

# Jurnal Solusi

---

Volume 13, Nomor 2, Desember 2018

ISSN 1907-2376

## Daftar Isi

- Ki Syahgolang Permata,  
Imo Gandakusuma* Analisis Dampak Pendanaan Konstruksi Proyek Pembangunan Prasarana *Light Rail Transit* Jabodebek (Studi Kasus: PT Adhi Karya (Persero) Tbk.) ~ 1
- Lucia Ika Fitriastuti* Pemetaan Orientasi Visi Misi Perguruan Tinggi Swasta di Wilayah Kopertis V Yogyakarta ~ 23
- Nerys Lourensius L. T.,  
Th. A. Radito* Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di *Ramai Departement Store And Supermarket* Yogyakarta ~ 33
- Yohanes Reva Cahyo K,  
Maria Magdalena* Analisis Potensi Kebangkrutan Dengan Menggunakan Model Prediksi Finansial Distrees Ohlson, Grover, Altman Z-Score Pada Perusahaan Property & Real Estate ~ 55
- Yayuk Setyowati* Analisis Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit ~ 73
- Rini Susilawati,  
Arief Budi Pratomo,  
Maria Magdalena* Dampak Relokasi Pasar Terhadap Tingkat Kunjungan dan Pertumbuhan Pedagang Bagi Pedagang Keripik Belut di Pasar Godean ~ 89
- Arif Triwinarso,  
Iwan Budiherwanto* Potensi, Efektivitas dan Kontribusi Pajak Hotel di Kabupaten Sleman Periode 2012-2016 ~ 103

# **PENGARUH KOMUNIKASI ATASAN BAWAHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI RAMAI DEPARTEMEN STORE AND SUPERMARKET YOGYAKARTA**

**Nerys Lourensus L. T.**

STIE Isti Ekatana Upaweda Yogyakarta  
masnerys@yahoo.com

**Th. A. Radito**

STIE Isti Ekatana Upaweda Yogyakarta  
radith77th@gmail.com

## **Abstract**

*This research was carried out in the Ramai Department Store and Supermarket of Yogyakarta. This study aims to examine (1) whether the communication variables of subordinate superiors influence the performance of employees in the Ramai Yogyakarta Dept. Store and Supermarket, (2) Is the motivation variable influencing employee performance in Ramai Yogyakarta's Dept. Store and Supermarket.*

*The results of testing validity and reliability for the questionnaire showed that 30 questions used were valid and reliable as estimators. The regression equation is  $Y = 15,243 + 0,263X1 + 0,344X2 + \epsilon$ . Based on the results of regression test, the subordinate supervisor's communication variable variable (X1) and motivation (X2) has a significant impact on the employee's performance (Y). While the coefficient of determination is equal to 0.256, meaning that the subordinate supervisor's communication variable (X1) and motivation (X2) can only affect the employee's performance by the remaining 25.6%, which is 74.4% influenced by other factors not examined.*

**Keywords:** *communication, motivation and employee performance*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang berkualitas. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia (Handoko, 2012).

Kekuatan suatu organisasi terletak pada manusianya, bukan pada sistemnya, teknologinya, prosedurnya, atau sumber dananya. Jadi, berfungsinya bagian-bagian dalam organisasi tergantung pada kemampuan manusia dalam organisasi yang bersangkutan untuk menggerakkannya menuju arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menggerakkannya manusia harus berinteraksi dengan manusia yang lainnya sehingga terbentuk kerja sama.

Untuk membentuk suatu kerja sama yang baik jelas perlu adanya komunikasi yang baik antara unsur-unsur yang ada di dalam organisasi tersebut. Komunikasi yang baik akan menimbulkan saling pengertian dan kenyamanan dalam bekerja. Komunikasi yang baik tidak hanya berbicara ataupun surat-menyurat saja. Meskipun perusahaan telah menggunakan alat-alat komunikasi yang mutakhir dan memiliki pimpinan pandai berbicara yang dapat menyampaikan dengan cepat seluruh instruksi-instruksi, petunjuk, saran, dan sebagainya, akan tetapi hal ini belum menjamin bahwa komunikasi telah dilakukan dengan baik. Hal ini memberikan pengertian bahwa dalam organisasi perusahaan yang telah menggunakan alat-alat komunikasi yang modern dan pimpinan yang pandai berbicara dapat terjadi *miss communication* dan *miss understanding* (Handoko, 2003).

Ramai Departement Store and Supermarket sebagai perusahaan yang memiliki berbagai fasilitas komunikasi yang relatif modern seperti telepon, radio, serta memiliki pemimpin yang cakap dalam berbicara, merupakan modal yang penting dalam membentuk komunikasi yang baik untuk menghilangkan *miss communication* dan *miss understanding* tersebut.

Sumber daya manusia sebagai potensi organisasi yang terbesar mau tidak mau harus bekerja secara kelompok dengan karakteristik individu

yang berbeda. Untuk itu didalam menumbuhkembangkan organisasi yang berlandaskan kerjasama atau kolektifitas kelompok diperlukan adanya kinerja serta struktur organisasi yang jelas sehingga organisasi bekerja secara efektif. Hal ini berkaitan erat dengan motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Kecenderungan seseorang melakukan pekerjaan yang baik ataupun buruk merupakan tujuan motivasinya dalam memenuhi kebutuhan hidup. Jadi, untuk kelancaran pencapaian tujuan organisasi perlu adanya semangat kerja dari unsur-unsur yang ada dalam organisasi. Semangat kerja atau motivasi kerja yang timbul dalam diri seseorang akan mendorong manusia sebagai unsur organisasi akan berpengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi kerjanya.

Dalam lingkungan Ramai *Departement Store and Supermarket* yang mana pegawainya bersifat dinamis, merupakan hal yang wajar bila motivasi masing-masing individu adalah melakukan tugas sebaik-baiknya sehingga akan mendapatkan imbalan (*income*) yang tinggi.

## **RUMUSAN MASALAH**

Dengan dasar tersebut di atas maka Pokok permasalahan yang ingin dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah komunikasi atasan bawahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di *Ramai Departement Store and Supermarket Yogyakarta*?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di *Ramai Departement Store and Supermarket Yogyakarta*?

## **LANDASAN TEORI**

### **A. Komunikasi**

#### **1. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan sebagainya. Dan perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada ketrampilan-ketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain) untuk membuat sukses pertukaran informasi.

Komunikasi, sebagai suatu proses dengan mana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiringan berita secara simbolis,

dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi. Konsep ini mempunyai unsur-unsur : 1). Suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti; 2). Suatu sarana pengaliran informasi; 3). Suatu sistem bagi terjalannya komunikasi diantara individu-individu.

Komunikasi mempunyai empat fungsi utama dalam sebuah kelompok atau organisasi, yaitu : fungsi kendali, motivasi, pernyataan emosi, dan informasi. Sebagai fungsi kendali komunikasi berfungsi untuk mengendalikan perilaku anggotanya dalam beberapa cara. Organisasi mempunyai otoritas hierarkis dan pedoman resmi dimana anggota-anggotanya diwajibkan untuk mematuhi. Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar. Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama bagi interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan suatu mekanisme mendasar dimana para anggotanya dapat mengungkapkan dan melukiskan perasaan kecewa dan rasa puas mereka. Disini motivasi berfungsi sebagai sarana untuk menyatakan emosi. Oleh karenanya, komunikasi adalah jalan untuk menyatakan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Fungsi terakhir komunikasi berhubungan dengan perannya dalam memfasilitasi pengambilan keputusan. Fungsi tersebut memberikan informasi bagi perseorangan atau kelompok untuk membuat keputusan dengan menyertakan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan.

Komunikasi adalah sebuah proses, sehingga sebelum komunikasi berlangsung, tujuan, yang dinyatakan sebagai pesan yang akan disampaikan, adalah penting. Komunikasi terjadi antara sebuah sumber (pengirim berita) dan sebuah penerima berita. Pesan disandikan (diubah dalam bentuk symbol) dan disalurkan kepada si penerima pesan, yang menerjemahkan (memecahkan sandi) pesan yang disampaikan oleh pengirim berita. Hasilnya berupa sebuah pemindahan maksud dari satu orang kepada orang lain.

Unsur-unsur dalam proses komunikasi meliputi: 1). Sumber, komunikator sebagai sumber memiliki peranan sebagai seseorang yang mempunyai gagasan, informasi, maksud dan tujuan berkomunikasi. 2). Pesan, komunikasi merupakan suatu produk fisik yang sebenarnya apa yang dikomunikasikan. 3). Pengkodean, merupakan suatu proses mengubah suatu pesan komunikasi menjadi bentuk symbol. Empat kondisi yang mempengaruhi pesan terkode yaitu : Keterampilan, Sikap, Pengetahuan, dan Sistem sosial budaya. 4). Saluran, adalah suatu medium lewat mana suatu pesan komunikasi berjalan.

5). Pengkodean/Penguraian Simbol, merupakan penerjemahan-ulang pesan komunikasi seorang pengirim. 6). Penerima, adalah seseorang yang menerima dan mengurai gagasan, informasi, maksud dan tujuan berkomunikasi. 7). Umpan Balik, adalah tautan akhir dalam proses komunikasi, mengembalikan pesan ke dalam sistem guna memeriksa kesalahpahaman.

Dalam komunikasi, jika unsur-unsur tersebut diatas dilakukan dengan sembrono, semua faktor tersebut dapat menghasilkan penafsiran pesan yang berbeda dari yang dibayangkan oleh pengirim. Dalam rangka komunikasi manusiawi, kegaduhan dapat dianggap sebagai factor yang mengganggu pesan yang dikendaki. Kegaduhan (*Noise*) adalah sesuatu yang menyebabkan kegelisahan dalam komunikasi (misal: adanya tekanan waktu sehingga komunikasi dilakukan dengan tergesa-gesa, informasi yang kurang lengkap, dan kalimat yang mengandung dwi arti). Jika kegaduhan tidak bisa diminimalisir dengan sebaiknya maka akan berpotensi untuk memunculkan kegelisahan komunikasi, ketegangan dan kecemasan komunikasi yang tidak pada tempatnya.

## **2. Komunikasi Atasan Bawahan**

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada komunikasi dua arah untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Salah satu bentuk komunikasi tersebut adalah komunikasi atasan bawahan (Murdianto, 2014).

Komunikasi atasan bawahan meliputi salah satunya adalah komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang serta penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya serta dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera. Dalam lingkup organisasi, komunikasi interpersonal menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi khususnya yang menyangkut komunikasi antara pimpinan dan karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Komunikasi efektif tergantung dari hubungan atasan bawahan yang

memuaskan yang dibangun berdasarkan iklim dan kepercayaan atau suasana organisasi yang positif. Agar hubungan ini berhasil, harus ada kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan.

Dari pemaparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi dalam organisasi merupakan bentuk dari komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal yang baik akan membentuk komunikasi atasan bawahan yang baik pula. Pada penulisan selanjutnya, penulis akan menggunakan istilah komunikasi atasan bawahan di mana komunikasi atasan bawahan ini telah meliputi komunikasi interpersonal.

Komunikasi atasan bawahan dalam sebuah organisasi memiliki pengertian yaitu informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Pace & Faules, 2015). Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijakan umum. Tujuan komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan .

Menurut Katz dan Kahn dalam Pace & Faules (2015), komunikasi dari atas ke bawah mempunyai lima tujuan pokok, yaitu: 1). Memberikan informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan. Tipe informasi ini memusatkan pada apa yang harus karyawan lakukan dan bagaimana melakukannya. Instruksi kerja yang berbentuk perintah, pengarahan, penjelasan dan deskripsi pekerjaan merupakan cara untuk menyampaikan informasi jenis ini. 2). Memberikan informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan. Tipe informasi ini bertujuan agar karyawan mengetahui bagaimana pekerjaan mereka berhubungan dengan tugas-tugas dan posisi lainnya dalam organisasi dan mengapa mereka melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain, tipe informasi ini membantu karyawan mengetahui bagaimana pekerjaan mereka membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. 3). Memberikan informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi. Karyawan diberikan informasi mengenai jumlah jam kerja, gaji, program pensiun, asuransi kesehatan, liburan dan ijin cuti, program insentif, penalti dan hukuman. 4). Memberikan informasi mengenai kinerja pegawai. Informasi mengenai hasil kerja karyawan sangat penting dalam mempertahankan operasional perusahaan. Karyawan sering mengeluh, seperti mereka tidak tahu bagaimana supervisor melihat performans

mereka. 5). Memberikan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Bentuk komunikasi yang digunakan dalam komunikasi ke bawah meliputi : 1). Bentuk lisan: rapat, diskusi, interview, telepon, sistem interkom, kontak interpersonal, laporan lisan, ceramah. 2). Bentuk tulisan: surat, memo, telegram, majalah, surat kabar, deskripsi pekerjaan, panduan pelaksanaan pekerjaan, laporan tertulis, pedoman kebijaksanaan. 3). Bentuk gambar: grafik, poster, peta, film, slide.

Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain yaitu sebagai berikut : 1). Keterbukaan, kurangnya sifat terbuka antara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokatan atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Umumnya para pimpinan tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi kebawah bila mereka merasa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas, pesan tersebut tetap dipegangnya. 2). Kepercayaan pada pesan tulisan, kebanyakan para pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dan tatap muka. Hal ini menjadikan pimpinan lebih banyak menyampaikan pesan secara tertulis berupa buletin, booklet, dan film sebagai pengganti kontak personal secara tatap muka antara atasan dan bawahan. 3). Pesan yang berlebihan, banyaknya pesan-pesan yang dikirimkan secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo, buletin, surat pengumuman, majalah dan pernyataan kebijaksanaan sehingga banyak sekali pesan-pesan yang harus dibaca oleh karyawan. Reaksi karyawan terhadap pesan tersebut biasanya cenderung tidak membacanya. Banyak karyawan hanya membaca pesan-pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan saja tidak dibaca. 4). Ketepatan waktu, ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku karyawan. 5). Penyaringan, pesan-pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semua diterima mereka, tetapi mereka saring mana yang mereka perlukan. Penyaringan pesan ini dapat disebabkan oleh bermacam-macam faktor diantaranya perbedaan persepsi di antara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada seorang supervisor.

## B. Motivasi

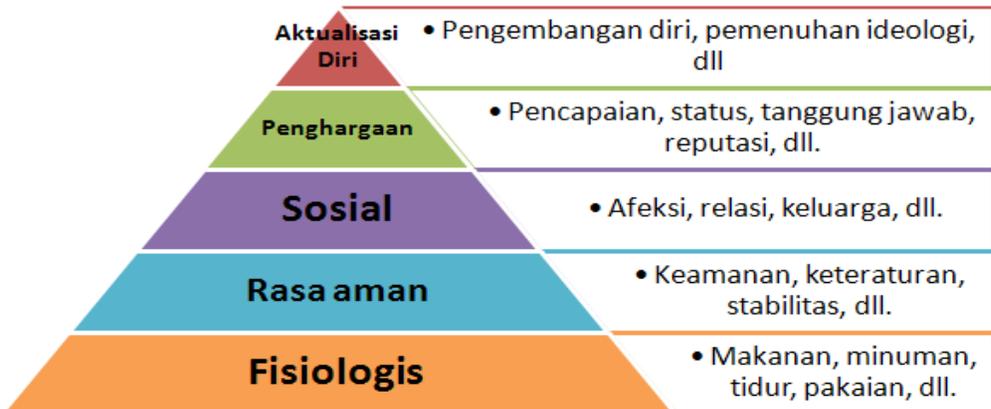
### 1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu : arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. (Veithzal, 2013)

Sementara itu menurut Stephen Robbins, motivasi adalah *the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need.* (Veithzal, 2014). Motivasi dapat disimpulkan: 1). Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. 2). Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai. 3). Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. 4). Sebagai energy untuk membangkitkan dorongan dalam diri. 5). Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

### 2. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri dari lima kebutuhan yaitu; kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, seperti terlihat pada gambar berikut ini (Flippo, 2015) :



**GAMBAR 1: HIERARKI KEBUTUHAN MASLOW**

Gambar diatas menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin keatas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

### **3. McClelland Theory of Needs**

David McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting didalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. *McClelland Theory of Needs* memfokuskan kepada tiga hal yaitu; 1). Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for Achievement*), yaitu kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standart perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan. 2). Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for Power*); kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing. 3). Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for Affiliation*); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi (Efendi, 2005).

### **4. Theory X and Theory Y”**

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negative dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut :

Teori X (negative) merumuskan asumsi seperti : 1). Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja. 2). Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh. 3). Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin. 4). Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas factor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut: 1). Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara. 2). Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat obyektif. 3). Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya melulu dari kalangan *top management* atau dewan direksi.

## **5. Teori ERG**

Teori ERG menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*), karena itu disebut sebagai teori ERG, yang berupa: 1). Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik. 2). Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat. 3). Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan didalam potensi tertentu dan berkembang secara terus-menerus (Sehfudin, 2011).

## **6. Pola Dasar Pemikiran *Content Theory***

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman factor-faktor yang ada didalam individu yang menyebabkan mereka bertingkahtaku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu? Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada didalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan (Nawawi, 2003).

### **7. Pola Dasar Pemikiran *Process Theory***

*Process Theory* bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi agar menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku.

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya *expectancy* (harapan), yaitu apa yang dipercayai oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Factor tambahan dari teori ini adalah kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan.

### **8. Pola Dasar Pemikiran *Reinforcement Theory***

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu memengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar.

Dalam pandangan teori ini, individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu seseorang akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan terhadap orang lain, dan perilaku tertentu akan juga menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan.

### **9. Pola Dasar Pemikiran *Expectancy Theory***

Teori ini mengemukakan bahwa tindakan seseorang cenderung untuk dilakukan karena harapan hasil yang akan dia dapatkan. Dalam hal ini seperti harapan bonus, kenaikan gaji, promosi dan penghargaan. Lebih intinya, teori memfokuskan hubungan sebagai berikut: 1). *Effort-performance relationship*, probabilitas yang akan diterima oleh individu dengan mengerahkan kemampuannya untuk suatu hasil kerja yang baik. 2). *Performance-reward relationship*, tingkatan kepercayaan individu atas hasil kerja tertentu akan mengakibatkan harapan yang diinginkannya. 3). *Reward-personal goal relationship*, penghargaan organisasi atas seseorang mengakibatkan kepuasan individu didalam bekerja.

## C. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pada dasarnya seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh karyawan tersebut, selain itu *performance* yang ditunjukkan oleh seorang karyawan tentu saja dipengaruhi oleh berbagai factor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. *Performance* atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang karyawan pada khususnya dan organisasi pada umumnya. Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan (Agus, 2001).

### 2. Pengukuran Kinerja karyawan

Pengukuran kinerja karyawan dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut: a). *Quantity of Work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu. b). *Quality of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya c). *Job Knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya. d). *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. e). *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi). f). *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya. g). *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya. h). *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi (Suwanto, 1999).

Kalau ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang karyawan (Purwanto, 2013).

### 3. Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi adalah sebagai berikut : a). Faktor Individu, secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara

fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. b). Faktor Lingkungan Organisasi, faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai (Stoner, 1990).

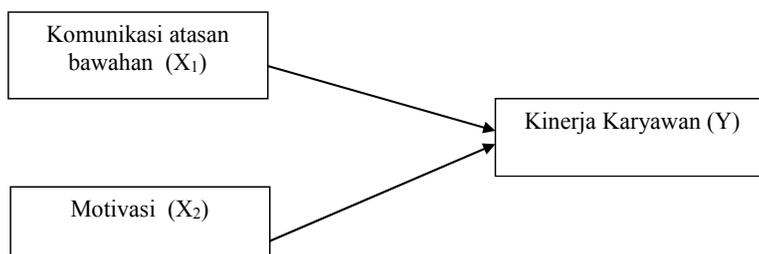
#### **D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu, rumusan masalah biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (**Sugiyono, 2010**). Dalam penelitian ini hipotesisnya adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi atasan bawahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Ramai *Departement Store and Supermarket* Yogyakarta.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di *Ramai Departement Store and Supermarket Yogyakarta*.

#### **E. Model Penelitian**

Variabel independen pada kerangka pemikiran ini adalah komunikasi atasan bawahan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ), sedangkan variable dependennya adalah kinerja karyawan ( $Y$ ) di *Ramai Departement Store and Supermarket Yogyakarta*. Berikut ini adalah gambar model penelitian yang ditunjukkan pada Gambar 2.



**Gambar 2:** Model Penelitian

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di *Ramai Departement Store and Supermarket Yogyakarta* yang beralamat di Jl. Jenderal Ahmad Yani No. 73 Ngupasan, Gondomanan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55122.

### B. Data dan Teknik Pengumpulan

Data yang digunakan adalah data primer yang berasal dari pengisian kuesioner yang dibagikan kepada setiap responden. Data ini berkaitan dengan persepsi masing-masing responden mengenai pengaruh komunikasi atasan bawahan dan motivasi terhadap kinerja karyawan

### C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan wilayah objek dan subjek penelitian yang ditetapkan untuk dianalisis dan ditarik kesimpulannya oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SPG, SPB dan BA di *Ramai Departement Store and Supermarket Yogyakarta*.

Metode pengambilan sampel dilakukan dengan metode *sampling probabilitas* khususnya metode sampel acak sederhana (*sample random*). *Sampling probabilitas* adalah semua elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. *Sample random* adalah setiap elemen populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. (Wijaya, 2013).

Karena populasi penelitian pasti jumlahnya maka teknik untuk menentukan besarnya sampel penelitian, peneliti menggunakan rumus *Slovin*, yaitu :

$$n = \frac{N}{[1 + N(e)^2]}$$

Dimana:

n : Sampel

N : Populasi

e : *error* atau tingkat kesalahan sampel yaitu 1-15% (Wijaya, 2013)

Dalam penelitian ini, peneliti berasumsi bahwa tingkat ketelitian responden sebesar 90% dengan prosentase tingkat kesalahan (*e*) sebesar 10%. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SPG, SPB dan BA *Ramai Departement Store and Supermarket Yogyakarta* yaitu sebanyak 240 orang. Maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{[1 + N(e)^2]}$$

Diketahui :

- a. Jumlah populasi (N) = 240
- b. *Error* atau tingkat kesalahan (e) = 10%

$$n = \frac{240}{[1 + 240 (0,1)^2]}$$
$$n = \frac{240}{3,4}$$

**n = 70,588235294 Responden n = 70,588235294 Responden**

n = 75 Responden

#### **D. Definisi Operasional Variabel**

##### 1. Komunikasi atasan bawahan

Kepuasan atasan bawahan adalah proses komunikasi baik komunikasi informasi maupun komunikasi penugasan antara atasan dan bawahan yang mampu memberikan hasil suatu kinerja tertentu. Komunikasi atasan bawahan diukur berdasarkan aspek : a). Intensitas pertemuan karyawan dengan pimpinan. b). Kerjasama karyawan dengan pimpinan. c). Media komunikasi

##### 2. Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri ataupun luar diri seseorang yang berpengaruh terhadap perilaku pekerjaan sesuai kebutuhannya. Motivasi diukur berdasarkan aspek : a). Pemberian motivasi pimpinan. b). Pemenuhan kebutuhan pokok melalui jumlah pendapatan per bulan. c). Fasilitas kerja

##### 3. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang pekerja sesuai dengan beban tugas yang diberikan oleh organisasi terhadap dirinya dengan memenuhi kriteria tertentu. Kinerja karyawan diukur berdasarkan aspek : a). Kualitas kerja. b). Kuantitas kerja

## E. Pengukuran Variabel

Untuk mengukur variabel komunikasi atasan bawahan (X1), motivasi (X2) dan kinerja karyawan (Y) di *Ramai Departement Store and Supermarket Yogyakarta*, maka peneliti menggunakan metode skala *Likert*

## F. Uji Instrumen Penelitian

### 1. Uji Validitas

*Untuk mengetahui layak tidaknya kuesioner perlu diuji dengan menggunakan uji validitas. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah rumus korelasi product moment dari pearson (Sugiyono, 2010) dengan Ketentuannya bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka tidak valid dan bila  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka valid.*

### 2. Uji Reliabilitas

Pada prinsipnya uji reliabilitas adalah menguji data yang diperoleh sebagai misal hasil dari jawaban kuesioner yang dibagikan. Menurut Sutrisno Hadi (1991), Analisis ini dipakai untuk mengetahui sejauh mana pengukuran data dapat memberikan hasil relative konsisten atau tidak berbeda jika diukur ulang pada subjek yang sama, sehingga dapat diketahui konsistensi atau keterandalan alat ukur (kuesioner) (**Bawono, 2006:63**). Teknik yang digunakan dalam pengukuran reliabilitas ini adalah tehnik *Cronbach's Alpha* dengan taraf signifikansi alpha ( $\alpha$ ) = 0,60. Kuisisioner dikatakan reliable jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

## D. HASIL dan PEMBAHASAN

### A. Uji Instrumen Penelitian

Sebelum melakukan analisis data, data penelitian terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas data penelitian. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode korelasi *product moment pearson*. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan *cronbach alpha* dengan alat bantu statistik SPSS.

#### (1). Uji Validitas

Pada penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah *korelasi product moment pearson*. Uji validitas ini dimaksudkan untuk menguji kesahihan dari

setiap instrument penelitian yang ada sehingga apabila instrument tersebut sah maka peneliti akan menggunakannya dalam penelitian ini, tetapi apabila instrument tersebut tidak sah atau valid maka peneliti perlu memperbaikinya sehingga dapat digunakan pada pengujian sebenarnya.

Kriteria pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka instrument tersebut sah dan jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrument tersebut tidak sah. Taraf signifikasi yang digunakan ( $\alpha$ ) = 5%, dengan  $n=75$  ( $n$  adalah jumlah sampel), *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$  atau dalam kasus ini  $df=75-2 = 73$  dan  $\alpha=5\%$  maka didapat  $r_{tabel} = 0,1497$ . Hasil pengujian validitas yang dilakukan dengan bantuan program SPSS.

Berdasarkan hasil uji coba validitas diatas, koefisien korelasi dari semua butir pertanyaan memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , sehingga semua butir instrument pertanyaan yang berhubungan dengan komunikasi atasan bawahan (X1), motivasi (X2) dan kinerja karyawan (Y) dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk pengujian yang sebenarnya.

**(2). Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas ini dimaksudkan untuk menguji kehandalan dari setiap instrument penelitian yang ada sehingga apabila instrument tersebut handal atau reliabel maka peneliti akan menggunakannya dalam penelitian ini, tetapi apabila instrument tersebut tidak handal maka peneliti perlu memperbaikinya sehingga dapat digunakan pada pengujian yang sebenarnya.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach Alpha* dari masing-masing variabel yang diuji. Suatu variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0,60$ . Hasil pengujian reliabilitas yang dilakukan dengan bantuan program SPSS sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	N Of Item	Cronbach Alfa	Alfa Standar	Kriteria
komunikasi atasan bawahan (X1)	10	0,679	0,60	Reliabel
motivasi (X2)	10	0,650	0,60	reliabel
Kinerja karyawan	10	0,648	0,60	reliabel

Dari hasil uji reliabilitas diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien *Cronbach Alpha* pada masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,60 maka semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian ini adalah handal,

sehingga butir-butir pertanyaan tersebut akan digunakan dalam pengujian yang sebenarnya.

### B. Analisis Data

Untuk menguji pengaruh variabel bebas (komunikasi atasan bawahan dan motivasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) digunakan analisis regresi linear berganda. Bentuk dari regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan dengan model  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$  dan hasil perhitungan regresinya ditunjukkan dalam Tabel 3.

**Tabel 2.** Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	15.243	4.844		3.147	.002
	Komunikasi atasan bawahan	.263	.117	.250	2.253	.027
	motivasi	.344	.104	.367	3.310	.001

a. Dependent Variable: kinerja

Pada variabel komunikasi atasan bawahan (X1) mempunyai koefisien regresi yang positif terhadap kinerja karyawan *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta* sebesar 0,263. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa komunikasi atasan bawahan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan < 0,05 yaitu sebesar 0,027. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi atasan bawahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta*, **terbukti**.

Variabel motivasi (X2) mempunyai koefisien regresi yang positif terhadap kinerja karyawan *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta* sebesar 0,344. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan < 0,05 yaitu sebesar 0,001. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta*, **terbukti**.

Hasil uji F dalam Tabel 4 menunjukkan bahwa model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mampu melakukan prediksi terhadap fenomena mengenai kinerja karyawan. Komunikasi atasan bawahan dan motivasi mampu menjelaskan dengan baik fenomena yang terjadi terhadap kinerja karyawan. Komunikasi atasan bawahan dan motivasi terbukti berpengaruh secara signifikan ketika diuji secara serentak terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 3.** Hasil Uji Model (Uji F)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	266.367	2	133.184	13.757	.000 <sup>b</sup>
	Residual	697.019	72	9.681		
	Total	963.387	74			
a. Dependent Variable: kinerja						
b. Predictors: (Constant), motivasi, komunikasi						

Dari hasil pengujian yang ditunjukkan dalam Tabel 5. diperoleh nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,256 jadi sumbangan pengaruh dari variabel komunikasi atasan bawahan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta* adalah sebesar 25,6% sedangkan sisanya ( $100\% - 25,6\% = 74,4\%$ ) dipengaruhi oleh factor lain yang tidak diteliti.

**Tabel 4.** Hasil Uji Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.526 <sup>a</sup>	.276	.256	3.11140
a. Predictors: (Constant), motivasi, komunikasi				
b. Dependent Variable: kinerja				

**E. SIMPULAN dan SARAN**

Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah komunikasi atasan bawahan (X1) dan motivasi (X2), sedangkan variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) *Ramai Department Store and Supermarket*

*Yogyakarta*. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebar kuesioner kepada karyawan *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta*. Jumlah karyawan yang menjadi responden adalah 75 responden.

Dari hasil perhitungan koefisien regresi linier berganda, pada variabel komunikasi atasan bawahan (X1) mempunyai koefisien regresi yang bernilai positif terhadap kinerja karyawan *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta* yaitu dengan koefisien regresi sebesar 0,263 sedangkan pada variabel motivasi (X2) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,344 yang juga bernilai positif terhadap kinerja karyawan *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta*.

Hasil uji koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,256. Nilai ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Artinya variabel komunikasi atasan bawahan (X1) dan motivasi (X2) hanya dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 25,6%, sedangkan sisanya yaitu 74,4% dipengaruhi oleh factor lain yang tidak diteliti.

Dari hasil analisis yang dilakukan diketahui bahwa komunikasi atasan bawahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta*, oleh karena itu pimpinan *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta* harus mempunyai cara yang tepat dalam melakukan komunikasi dengan bawahannya. Misalnya dalam proses memberitahu bawahan, lebih banyak menggunakan usulan dan mengurangi perintah. Dengan banyak menggunakan usulan dan mengurangi perintah, bukan saja bisa menghindari melukai harga diri karyawan, selain itu bisa membuat bawahan merasa bahwa atasan mudah dekat dengan mereka, patut dihormati, dengan sendirinya akan senang menerima usulan dan bekerja sama dengan baik.

Dari hasil analisis yang dilakukan diketahui bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta*, oleh karena itu pihak *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta* harus mempunyai cara yang tepat untuk membangun motivasi karyawannya. Menumbuhkan motivasi karyawan dengan benar merupakan modal penting agar karyawan yang bekerja di *Ramai Department Store and Supermarket Yogyakarta* mampu bekerja dengan baik dan optimal.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anang Murdianto. *Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta*. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya. Vol 5. Juni 2004
- Arif Sehfidin, 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)*. Skripsi Program Studi Strata 1 Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Bawono, Anton.2006. *Multivariat Analisis dengan SPSS*. STAIN Salatiga Press: Yogyakarta
- Edwin B Flippo. 2005. *Manajemen Personalia*. Erlangga: Jakarta
- Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo: Jakarta
- Hadari Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. BPFE: Yogyakarta
- Handoko, T. Hani 2012. *Manajemen*. BPFE: Yogyakarta
- Rivai Veithzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan ke- 5. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Rivai Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan ke- 6. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Sabardi, Agus. 2001. *Manajemen Pengantar*. Edisi Revisi. UPP AMP YKPN: Yogyakarta
- Sony Bagus Purwanto. *Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Karyawan (Study Pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT Cahaya Inspirasi Indonesia)*. Program Pascasarjana FEB Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol 2. Nomor 1. Maret 2013.
- Stoner. 1990. *Manajemen*. Erlangga: Jakarta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta: Bandung
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta: Bandung
- Suwarto. 1999. *Perilaku Keorganisasian*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta: Yogyakarta
- Wayne Pace and Don F. Faules. 2015. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Wijaya, Tony. 2013. *Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis (Teori dan Praktek)*. Yogyakarta: Graha Ilmu