antara atasan dan bawahan (X_1) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja Y. Hal ini terjadi karena pola-pola interaksi merupakan bagian dari pembuatan keputusan bersama, dimana disemua tingkat dalam organisasi dilibatkan dan diberikan kesempatan dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.
2. Untuk variabel keterbukaan dalam komunikasi (X_2), diketahui $t_{hitung} (0,438) < t_{tabel} (2,018)$ pada taraf nyata 5 %. Artinya, secara parsial variabel keterbukaan dalam komunikasi (X_2) memberikan pengaruh terhadap variabel prestasi kerja (Y), tetapi tidak signifikan. Dalam penelitian Jablin (1979) bahwa bawahan lebih puas dengan pekerjaan mereka bila ada keterbukaan komunikasi antara atasan dan bawahan. Dalam hal ini, manajemen perusahaan harus memperhatikan lebih jauh mengenai sikap karyawan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan. Misalnya, sikap keterbukaan karyawan dalam melaporkan perkembangan penyelesaian pekerjaan dan keterbukaan karyawan melaporkan kesalahan-kesalahan diwaktu bekerja sehingga prestasi kerja karyawan dapat lebih meningkat dan memicu peningkatan terhadap produktivitas perusahaan.
3. Untuk variabel penyimpangan dalam komunikasi ke atas (X_3) diketahui $t_{hitung} (2,603) > t_{tabel} (2,018)$ pada taraf nyata 5 %. Artinya, secara parsial variabel penyimpangan dalam komunikasi ke atas (X_3) memberikan pengaruh yang

signifikan terhadap variabel prestasi kerja (Y). Dalam penelitian Jablin (1979) kecenderungan bawahan untuk mengganggu komunikasi ke atas dapat dikurangi dengan meningkatkan perhatian atasan atau dengan meningkatkan kecermatan dalam penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan. Dalam penelitian ini terlihat bahwa karyawan telah dapat menerima pesan dari atasan dengan baik, sehingga penyampaian informasi kepada karyawan tanpa menimbulkan kebingungan, kesalahpahaman, penyimpangan, atau perubahan lainnya. Dengan tidak adanya penyimpangan dalam komunikasi ke atas maka karyawan diharapkan mampu meningkatkan prestasi kerjanya.

4. Untuk variabel pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan (X_4), diketahui $t_{hitung} (3,683) > t_{tabel} (2,018)$ pada taraf nyata 5 %. Artinya, secara parsial variabel pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan (X_4) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja (Y). dalam penelitian Jablin (1979), bawahan yang memandang atasan mereka yang mempunyai pengaruh ke atas, mempunyai keinginan besar untuk berinteraksi dengan atasan tersebut, menaruh kepercayaan besar kepadanya, dan beranggapan bahwa informasi yang diterima dari atasan tersebut kecermatannya tinggi. Dalam penelitian ini terlihat bahwa karyawan sudah merasa puas bekerja di bawah pengawas yang menjadi kepercayaan atasan dan kerjasama. Karyawan dapat berinteraksi langsung kepada pengawas untuk melihat sejauh mana pekerjaan yang telah mereka laksanakan, sehingga karyawan bisa mengevaluasi kinerja yang dapat mengarahkan mereka pada peningkatan prestasi kerja di perusahaan.

5. Untuk variabel jarak informasi semantik (X_5) diketahui $t_{hitung} (1,196) < t_{tabel} (2,018)$ pada taraf nyata 5 %. Artinya, secara parsial variabel jarak informasi semantik (X_5) memberikan pengaruh terhadap variabel prestasi kerja (Y), tetapi tidak signifikan. Penelitian Jablin (1979) menyatakan bahwa semakin besar jarak semantik antara atasan dan bawahan, semakin rendah semangat juang bawahan. Dalam hal ini manajemen perusahaan harus lebih memperhatikan jarak semantik antara atasan dan bawahan, karena terlihat ada perbedaan dalam tingkat pendidikan antara atasan dan bawahan sehingga dalam komunikasi atasan perlu benar-benar memberikan simbol yang mudah dimengerti oleh bawahan.
6. Untuk variabel keefektifan atasan dalam berkomunikasi (X_6), diketahui $t_{hitung} (0,687) < t_{tabel} (2,018)$ pada taraf nyata 5 %. Artinya, secara parsial variabel keefektifan atasan dalam berkomunikasi (X_6) memberikan pengaruh terhadap variabel prestasi kerja (Y), tetapi tidak signifikan. Penelitian Jablin (1979) menyatakan bahwa atasan yang efektif cenderung peka pada perasaan dan ego bawahannya. Dalam hal ini pihak manajemen perusahaan harus mampu menjadi pendengar yang baik, lebih mendengarkan keluhan-keluhan yang dialami oleh bawahan dan memberikan respon dengan penuh pengertian atas setiap pertanyaan dan mendengarkan saran-saran bawahan secara efektif. Sehingga kedekatan tidak hanya terjadi antara bawahan dan pengawas saja, akan tetapi didukung juga oleh sikap atasan yang dapat menjadi *partner* kerja bagi karyawan.

7. Untuk variabel sifat-sifat pribadi atasan bawahan (X_7), diketahui t_{hitung} (0,610) $< t_{tabel}$ (2,018) pada taraf nyata 5 %. Artinya, secara parsial variabel sifat-sifat pribadi atasan bawahan (X_7) memberikan pengaruh terhadap variabel prestasi kerja (Y), tetapi tidak signifikan. Penelitian Jablin (1979) menyatakan bahwa atasan yang merupakan komunikator yang buruk, kurang disukai bawahannya. Dalam hal ini terlihat bahwa antara atasan dan bawahan memang memiliki kecenderungan sifat-sifat yang berbeda, sehingga pihak manajemen perusahaan perlu memperhatikan langkah yang harus diambil untuk bisa menyelaraskan antara keinginan perusahaan dan keinginan karyawan secara bersama. Misalnya, perusahaan perlu mengadakan program pelatihan yang melibatkan atasan dan bawahan.
8. Untuk variabel umpan balik dari atasan dan bawahan (X_8) diketahui t_{hitung} (2,483) $> t_{tabel}$ (2,018) pada taraf nyata 5 %. Artinya, secara parsial variabel umpan balik dari atasan dan bawahan (X_8) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja (Y). Penelitian oleh Jablin (1979), menyatakan bahwa kinerja atasan cenderung lebih baik setelah menerima umpan balik dari bawahan, dan umpan balik dari atasan yang menunjukkan kurang percaya diri menimbulkan ketidakpuasan serta rasa marah bawahan. Dalam penelitian ini terlihat bahwa karyawan selalu dilibatkan dalam mengemukakan pendapat dan atasan memberikan pujian atas prestasi kerja yang telah diraih.
9. Untuk variabel pengaruh variabel-variabel organisasi sistemis pada kualitas organisasi atasan bawahan (X_9) diketahui t_{hitung} (2,954) $> t_{tabel}$ (2,018) pada

taraf nyata 5 %. Artinya, secara parsial variabel pengaruh variabel-variabel organisasi sistemis pada kualitas komunikasi atasan bawahan (X_9) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja (Y). Dalam penelitian Jablin (1979), menyatakan bahwa teknologi sebuah organisasi cenderung mempengaruhi komunikasi atasan bawahan, dan atasan yang lebih tinggi cenderung lebih melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dari pada atasan tingkat yang lebih rendah. Dalam penelitian ini terlihat bahwa ternyata teknologi sebuah organisasi memang mempengaruhi komunikasi atasan dan bawahan, serta atasan telah melibatkan karyawan secara keseluruhan.

Untuk membuktikan hipotesis 2 adalah dengan melihat besarnya koefisien determinasi parsial (r^2) dari masing-masing variabel bebas. Berdasarkan tabel 4.32 maka dapat dilihat bahwa variabel pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan (X_4) memiliki r^2 terbesar, yaitu sebesar 0,244. Artinya, dari sembilan variabel bebas, variabel pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan memiliki pengaruh yang paling besar terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “ variabel pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan “ terbukti dan dapat diterima.**

Hipotesis 2 terbukti dan diterima karena disini terlihat betapa pentingnya peran seorang penyelia dalam suatu perusahaan. Penyelia dapat melihat langsung seberapa besar hasil yang sudah dicapai oleh seorang karyawan, sehingga

karyawan dapat mengukur kemampuannya setelah mengetahui hasil penilaian dari penyelia. Jadi karyawan dapat mengevaluasi apa yang sudah dicapai dalam pekerjaannya guna meningkatkan prestasi kerjanya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari penelitian ini dilakukan dua jenis analisis, yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Dari hasil analisis tersebut dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “ ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan secara bersama-sama terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu”, terbukti. Hal ini dapat dilihat dari besarnya F_{hitung} ($10,711$) $>$ F_{tabel} ($2,112$) dan probabilitas $0,000$ ($P < 5 \%$), berarti semua variabel bebas (X) secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat (Y). koefisien determinasi (r^2) sebesar $0,697$ menunjukkan bahwa variabel hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan (X) secara bersama-sama memiliki kontribusi pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y) sebesar $69,7 \%$, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain selain variabel bebas yang diteliti.
2. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “faktor pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan merupakan faktor hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan yang paling besar

pengaruhnya terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket) Delanggu”, terbukti. Hal ini dapat dilihat dari besarnya r^2 , dimana variabel pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan (X_4) memiliki r^2 terbesar diantara variabel bebas yang lain, yaitu sebesar 0,244.

5.2. Saran

Mengingat peran dan arti pentingnya hubungan posisional dalam komunikasi atasan dan bawahan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan, maka pihak manajemen harus mampu membentuk suatu kondisi yang mendukung bagi peningkatan komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, sehingga karyawan mampu untuk meningkatkan prestasi kerja yang berbanding lurus terhadap peningkatan produktifitas kerja karyawan, sehingga perusahaan akan mampu menghadapi persaingan di era global. Ada beberapa hal penting yang dapat dijadikan sebagai masukan bagi manajemen perusahaan. Yaitu :

1. Membudayakan, memelihara dan mengembangkan kebiasaan dalam berkomunikasi secara efektif yang sudah terjalin selama ini antara atasan dan bawahan.
2. Manajemen perusahaan harus memperhatikan lebih jauh mengenai sikap karyawan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan. Misalnya, melatih sikap keterbukaan karyawan dalam melaporkan perkembangan penyelesaian pekerjaan dan keterbukaan karyawan melaporkan kesalahan-kesalahan diwaktu bekerja sehingga karyawan

dapat mengevaluasi seberapa besar kontribusi yang telah diberikan untuk perusahaan. Ini akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja karyawan akan lebih meningkat dan memicu peningkatan terhadap produktivitas perusahaan.

3. Manajemen perusahaan harus lebih memperhatikan jarak semantik antara atasan dan bawahan, karena dalam penelitian Jablin (1979) jarak semantik yang serius sering terjadi antara atasan dan bawahan karena terlihat ada perbedaan dalam tingkat pendidikan antara atasan dan bawahan sehingga dalam komunikasi atasan perlu benar-benar memberikan simbol yang mudah dimengerti oleh bawahan.
4. Manajemen perusahaan harus mampu menjadi pendengar yang baik, lebih mendengarkan keluhan-keluhan yang dialami oleh bawahan dan memberikan respon dengan penuh pengertian atas setiap pertanyaan dan mendengarkan saran-saran bawahan secara efektif. Sehingga kedekatan tidak hanya terjadi antara bawahan dan pengawas saja, akan tetapi didukung juga oleh sikap atasan yang dapat menjadi *partner* kerja bagi karyawan.
5. Terlihat bahwa antara atasan dan bawahan memang memiliki kecenderungan sifat-sifat yang berbeda, sehingga pihak manajemen perusahaan perlu memperhatikan langkah yang harus diambil untuk bisa menyelaraskan antara keinginan perusahaan dan keinginan karyawan secara bersama. Misalnya, perusahaan perlu mengadakan program pelatihan bersama dengan mengundang *trainer* dari luar

perusahaan yang melibatkan seluruh karyawan termasuk atasan. Dalam pelatihan ini dibahas mengenai bagaimana pola komunikasi efektif dipusahaan dapat dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi Mappiare. (1998). *Psikologi Orang Dewasa*. Usaha Nasional Surabaya. Hal.16
- Alex S. Nitisemito. (1982). *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta. Hal.43-45
- Daniel R. Denison. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Jhon Willey. New York.
- Dwi Setyo R. (2002). *Pengaruh Komunikasi Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada Prusahaan Keramik Tunas Asri Yogyakarta*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UMY.
- Edwin B. Flippo. Alih Bahasa Moh. Masud. (1987). *Manajemen Personalia*. Edisi Enam. Jilid 2. Penerbit Erlangga. Hal 227.
- H. Malayu S.P. Hasibuan. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Husein Umar. (1997). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama Jakarta. Hal 27.
- Lester R. Bittel dan John W. Newstream (terj). (1990). *Pedoman Bagi Penyelia*. Cetakan 2 PT. Pustaka Binaman Pressindo dan LPPM Jakarta Hal 320.
- Mamduh dan M. Hanafi. (1997). *Manajemen*. Cetakan Pertama, UPP AMP YKPN. Yogyakarta. Hal 422-425.
- Masri Singarimbun dan Sofian Efendi. (1989). *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. LP3ES Jakarta. Hal 152.
- Moh. Agus Tulus. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta. Hal 10.
- Neneng Aida. (1999). *Hubungan Antara Komunikasi Dengan Prestasi Kerja karyawan Studi Kasus Di PT. BPN Solo*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UMY.

- R. Wayne Pace dan Don F. Faules (edit Deddy Mulyana). 1998. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Cetakan 1. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya Bandung.
- Syafarudin Alwi. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi 1. BPFE Yogyakarta. Hal 6.
- Stephen P. Robbins. (1996). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 2. PT. Prenhallindo Jakarta. Hal 5-6.
- Suharsimi Arikunto. (1992). *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta. Hal 115.
- Sukanto Reskohadiprojo dan T. Hani Handoko. (1987). *Organisasi Perusahaan*. Edisi 2. BPFE Yogyakarta. Hal 171-179.
- T. Hani Handoko. (1988). *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua BPFE Yogyakarta. Hal 10.

Lampiran A

- **Surat Keterangan Penelitian**

- **Keterangan Umum Responden**

- **Kuisisioner Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan**

- **Kuisisioner Prestasi Kerja**



PT. CEMPAKA JAYA SWATAMA

Jl. Raya Delanggu Utara no. 66, Delanggu-Klaten

Phone : (0272) 552071, 552174

Fax : (0272) 552071

SURAT KETERANGAN SELESAI MELAKSANAKAN PENELITIAN

Kami yang bertanda tangan dibawah ini nama: Iwan Abdullah Ridwan, ST, jabatan Manajer Cempaka Jaya Swatama menerangkan sebagai berikut:

1. Telah selesai melaksanakan penelitian di Cempaka Jaya Swatama:
 - Nama : Dony Permanasari
 - Status : Mahasiswa Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta
Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen
Nomor Mahasiswa 00311157
2. Materi Penelitian / Judul:
 - Pengaruh Hubungan Posisional dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan terhadap Pengangkatan Prestasi Kerja Karyawan Perusahaan Cempaka Jaya Swatama
3. Waktu Penelitian:
 - Mulai tanggal 21 Februari 2004 s/d 23 Februari 2004
4. Petugas pengarah / pendamping:
 - 4.1 Ira Patma Sari, jabatan Supervisor.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Delanggu, 26 Februari 2004

Diketahui / disetujui



Iwan Abdullah Ridwan, ST
Manajer Cempaka Jaya Swatama

Keterangan Umum Responden

Responden	Jenis Kelamin		Usia (Tahun)				SLTP- SMU	Pendidikan	
	Pria	Wanita	18-25	26-35	36-45	> 45		D1-D3	Akhir
1	-	*	*	-	-	-	-	*	-
2	-	*	*	-	-	-	-	-	*
3	-	*	*	-	-	-	-	-	-
4	-	*	-	*	-	-	-	-	*
5	-	*	*	-	-	-	-	-	-
6	-	*	*	-	-	-	-	-	-
7	-	*	*	-	-	-	-	-	-
8	*	-	*	-	-	-	-	-	-
9	*	-	*	-	-	-	-	-	-
10	-	*	*	-	-	-	-	-	-
11	-	*	*	-	-	-	-	*	-
12	-	*	*	-	-	-	-	-	-
13	-	*	*	-	-	-	-	-	-
14	-	*	-	*	-	-	-	*	-
15	-	*	*	-	-	-	-	-	-
16	-	*	*	-	-	-	-	-	-
17	-	*	*	-	-	-	-	*	-

18	-	*	*	-	-	-	*	-	-
19	-	*	*	-	-	-	*	-	-
20	-	*	*	-	-	-	*	-	-
21	-	*	*	-	-	-	*	-	-
22	-	*	*	-	-	-	*	-	-
23	-	*	*	-	-	-	*	-	-
24	-	*	*	-	-	-	*	-	-
25	*	-	-	-	*	-	*	-	-
26	*	-	-	-	*	-	*	-	-
27	-	*	*	-	-	-	*	*	-
28	-	*	*	-	-	-	*	-	-
29	-	*	*	-	*	-	*	-	-
30	-	*	*	-	-	-	*	-	-
31	*	-	-	-	-	-	*	-	-
32	-	*	*	-	-	-	*	-	-
33	-	*	*	-	-	-	*	-	-
34	-	*	*	-	-	-	*	*	-
35	-	*	*	-	-	-	*	-	-
36	-	*	*	-	-	-	*	-	-
37	-	*	*	-	-	-	*	-	-

38	-	*	*	-	-	-	*	-	-
39	-	*	-	*	-	-	*	-	-
40	-	*	*	-	-	-	*	-	-
41	-	*	-	-	-	-	-	*	-
42	-	*	*	*	-	-	*	-	-
43	-	*	-	-	*	-	*	-	-
44	*	-	-	-	*	-	-	-	*
45	*	-	*	*	-	-	*	-	-
46	-	*	*	*	-	-	*	-	-
47	*	-	-	-	*	-	-	-	*
48	-	*	*	*	-	-	-	-	*
49	-	*	*	-	*	-	-	*	-
50	*	-	-	-	-	-	*	-	-
51	-	*	*	*	-	-	*	-	-
52	-	*	*	*	-	-	*	-	-

**KUISIONER VARIABEL HUBUNGAN POSISIONAL
DALAM KOMUNIKASI ATASAN DAN BAWAHAN (X)**

Kepada

Yth. Karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama

Dengan hormat,

Dengan surat ini saya sampaikan, bahwa saya :

Nama : Dony Permanasari

No. MHS : 00311157

Program Studi : Manajemen Fakultas Ekonomi UII

Dosen Pembimbing : Dra. Hj. Suhartini. M.si

Sedang mengadakan penelitian dalam rangka menyusun tugas akhir berupa skripsi.

Adapun judul skripsi yang hendak saya teliti adalah **“Pengaruh Hubungan Posisional Dalam Komunikasi Atasan dan Bawahan Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama (Supermarket)”**.

Oleh karena itu, saya memohon atas waktu dan kesediaan bapak/ibu untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang saya lampirkan dihalaman berikut ini.

Pertanyaan-pertanyaan ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang sangat diperlukan dalam penyusunan skripsi, dan tidak digunakan untuk kepentingan lainnya. Kejujuran bapak/ibu untuk menjawab pertanyaan sangatlah diharapkan guna mendapatkan data yang valid.

Demikian surat ini dibuat, atas bantuan bapak/ibu berikan saya ucapkan banyak terima kasih.

Peneliti

Dony Permanasari

A. Petunjuk dan Cara Pengisian

1. Baca secara seksama masing-masing pertanyaan yang telah tersedia.
2. Beri tanda silang (X) pada salah satu jawaban dalam bentuk singkatan kata yang paling anda setuju.
3. Bapak/ibu hanya diperbolehkan mengisi/memberi tanda silang (X) pada satu jawaban saja.
4. Kepanjangan dari singkatan tersebut adalah sebagai berikut ;

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

B. Identitas Responden

Nama : (boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan

Umur :

Pendidikan :

C. Daftar Pertanyaan

Butir Pertanyaan Untuk Variabel Hubungan Posisional (X)

Di Isi Oleh Karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama

No	Pertanyaan untuk variabel hubungan posisional (X)	SS	S	KS	TS	STS
	Pola-pola interaksi (X₁)					
1	Dua pertiga waktu atasan dipakai untuk berkomunikasi dengan saya.					
2	Interaksi dengan atasan yang dominan adalah diskusi tatap muka.					
3	Atasan cenderung memulai pembicaraan terlebih dahulu dengan saya.					
4	Saya lebih banyak mencari bantuan informal dalam bidang pekerjaan dari atasan dibanding dengan rekan sekerja.					
	Keterbukaan dalam komunikasi (X₂)					
5	Saya puas dengan pekerjaan sekarang karena ada keterbukaan komunikasi dengan atasan.					
6	Atasan tidak pernah bersikap dingin terhadap saya.					
7	Saya melaporkan perkembangan penyelesaian pekerjaan kepada atasan.					
8	Saya melaporkan kesalahan-kesalahan yang					

	dilakukan diwaktu bekerja pada atasan.					
9	Keterbukaan dalam organisasi membantu saya untuk bekerja lebih baik.					
	Penyimpangan dalam komunikasi ke atas (X₃)					
10	Saya peduli dengan kritik atasan terhadap pekerjaan saya.					
11	Saya meneruskan pesan kepada rekan lainnya seperti yang atasan sampaikan kepada saya.					
12	Bagi saya, informasi dari atasan tidak menimbulkan kebingungan dan kesalahpahaman.					
	Pengaruh ke atas dari atasan seorang bawahan (X₄)					
13	Saya senang bekerja di bawah pengawas yang menjadi orang kepercayaan pimpinan perusahaan.					
14	Saya berusaha untuk dekat dengan pengawas yang menjadi orang kepercayaan pimpinan perusahaan.					
15	Dukungan moril yang saya berikan kepada pengawas menjadikan ia bekerja lebih baik sehingga mendapat perhatian khusus dari					

	atasan.				
	Jarak informasi semantik (X₅)				
16	Jarak semantik antara saya dengan atasan pada saat sekarang, menjadikan semangat bekerja lebih tinggi. <i>DPFO</i>				
17	Atasan memberikan perhatian yang adil dalam mengkomunikasikan informasi kepada saya. <i>DPFO</i>				
18	Atasan menghargai saya dalam berkomunikasi dan menghindari sikap arogansi. <i>Penda</i>				
19	Atasan selalu membantu dalam mengatasi permasalahan yang saya hadapi. <i>Penda</i>				
	Keefektifan atasan dalam berkomunikasi (X₆)				
20	Atasan saya suka <i>ngobrol</i> dalam pertemuan-pertemuan, serta mampu menerangkan instruksi dan kebijakan. <i>DPFO Penda</i>				
21	Atasan saya menjadi pendengar yang baik, memberi respon atas pertanyaan-pertanyaan dan mendengarkan saran-saran dan keluhan-keluhan dari saya. <i>Penda DPFO</i>				
22	Atasan saya cenderung bertanya atau				

	membujuk dari pada memberi tau atau menuntut. <i>puasa</i>					
23	Atasan saya lebih terbuka dalam menyampaikan informasi dengan memberitahukan perubahan-perubahan sebelumnya dan menjelaskan alasan-alasan berlakunya kebijakan dan peraturan tersebut. <i>puasa PPP-D</i>					
	Sifat-sifat pribadi atasan-bawahan (X₇)					
24	Saya menganggap bahwa komunikasi yang selama ini terjadi dengan atasan berlangsung dengan baik. <i>puasa</i>					
25	Saya merasa memiliki nilai-nilai yang sama terhadap atasan, sehingga atasan menganggap saya memiliki kemampuan yang lebih. <i>puasa</i>					
26	Saya merasa puas bila bekerja atas dasar perintah atasan. <i>puasa</i>					
	Umpan balik dari atasan dan bawahan (X₈)					
27	Saya merasa puas terhadap umpan balik yang diberikan oleh atasan. <i>puasa</i>					
28	Saya selalu dimintai pendapat oleh atasan. <i>puasa</i>					
29	Saya tidak pernah mendapatkan teguran atas kelalaian kerja. <i>puasa</i>					

30	Saya selalu mendapatkan pujian atas prestasi kerja yang diraih. <i>fender</i>					
31	Kinerja atasan cenderung menjadi lebih baik setelah menerima umpan balik dari saya. <i>DPD</i>					
Pengaruh variabel-variabel organisasi sistemis pada kualitas komunikasi atasan-bawahan (X₉)						
32	Teknologi sebuah organisasi, berpengaruh terhadap komunikasi saya dengan atasan. <i>fender</i>					
33	Pimpinan perusahaan selalu melibatkan saya dalam pengambilan keputusan dari pada pengawas. <i>PPD</i>					

**KUISIONER VARIABEL PRESTASI KERJA
OLEH KARYAWAN (Y)**

Butir Pertanyaan Untuk Variabel Prestasi Kerja (Y)

Diisi Oleh Karyawan PT. Cempaka Jaya Swatama

No	Pertanyaan untuk variabel prestasi kerja (Y)	SS	S	KS	TS	STS
Kuantitas Kerja						
1	Saya patuh pada atasan					
2	Saya bekerja tepat pada waktunya					
3	Saya sanggup menyelesaikan target pekerjaan					
Kualitas Kerja						
4	Saya teliti dalam melaksanakan tugas					
5	Saya rapi dalam melaksanakan tugas					
6	Saya ketepatan dan kesesuaian dengan prosedur dalam melaksanakan tugas					
7	Saya mampu terhadap tingkat beban yang menjadi tanggung jawab saya.					
Ketangguhan						
8	Saya memiliki inisiatif tanpa menunggu perintah atasan.					
9	Saya hadir ke tempat kerja tepat pada waktunya.					
10	Saya pulang kerja lebih awal					
Sikap						
11	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan.					
12	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan sekerja					

**KUISIONER VARIABEL PRESTASI KERJA
OLEH ATASAN (Y)**

Butir Pertanyaan Untuk Variabel Prestasi Kerja (Y)

Diisi Oleh Pimpinan PT. Cempaka Jaya Swatama

No	Pertanyaan untuk variabel prestasi kerja (Y)	SS	S	KS	TS	STS
Kuantitas Kerja						
1	Karyawan patuh pada atasan					
2	Karyawan bekerja tepat pada waktunya					
3	Karyawan sanggup menyelesaikan target pekerjaan					
Kualitas Kerja						
4	Karyawan teliti dalam mengerjakan tugas					
5	Karyawan rapi dalam melaksanakan tugas					
6	Ketepatan dan kesesuaian dengan prosedur dalam melaksanakan tugas					
7	Karyawan mampu terhadap tingkat beban yang menjadi tanggung jawabnya					
Ketangguhan						
8	Karyawan memiliki inisiatif tanpa menunggu perintah atasan					
9	Karyawan hadir ke tempat kerja tepat pada waktunya					
10	Karyawan pulang kerja lebih awal					
Sikap						
11	Karyawan memiliki hubungan baik dengan atasan					
12	Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja lain					

Lampiran B

- **Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Reliability

Variabel Pola-pola Interaksi (X₁)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1.1	4.1667	.5307	30.0
2.	X1.2	3.9333	.5833	30.0
3.	X1.3	4.2000	.4842	30.0
4.	X1.4	4.0000	.2626	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	16.3000	1.7345	1.3170	4

Item-total Statistics

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Deleted
X1.1	12.1333	.9471	.4896	.4806
X1.2	12.3667	.9989	.3391	.6214
X1.3	12.1000	1.0586	.4430	.5212
X1.4	12.3000	1.3897	.4455	.5757

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 4

Alpha = .6220

Reliability

Variabel Keterbukaan Dalam Komunikasi (X₂)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	4.1333	.5074	30.0
2.	X2.2	4.1000	.6074	30.0
3.	X2.3	4.1000	.4807	30.0
4.	X2.4	3.6667	.7581	30.0
5.	X2.5	4.4667	.5713	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	20.4667	3.3609	1.8333	5

Item-total Statistics

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Deleted
X2.1	16.3333	2.2989	.5229	.4627
X2.2	16.3667	2.5161	.2469	.5969
X2.3	16.3667	2.7230	.2565	.5853
X2.4	16.8000	2.2345	.2434	.6269
X2.5	16.0000	2.0690	.5874	.4104

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 5

Alpha = .5959

Reliability

Variabel Penyimpangan Dalam Komunikasi Ke Atas (X₃)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3.1	3.9667	.4901	30.0
2.	X3.2	3.9667	.4138	30.0
3.	X3.3	3.8667	.5074	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	11.8000	1.0621	1.0306	3

Item-total Statistics

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Deleted
X3.1	7.8333	.5575	.3612	.4619
X3.2	7.8333	.6264	.4036	.4110
X3.3	7.9333	.5471	.3430	.4958

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 3

Alpha = .5552

Reliability

Variabel Pengaruh Ke Atas Dari Atasan Seorang Bawahan (X₄)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X4.1	3.8667	.6288	30.0
2.	X4.2	3.9333	.3651	30.0
3.	X4.3	3.7333	.5833	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.0667	1.5126	1.2299	3

Item-total Statistics

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Deleted
X4.1	7.6667	.5747	.7716	.3520
X4.2	7.6000	1.2828	.3502	.8530
X4.3	7.8000	.7172	.6562	.5256

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 3

Alpha = .7358

Reliability

Variabel Jarak Informasi Semantik (X₅)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X5.1	4.0000	.6433	30.0
2.	X5.2	4.1333	.7761	30.0
3.	X5.3	3.7667	.5683	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	11.9000	2.2310	1.4937	3

Item-total Statistics

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Deleted
X5.1	7.9000	1.2655	.3812	.5377
X5.2	7.7667	.9437	.4543	.4385
X5.3	8.1333	1.3609	.4126	.5068

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 3

Alpha = .5997

Reliability

Variabel Keefektifan Atasan Dalam Berkomunikasi (X₆)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X6.1	4.1000	.6074	30.0
2.	X6.2	4.0333	.6149	30.0
3.	X6.3	3.9000	.4026	30.0
4.	X6.4	3.9333	.6397	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	15.9667	2.3782	1.5421	4

Item-total Statistics

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Deleted
X6.1	11.8667	1.4299	.3988	.5040
X6.2	11.9333	1.5126	.3222	.5676
X6.3	12.0667	1.7885	.3971	.5302
X6.4	12.0333	1.3437	.4216	.4850

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 4

Alpha = .5942

Reliability

Variabel Sifat-sifat Pribadi Atasan dan Bawahan (X₇)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X7.1	3.7667	.7279	30.0
2.	X7.2	3.5667	.6789	30.0
3.	X7.3	3.2667	.9444	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	10.6000	3.0759	1.7538	3

Item-total Statistics

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Deleted
X7.1	6.8333	1.6609	.4717	.3709
X7.2	7.0333	2.0333	.3004	.6015
X7.3	7.3333	1.2644	.4329	.4327

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 3

Alpha = .5818

Reliability

Variabel Umpan Balik Dari Atasan dan Bawahan (X₈)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X8.1	3,5333	,6288	30,0
2.	X8.2	3,5333	,5713	30,0
3.	X8.3	3,9333	,6397	30,0
4.	X8.4	3,6000	,6215	30,0
5.	X8.5	3,5000	,6823	30,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	18,1000	4,5759	2,1391	5

Item-total Statistics

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Deleted
X8.1	14,5667	3,2195	,4258	,6759
X8.2	14,5667	3,2195	,5023	,6474
X8.3	14,1667	3,3161	,3651	,7006
X8.4	14,5000	2,7414	,7038	,5568
X8.5	14,6000	3,2138	,3665	,7039

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 5

Alpha = ,7084

Reliability

Variabel Pengaruh Organisasi Sistemis Pada Kualitas Komunikasi Atasan dan Bawahan (X₉)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X9.1	3,7333	,4498	30,0
2.	X9.2	3,8667	,5074	30,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7,6000	,5931	,7701	2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X9.1	3,8667	,2575	,2921	.
X9.2	3,7333	,2023	,2921	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 2

Alpha = ,4496

Reliability

Variabel Prestasi Kerja (Y)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PREST_1	4,2333	,6261	30,0
2.	PREST_2	4,2000	,4842	30,0
3.	PREST_3	4,1000	,6618	30,0
4.	PREST_4	3,8667	,6288	30,0
5.	PREST_5	4,0333	,6149	30,0
6.	PREST_6	4,2667	,5833	30,0
7.	PREST_7	4,2000	,6644	30,0
8.	PREST_8	3,5333	,5713	30,0
9.	PREST_9	4,2000	,6103	30,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	36,6333	12,0333	3,4689	9

Item-total Statistics

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Deleted
Deleted				
PREST_1	32,4000	9,8345	,4602	,8028
PREST_2	32,4333	10,8057	,3119	,8167
PREST_3	32,5333	9,1540	,6097	,7832
PREST_4	32,7667	9,6333	,5136	,7961
PREST_5	32,6000	9,4897	,5716	,7888
PREST_6	32,3667	9,4816	,6156	,7839
PREST_7	32,4333	9,0126	,6466	,7780
PREST_8	33,1000	10,0241	,4651	,8017
PREST_9	32,4333	10,1161	,3980	,8100

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 9

Alpha = ,8148

Lampiran C

- **Rekapitulasi Jawaban Responden
(Variabel Hubungan Posisional Dalam
Komunikasi Atasan dan Bawahan)**
- **Rekapitulasi Jawaban Responden
(Variabel Prestasi Kerja Oleh Karyawan)**
- **Rekapitulasi Jawaban Responden
(Variabel Prestasi Kerja Oleh Atasan)**
- **Rekapitulasi Rata-rata Jawaban
Responden (Variabel Prestasi Kerja)**

Rekapitulasi Jawaban Responden untuk Variabel X

N	Hubungan Posisional (X)														
	Pola-pola Interaksi (X1)					Keterbukaan dalam Komunikasi (X2)					Penyimpangan dalam Komunikasi Ke Atas (X3)				
	1	2	3	4	Mean	5	6	7	8	9	Mean	10	11	12	Mean
1	4	3	4	4	3.750	4	4	4	3	4	3.800	4	4	5	4.333
2	5	5	4	4	4.500	4	4	5	4	5	4.400	4	4	4	4.000
3	4	3	4	4	3.750	3	3	3	3	3	3.000	4	5	5	4.667
4	4	4	5	4	4.250	5	4	4	2	5	4.000	4	4	4	4.000
5	4	4	4	4	4.000	4	3	4	4	4	3.800	4	4	4	4.000
6	4	3	4	4	3.750	3	4	3	3	4	3.400	3	4	4	3.667
7	4	4	4	4	4.000	4	3	4	3	4	3.600	4	4	3	3.667
8	4	4	4	4	4.000	4	4	4	5	5	4.400	3	4	3	3.333
9	4	4	4	4	4.000	4	4	4	3	4	3.800	4	4	3	3.667
10	3	4	4	4	3.750	5	4	5	4	5	4.600	4	4	4	4.000
11	4	4	4	4	4.000	4	4	4	5	5	4.400	3	3	3	3.000
12	4	4	4	4	4.000	4	4	4	4	5	4.200	4	4	4	4.000
13	4	4	4	4	4.000	4	4	4	4	4	4.000	4	4	4	4.000
14	4	3	4	4	3.750	4	5	4	2	5	4.000	4	4	4	4.000
15	5	4	4	4	4.250	5	5	4	5	5	4.800	3	4	4	3.667
16	5	4	5	4	4.500	4	4	4	4	4	4.000	5	5	4	4.667
17	3	4	4	4	3.750	4	4	5	3	4	4.000	4	4	4	4.000
18	4	4	4	4	4.000	4	3	5	4	5	4.200	4	3	4	3.667
19	4	4	3	3	3.500	4	4	5	3	4	4.000	4	4	4	4.000
20	4	3	4	4	3.750	4	5	4	4	4	4.200	4	4	4	4.000
21	4	4	5	4	4.250	4	5	4	4	5	4.400	4	4	3	3.667
22	5	4	5	4	4.500	5	5	4	4	5	4.600	4	4	4	4.000
23	5	5	5	5	5.000	4	5	4	3	5	4.200	4	4	4	4.000
24	4	4	4	4	4.000	4	4	4	3	4	3.800	4	4	4	4.000
25	4	4	4	4	4.000	4	4	4	4	4	4.000	4	4	4	4.000
26	4	3	4	4	3.750	5	4	4	4	5	4.400	4	3	4	3.667
27	4	5	4	4	4.250	4	4	4	4	5	4.200	4	4	3	3.667
28	4	4	5	4	4.250	4	4	4	4	5	4.200	4	4	4	4.000

29	5	4	5	4	4.500	4	5	4	4	4	4.200	5	4	4	4.333
30	5	5	4	4	4.500	5	4	4	4	4	4.200	5	4	4	4.333
31	4	2	4	4	3.500	5	4	4	4	5	4.400	4	4	3	3.667
32	4	5	5	4	4.500	4	4	4	4	5	4.200	4	4	3	3.667
33	5	4	4	4	4.250	4	4	4	4	5	4.200	4	5	4	4.333
34	4	4	4	4	4.000	4	4	4	4	4	4.000	4	4	4	4.000
35	4	5	4	4	4.250	4	3	4	4	4	3.800	4	4	4	4.000
36	4	4	4	3	3.750	4	4	5	4	4	4.200	3	4	4	3.667
37	4	4	4	4	4.000	4	4	4	4	4	4.000	4	4	4	4.000
38	4	4	4	3	3.750	4	4	4	3	5	4.000	4	4	3	3.667
39	4	4	4	4	4.000	4	4	4	3	5	4.000	4	4	4	4.000
40	5	5	4	4	4.500	4	4	4	4	5	4.200	4	5	2	3.667
41	4	4	4	3	3.750	4	4	5	5	5	4.600	4	4	4	4.000
42	4	4	4	4	4.000	4	4	4	4	5	4.200	4	4	4	4.000
43	4	4	5	4	4.250	4	5	4	4	5	4.400	4	4	4	4.000
44	4	4	4	3	3.750	4	4	4	4	5	4.200	3	4	4	3.667
45	5	4	4	4	4.250	4	5	4	3	5	4.200	4	5	4	4.333
46	5	5	4	4	4.500	5	4	4	4	5	4.400	4	5	2	3.667
47	4	4	4	4	4.000	4	5	5	5	5	4.800	4	4	4	4.000
48	4	4	4	3	3.750	4	4	4	4	5	4.200	3	4	4	3.667
49	4	4	4	4	4.000	4	4	4	5	5	4.400	4	5	4	4.333
50	5	1	4	3	3.250	4	4	5	3	5	4.200	4	5	4	4.333
51	5	4	5	4	4.500	4	4	4	3	5	4.000	4	5	4	4.333
52	4	1	4	4	3.250	4	4	5	1	5	3.800	4	4	4	4.000

Hubungan Posisional (X)												
Pengaruh Ke Atas dari Atasan Seorang Bawahan (X4)				Jarak Informasi Semantik (X5)				Keefektifan Atasan dalam Berkomunikasi (X6)				
13	14	15	Mean	16	17	18	Mean	19	20	21	22	Mean
4	4	4	4.000	3	5	4	4.000	4	4	4	4	3.700
3	4	5	4.000	4	5	4	4.333	4	5	4	4	4.600
4	4	5	4.000	4	3	4	3.667	4	3	4	3	3.000
4	4	3	4.333	4	4	4	4.333	4	4	4	4	3.750
5	4	4	3.333	4	4	4	4.000	3	4	3	4	3.950
4	4	4	4.000	4	4	3	3.667	3	4	3	4	3.350
4	4	4	3.333	3	4	3	3.333	4	5	4	5	3.650
3	4	4	3.333	3	4	3	3.333	4	5	4	4	4.600
3	4	4	4.000	3	4	5	4.333	5	3	4	5	3.700
4	5	4	4.000	5	4	4	4.000	3	4	4	4	4.650
4	4	4	4.000	4	5	4	4.333	4	4	4	3	4.600
4	4	5	4.000	4	5	4	4.667	4	3	4	4	4.300
5	4	5	4.000	4	4	3	3.667	4	3	4	3	4.000
4	4	4	4.333	3	5	4	4.333	4	4	4	4	3.750
4	3	5	3.000	4	5	5	4.667	4	4	4	3	4.700
4	4	5	4.333	5	5	4	4.667	5	5	4	4	4.000
5	4	5	4.667	4	4	3	3.667	5	5	4	5	4.000
4	4	4	4.000	3	3	3	3.000	4	4	4	4	4.550
3	4	3	3.333	3	3	4	3.333	4	4	3	4	4.000
3	3	3	3.000	4	4	4	4.000	4	3	4	4	4.050
4	4	4	4.000	4	4	4	4.000	4	4	4	3	4.350
4	4	4	4.000	4	4	3	4.000	5	5	5	5	4.400
5	4	4	4.333	3	5	4	4.667	3	4	4	4	4.050
5	4	5	3.333	4	4	3	3.667	4	4	4	4	3.700
4	4	4	4.000	3	3	4	4.000	4	4	4	4	4.000
5	4	3	3.667	4	2	3	2.667	4	4	3	3	4.350

3	4	2	4.000	3	5	4	4.333	5	4	4	4	4.300
4	3	5	3.000	4	5	4	4.333	4	4	4	4	4.300
4	4	5	4.000	4	4	4	4.000	5	4	4	3	4.050
4	4	4	4.000	4	4	4	4.000	5	4	4	5	4.050
4	5	4	4.667	4	2	3	3.000	4	4	4	3	4.350
4	4	2	4.000	3	5	4	4.333	4	4	4	4	4.300
4	4	5	4.000	4	5	4	4.333	3	4	4	4	4.300
4	4	5	4.000	4	4	4	4.000	4	4	4	3	4.000
4	3	4	3.000	4	4	4	4.000	3	4	4	5	3.950
4	4	4	4.000	4	4	4	3.667	4	4	3	4	4.300
3	4	4	3.333	4	4	4	4.000	4	4	4	5	4.000
4	4	4	4.000	4	4	4	3.667	4	5	3	5	4.000
3	4	4	3.667	4	4	4	4.000	4	3	4	4	4.000
4	4	4	4.000	4	5	4	4.333	4	5	4	4	4.300
4	4	5	4.000	4	2	1	2.000	4	4	3	5	4.900
3	4	2	4.667	1	3	3	3.333	4	3	4	4	4.300
4	4	3	4.000	3	5	5	4.667	3	5	4	5	4.350
4	4	5	4.000	5	5	4	4.000	4	4	3	5	4.300
3	4	5	3.667	4	4	4	4.000	4	4	4	4	4.050
4	4	4	4.000	4	5	4	4.333	4	5	4	4	4.350
4	4	5	4.000	4	5	3	4.000	4	4	4	5	4.950
4	4	5	4.000	3	5	5	4.333	4	5	3	5	4.300
3	4	5	4.000	5	5	5	4.667	4	5	4	5	4.600
4	4	5	4.000	5	5	4	4.000	4	5	3	4	4.300
3	4	5	3.333	4	5	5	4.667	4	5	4	4	4.000
4	3	5	3.667	5	5	4	4.444	4	5	4	4	3.700

Hubungan Posisional (X)												
Sifat-sifat Pribadi Atasan dan Bawahan (X7)				Umpan Balik dari Atasan dan Bawahan (X8)						Pengaruh Organisasi sistemis (X9)		
23	24	25	Mean	26	27	28	29	30	Mean	31	32	Mean
4	4	2	3.333	4	4	4	4	4	4.000	4	4	4.000
4	4	3	3.667	4	4	5	4	4	4.200	4	4	4.000
4	4	4	4.000	4	3	3	3	3	3.200	3	3	3.000
4	4	4	4.000	4	4	4	4	4	4.000	4	4	4.000
4	3	3	3.333	3	4	4	3	3	3.400	4	4	4.000
3	4	4	3.667	3	4	3	3	4	3.400	4	3	3.500
3	4	2	3.000	3	3	3	3	3	3.000	3	3	3.000
4	4	3	3.667	3	3	3	3	3	3.000	4	4	4.000
4	3	4	3.667	3	3	4	3	4	3.400	3	3	3.000
3	4	1	2.667	3	3	4	3	3	3.200	4	4	4.000
4	3	3	3.333	4	3	4	3	3	3.400	3	4	3.500
2	3	3	2.667	4	4	4	4	5	4.200	4	4	4.000
4	4	4	4.000	3	3	4	3	3	3.200	4	4	4.000
4	3	2	3.000	4	3	4	3	4	3.600	4	4	4.000
4	4	3	3.667	3	4	4	4	3	3.600	4	4	4.000
5	4	5	4.667	4	4	4	5	4	4.200	3	4	3.500
5	3	4	4.000	4	4	4	4	4	4.000	4	4	4.000
4	5	3	4.000	3	4	4	4	4	3.800	4	4	4.000
4	4	4	4.000	4	4	4	4	4	4.000	3	4	3.500
4	2	2	2.667	3	4	4	5	4	4.000	4	4	4.000
2	3	2	2.333	3	4	4	3	3	3.400	4	3	3.500
5	4	3	4.000	5	4	4	4	2	3.800	4	4	4.000
3	3	3	3.000	4	4	4	4	4	4.000	4	4	4.000
4	4	4	4.000	3	4	4	4	4	3.800	3	4	3.500
3	3	3	3.000	4	4	4	4	4	4.000	4	4	4.000
3	2	3	2.667	3	2	4	3	3	3.000	4	3	3.500
4	4	4	4.000	4	3	5	3	2	3.400	4	5	4.500

4	3	4	3.667	2	3	2	3	3	2.600	3	4	3.500
4	4	5	4.333	4	3	5	4	4	4.000	4	4	4.000
4	4	4	4.000	4	3	5	4	3	3.800	4	5	4.500
4	2	3	3.000	4	4	4	4	4	4.000	4	4	4.000
3	3	5	3.667	3	3	4	3	2	3.000	4	3	3.500
4	3	4	3.667	4	4	3	4	4	3.800	4	4	4.000
4	3	3	3.333	4	3	4	4	4	3.800	4	4	4.000
4	4	3	3.667	3	3	3	4	3	3.200	3	4	3.500
3	4	3	3.333	4	3	4	4	4	3.800	4	3	3.500
4	3	4	3.667	4	4	4	4	4	4.000	3	3	3.000
4	2	4	3.333	4	2	4	3	4	3.400	4	3	3.500
4	3	2	3.000	3	2	4	3	2	2.800	4	4	4.000
4	3	4	3.667	4	1	4	3	1	2.600	4	4	4.000
4	2	4	3.333	4	5	4	2	1	3.200	4	4	4.000
3	3	4	3.333	3	1	4	3	1	2.400	4	3	3.500
4	3	4	3.667	4	1	3	3	1	2.400	4	4	4.000
4	3	5	4.000	4	1	4	3	1	2.600	4	4	4.000
4	3	4	3.667	4	1	4	3	1	2.600	4	4	4.000
4	3	4	3.667	4	1	4	3	1	2.600	4	4	4.000
4	4	2	3.333	3	5	3	4	5	4.000	4	3	3.500
4	4	2	3.333	3	4	4	3	4	3.600	4	4	4.000
3	4	2	3.000	3	4	4	3	4	3.600	4	3	3.500
4	3	3	2.667	4	2	4	3	3	3.200	4	4	4.000
4	2	3	3.000	4	3	4	3	3	3.400	4	4	4.000
4	3	5	3.333	4	4	4	2	3	3.400	4	4	4.000

**Rekapitulasi Jawaban Penilaian Prestasi Kerja
Oleh Karyawan**

N	Prestasi Kerja (Prestasi Kerja Karyawan)													
	Kuantitas Kerja				Kualitas Kerja					Ketangguhan		Si kap		
	1	2	3	Mean	4	5	6	7	Mean	8	Mean	9	Mean	
1	4	4	4	4	4	3	3	4	3.5	4	4	5	5	
2	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	4	4	4	4	3	4	4	3.75	4	4	4	4	
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4.5	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	3	4	4	4	3.75	3	3	3	3	
6	4	3	3	3.333	4	4	4	3	3.75	4	4	4	4	
7	4	4	4	4	3	4	4	3	3.5	3	3	3	3	
8	4	4	3	3.667	3	3	4	4	3.5	3	3	4	4	
9	4	4	4	4	4	4	5	4	4.25	3	3	4	4	
10	3	5	5	4.333	4	4	3	3	3.5	3	3	4	4	
11	4	4	3	3.667	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
12	5	4	5	4.667	4	4	5	5	4.5	4	4	4	4	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
15	5	5	4	4.667	3	4	4	4	3.75	3	3	5	5	
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	
17	3	4	4	3.667	5	5	5	5	5	4	4	4	4	
18	3	4	4	3.667	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
19	4	4	4	4	3	3	4	4	3.5	4	4	4	4	
20	4	4	4	4	3	4	4	4	3.75	3	3	5	5	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	
22	5	5	5	5	4	5	5	5	4.75	5	5	5	5	
23	5	4	5	4.667	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
24	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	

**Rekapitulasi Jawaban Penilaian Prestasi Kerja
Oleh Atasan**

N	Prestasi Kerja												
	Kuantitas Kerja				Kualitas Kerja					Ketanggahan		Sikap	
	1	2	3	Mean	4	5	6	7	Mean	8	Mean	9	Mean
1	4	4	3	3.667	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	4	4.333	4	4	3	3	3.5	4	4	3	3
4	5	4	4	4.333	4	5	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	3	4	4	4	3.75	3	3	4	4
6	4	4	3	3.667	4	4	4	3	3.75	4	4	4	4
7	4	4	4	4	3	4	4	3	3.5	3	3	4	4
8	4	4	3	3.667	3	4	4	4	3.75	3	3	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	3	3.75	4	4	3	3
10	3	5	4	4	3	4	4	4	3.75	3	3	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
12	5	4	4	4.333	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	4	4	4.333	4	4	4	4	4	3	3	4	4
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4.25	3	3	4	4
15	5	5	4	4.667	3	4	4	4	3.75	3	3	4	4
16	5	4	4	4.333	4	4	4	4	4	4	4	5	5
17	3	4	4	3.667	5	4	4	4	4.25	4	4	4	4
18	3	4	4	3.667	4	4	4	4	4	3	3	3	3
19	4	4	4	4	3	3	4	4	3.5	4	4	4	4
20	5	4	4	4.333	3	4	4	4	3.75	3	3	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	3	3.75	3	3	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	4	4	4.333	4	4	4	5	4.25	3	3	5	5
24	4	4	5	4.333	3	4	4	4	3.75	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	4	3	4	3	3	4	3	3.25	3	3	4	4
27	4	4	4	4	4	4	5	5	4.5	4	4	4	4
28	4	4	4	4	3	4	4	4	3.75	3	3	4	4

**Rekapitulasi Jawaban Penilaian
Prestasi Kerja Rata-rata**

N	Prestasi Kerja Karyawan Rata-rata			
	Kuantita	Kualitas	Ktnghan	Sikap
1	3,833	3.75	4	4.5
2	4	4	4	4
3	4,167	3.625	4	3.5
4	4,667	4.25	4	4
5	4	3.75	3	3.5
6	3.5	3.75	4	4
7	4	3.5	3	3.5
8	3,667	3.625	3	4
9	4	4	3.5	3.5
10	4,167	3.625	3	4
11	3,833	4	3	4
12	4.5	4.25	4	4
13	4,667	4	3	4
14	4	4.125	3.5	4.5
15	4,667	3.75	3	4.5
16	4,667	4.5	3.5	5
17	3,667	4.625	4	4
18	3,667	4	3	3
19	4	3.5	4	4
20	4,167	3.75	3	5
21	4	3.875	3	4.5
22	4.5	4.375	4.5	4.5
23	4.5	4.625	3.5	5
24	4,167	3.875	3.5	4
25	4	4.375	4	4
26	4,167	3.375	3	4
27	4	4.5	4	4

28	4	3.75	3	4
29	4.5	4.375	4	5
30	4.5	4.5	4	4
31	4,333	4	4	4
32	4	3.75	3	4
33	4,333	3.75	4	4
34	4	4	4	4
35	3,833	3.5	3	3
36	3,667	3.5	4	4
37	4	3.625	3.5	4
38	4	3.625	4	4
39	4	3.875	3	4
40	4,167	4	4	4
41	4	3.75	4	4
42	4	4	3	4
43	4	3.75	4	5
44	3,667	3.75	4	4
45	4,333	3.875	4	5
46	4.5	4	4	4
47	4	3.75	3	5
48	3,667	3.75	3	4
49	4,167	3.75	3	4
50	4,333	3.75	4	4
51	4,333	3.75	4	4
52	3,833	4	4	4

Lampiran D

- **Hasil Analisis Regresi**

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Prestasi	3,95835	,242475	52
Pola	4,03846	,347909	52
Buka	4,13846	,320633	52
Simpang	3,94237	,307529	52
Pengaruh	3,87177	,407791	52
Jarak	3,97435	,539684	52
Atasan	4,01923	,327820	52
Sifat	3,47440	,491103	52
Umpan	3,46154	,512646	52
Organisasi	3,79808	,346688	52

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Organisasi, Sifat, Umpan, Jarak, Pengaruh, Simpang, Atasan, Pola, Buka ^a		Enter

^a. All requested variables entered.

^b. Dependent Variable: Prestasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,835 ^a	,697	,632	,147191

^a. Predictors: (Constant), Organisasi, Sifat, Umpan, Jarak, Pengaruh, Simpang, Atasan, Pola, Buka

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,089	9	,232	10,711	,000 ^a
	Residual	,910	42	,022		
	Total	2,998	51			

^a. Predictors: (Constant), Organisasi, Sifat, Umpan, Jarak, Pengaruh, Simpang, Atasan, Pola, Buka

^b. Dependent Variable: Prestasi

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.233	.507		-.459	.648
	Pola	.223	.074	.320	2.996	.005
	Buka	.036	.081	.047	.438	.663
	Simpang	.195	.075	.247	2.603	.013
	Pengaruh	.193	.052	.324	3.683	.001
	Jarak	.054	.045	.121	1.196	.238
	Atasan	.049	.071	.066	.687	.496
	Sifat	.030	.049	.061	.610	.545
	Umpan	.104	.042	.221	2.483	.017
	Organisasi	.199	.067	.284	2.954	.005

a. Dependent Variable: Prestasi