

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai uraian dan analisis data-data yang diperoleh dari data primer dan sekunder penelitian. Data primer penelitian ini adalah hasil kuesioner yang disebarakan kepada 260 responden yang diteliti. Data tersebut merupakan data pokok dimana analisisnya ditunjang oleh data-data sekunder yang analisisnya didapat dari hasil observasi di lapangan, wawancara dan beberapa sumber pustaka untuk memperkuat dan memperdalam hasil analisis.

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner terdiri dari koding sejumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan mengenai variabel penelitian, yaitu pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero).

Dan jawaban responden atas sejumlah pertanyaan dan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner akan ditampilkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan persentase. Sedangkan data lain yang diperoleh dari studi pustaka akan digunakan sebagai data sekunder untuk melengkapi dan mendukung data primer.

4.1 Hasil Analisis Deskriptif

4.1.1 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, penulis menguraikan data hasil penelitian yang diperoleh dari penyebaran angket terhadap responden. Data yang diperoleh dari penyebaran angket ini merupakan data primer penelitian. Terhitung dari awal

Januari, penulis membagikan angket di PT. Pindad selama kurang lebih satu minggu. Dengan populasi berjumlah 728 orang, yaitu pegawai nonproduksi PT. Pindad didapatkan sampel yang menjadi objek penelitian berjumlah 260 orang.

Angket dibagikan secara *random* kepada pegawai non produksi PT. Pindad. Alasan memilih pegawai non produksi ini dikarenakan tidak semua orang dapat masuk ke area produksi PT. Pindad yang merupakan perusahaan manufaktur di mana di dalamnya memproduksi alat-alat senjata pertahanan. Dari angket yang dibagikan di PT. Pindad, laki-laki lebih dominan menjadi pegawai di perusahaan ini. Dengan usia matang dalam bekerja yaitu antara 32-39 tahun. Mayoritas responden mendapatkan informasi tentang perusahaannya dari media seperti TV, koran, radio dan juga didukung dari media sosial yang akhir-akhir ini menjadi alat paling berpengaruh terhadap pencarian informasi tentang apapun termasuk berita tentang PT. Pindad (Persero). Angket yang dibagikan sebagian besarnya kepada *staff* umum, pegawai *trainee* juga orang-orang yang membantu pegawai di setiap divisi di PT. Pindad. Mayoritas pegawai menyatakan tepat dengan posisinya saat ini tetapi masih ada yang menyatakan tidak tepat berada di posisi sekarang, pada hasil wawancara, dapat diketahui bahwa itu dikarenakan kemampuan yang dimiliki tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Responden yang mengisi angket ini kebanyakan sudah bekerja lebih dari 20 tahun dan menyatakan bahwa gaji yang diterima sudah sesuai. Kebanyakan dari pegawai PT. Pindad belum pernah bekerja di perusahaan lain.

Berikut disajikan data responden yang dipandang relevan dengan permasalahan yang diidentifikasi, yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan

terakhir, informasi PT. Pindad, posisi/jabatan, ketepatan posisi kerja, lama bekerja, kesesuaian gaji, pengalaman kerja di tempat lain dan stándar keamanan yang dijalankan perusahaan.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frek	%
Laki-laki	180	69,23
Perempuan	80	30,77
Total	260	100

Tabel 4.1 di atas merupakan rekapitulasi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Dari tabel tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki sebanyak 69,23% dan sebagian kecil lainnya adalah perempuan sebanyak 30,77%. Dapat dilihat dari tabel rekapitulasi pegawai PT. Pindad, yang bekerja di bagian non produksi sebagian besar berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frek	%
20 -23 Tahun	65	25,00
24 - 31 Tahun	17	6,54
32 - 39 Tahun	78	30,00
40 - 47 Tahun	50	19,23
48 - 55 Tahun	50	19,23
Total	260	100

Tabel 4.2 di atas merupakan rekapitulasi karakteristik responden berdasarkan usia. Dari tabel tersebut diketahui bahwa mayoritas dari responden berusia antara 32-39 tahun sebanyak 30,0% dan sangat sedikit dari responden

berusia antara 24-31 tahun sebanyak 6,54%. Menurut Hurlock (1998), “Semakin cukup umur, tingkat kematangan dan kekuatan seseorang akan lebih matang dalam berfikir dan bekerja. Dari segi kepercayaan masyarakat, seseorang yang lebih dewasa lebih dipercaya dari orang yang belum tinggi kedewasaannya. Hal ini dilihat dari pengalaman dan kematangan jiwanya.” 32-39 tahun merupakan usia yang matang untuk bekerja.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frek	%
Sekolah Menengah Atas (SMA)	40	15,38
Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)	47	18,08
D3	82	31,54
S1	91	35,00
Total	260	100

Jika dilihat berdasarkan pendidikan terakhir diketahui bahwa mayoritas dari responden berpendidikan terakhir S1 sebanyak 35,0% dan sangat sedikit dari responden berpendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas (SMA) sebanyak 15,38%.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Informasi PT. Pindad

Informasi	Frek	%
Teman	76	29,23
Media (TV, Koran, Radio, dll)	91	35,00
Keluarga	58	22,31
Lain-lain	35	13,46
Total	260	100

Untuk informasi mengenai PT. Pindad diketahui bahwa mayoritas dari responden mendapatkan informasi dari media seperti TV, koran, radio dll

sebanyak 35,0% dan paling sedikit dari responden mendapatkan informasi selain dari teman, media maupun keluarga sebanyak 13,46%. Perkembangan teknologi yang makin hari makin pesat, kebutuhan akan informasi tidak lagi sulit didapatkan. Berbagai media sosial akan membantu orang untuk mencari informasi sesuai kebutuhannya begitu juga dengan pegawai perusahaan yang mencari informasi tentang perusahaannya melalui *website*.

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan

Posisi	Frek	%
<i>Trainee</i>	65	25,00
<i>Staff Umum</i>	185	71,15
Lain-lain	10	3,85
Total	260	100

Untuk jabatan sebagian besar sebagai *staff* umum sebanyak 71,15% dan yang bukan *staff* umum juga *trainee* sebanyak 3,85%. Penulis juga membagikan angket kepada pegawai-pegawai yang membantu di setiap divisi di PT. Pindad (Persero).

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Ketepatan Posisi Kerja

Ketepatan Posisi	Frek	%
Ya	207	79,62
Tidak	53	20,38
Total	260	100

Untuk posisi jabatan hampir seluruh dari responden menyatakan tepat sebanyak 79,62% dan paling sedikit dari responden merasa tidak tepat dengan posisi yang ada sekarang yang menyatakan sebanyak 20,38%. Dari hasil

wawancara penulis, beberapa pegawai bekerja tidak sesuai dengan kemampuan atau bidangnya.

Tabel 4.7
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frek	%
< 3 Tahun	56	21,54
3 - 8 Tahun	18	6,92
9 - 14 Tahun	74	28,46
15 - 20 Tahun	53	20,38
> 20 Tahun	59	22,69
Total	260	100

Jika dilihat berdasarkan lama kerja setengah dari responden bekerja selama 9-14 tahun sebanyak 28,46% dan paling sedikit dari responden pernah bekerja antara 3-8 tahun sebanyak 6,92%. Hal ini dikarenakan mayoritas responden berusia 32-39 tahun dan berada di usia yang matang untuk bekerja yakni selama 9-14 tahun.

Tabel 4.8
Karakteristik Responden Berdasarkan Kesesuaian Gaji

Kesesuaian Gaji	Frek	%
Ya	204	78,46
Tidak	56	21,54
Total	260	100

Untuk gaji yang diterima hampir seluruh responden menyatakan sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan sebanyak 78,46% dan sisanya menyatakan masih belum sesuai dengan hal tersebut sebanyak 21,54%. Menurut Schwab, De Vitt dan Cummings (dalam Lin Gensing, 2002) bahwa “faktor ekstrinsik dapat berpengaruh dalam memotivasi performa tinggi. Sampai disini

dapat terlihat, betapa sebenarnya memang ada indikasi yang sangat kuat bahwa gaji atau upah dapat digunakan dalam memotivasi karyawan untuk menjadi lebih betah dan nyaman bekerja disebuah perusahaan dan yang lebih penting lagi dengan system upah yang baik, dapat distimulir peningkatan produktifitas kerja.”

Tabel 4.9
Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja di Tempat Lain

Pengalaman Kerja di tempat Lain	Frek	%
Pernah	59	22,69
Tidak Pernah	201	77,31
Total	260	100

Untuk pengalaman kerja ditempat lain hampir seluruh responden menyatakan belum pernah bekerja di perusahaan lain yang menyatakan sebanyak 77,31% dan sisanya menyatakan pernah sebanyak 22,69%.

Tabel 4.10
Karakteristik Responden Berdasarkan Stándar Keamanan yang Dijalankan Perusahaan

Keamanan Standar Perusahaan	Frek	%
Sudah	207	79,62
Belum	53	20,38
Total	260	100

Dan jika dilihat dari standar keamanan yang dijalankan perusahaan hampir seluruh responden menyatakan sudah sesuai standar yang menyatakan sebanyak 79,62% dan sisanya menyatakan belum sebanyak 20,38%. Dilihat dari latar belakang PT. Pindad (Persero) yang merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang produksi alat-alat persenjataan, tentunya keamanan di perusahaan ini sangatlah penting. Semua tamu yang akan memasuki perusahaan

diperiksa petugas agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Dari data yang didapat, sebagian besar menyatakan bahwa standar keamanan di PT. Pindad (Persero) sudah terjamin.

4.2 Analisis Deskriptif Penelitian

4.2.1 Tanggapan Responden Mengenai Iklim Komunikasi Organisasi

Berikut ini akan disajikan frekuensi tanggapan responden mengenai iklim komunikasi organisasi berdasarkan sub variabelnya masing-masing yang terdiri dari sub variabel kepercayaan, keputusan bersama, keterbukaan dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi antara atasan dan bawahan. Penjelasan yang lebih rinci, digambarkan di setiap indikator terkait.

4.2.1.1 Kepercayaan Antara Atasan dan Bawahan (X_1)

Sub variabel kepercayaan antara atasan dan bawahan dalam penelitian ini diukur menggunakan 4 item pernyataan sudah teruji validitas dan reliabilitasnya, yang akan diklasifikasikan kedalam tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Untuk menentukan nilai dan jarak interval setiap kategori maka menggunakan perhitungan seperti yang dikemukakan oleh Sudjana (2001:47) sebagai berikut :

Nilai tertinggi = 18 (Skor jawaban tertinggi)

Nilai terendah = 10 (Skor jawaban terendah)

range = $18 - 10 = 8$

bk (banyak kelas) = 3 (tinggi, sedang, rendah)

interval = $8 : 3 = 2,7$

Sehingga diperoleh interval skor untuk menentukan masing masing kategori pada sub variabel kepercayaan antara atasan dan bawahan adalah sebagai berikut, untuk jumlah skor :

15,3 hingga 18,0 = kategori tinggi

27,7 hingga 15,2 = kategori sedang

10,0 hingga 27,6 = kategori rendah

Setelah dikelompokkan dalam tiga kategori di atas, tingkat penilaian dapat dikelompokkan pada tabel berikut.

Tabel 4.11
Penilaian Responden Terhadap Kepercayaan antara Atasan dan Bawahan

No	Kategori	Frek	%
1	Tinggi	73	28,08
2	Sedang	152	58,46
3	Rendah	35	13,46
	Total	260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kepercayaan antara atasan dan bawahan yang tergolong tinggi dengan jumlah responden sebanyak 73 orang (28,08%) yang tergolong sedang dengan responden sebanyak 152 orang (58,46%) dan yang tergolong rendah sebanyak 35 orang (13,46%). Sehingga diketahui bahwa sebagian besar dari responden menilai kepercayaan antara atasan dan bawahan pada iklim komunikasi organisasi tergolong sedang. Maka dapat disimpulkan bahwa kepercayaan antara atasan dan bawahan pada iklim komunikasi organisasi masih di nilai sedang.

Moorman et al 1999 (dalam Rusdin, 2007) mengemukakan definisi tentang kepercayaan, yaitu adanya pernyataan antara kedua belah pihak yang terlibat

dalam suatu hubungan. Salah satu pihak dianggap berperan sebagai controlling assets (memiliki sumber-sumber, pengetahuan) sementara pihak lainnya menilai bahwa berbagi penggunaan sumber-sumber tersebut dalam suatu ikatan akan memberikan manfaat. Keyakinan pihak yang satu terhadap pihak yang lain akan menimbulkan perilaku interaktif yang akan memperkuat hubungan dan membantu mempertahankan hubungan tersebut. Perilaku tersebut akan meningkatkan lamanya hubungan dengan memperkuat komitmen di dalam hubungan. Pada akhirnya, kepercayaan akan menjadi komponen yang bernilai untuk menciptakan hubungan yang sukses. Kepercayaan tersebut juga mengurangi risiko dalam bermitra dan membangun hubungan jangka panjang serta meningkatkan komitmen dalam berhubungan. Dari informasi yang peneliti dapat dari seorang narasumber yaitu salah satu pegawai di PT. Pindad, peneliti dapat menyimpulkan bahwa di dalam tugasnya, terkadang atasan tidak percaya dengan kemampuan yang dimiliki pegawainya. Atasan selalu mengontrol bagaimana pegawainya bekerja. Padahal, apabila atasan menaruh kepercayaan yang besar pada pegawainya, atasan akan mempercayai proses kepada bawahannya tanpa harus khawatir dengan hasilnya.

Kategori sedang pada sub variabel tersebut ditunjukkan atau diukur dengan tanggapan-tanggapan terhadap pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.12
Atasan Memberikan Kebebasan Untuk Mengerjakan Tugas dengan Bertanggungjawab

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	9	3,46
2	Setuju	173	66,54
3	Ragu-ragu	42	16,15
4	Tidak setuju	35	13,46
5	Sangat tidak setuju	1	0,38
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “Atasan memberikan kebebasan kepada saya untuk mengerjakan tugas dengan bertanggungjawab”, yang menyatakan sebanyak 173 orang (66,54%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat tidak setuju hanya 1 orang (0,38%).

Tabel 4.13
Atasan Mengontrol Perkembangan Dalam Mengerjakan Tugas

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	19	7,31
2	Setuju	133	51,15
3	Ragu-ragu	60	23,08
4	Tidak setuju	48	18,46
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “Atasan mengontrol perkembangan saya dalam mengerjakan tugas”, yang menyatakan sebanyak 133 orang (51,15%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat setuju sebanyak 19 orang (7,31%).

Tabel 4.14
Atasan Memberikan Tugas Sesuai dengan Kemampuan

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	2	0,77
2	Setuju	186	71,54
3	Ragu-ragu	46	17,69
4	Tidak setuju	26	10,00
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “Atasan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan”, yang menyatakan sebanyak 186 orang (71,54%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang (0,77%).

Tabel 4.15
Percaya dengan Kemampuan Dan Hasil Saya Sendiri

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	14	5,38
2	Setuju	184	70,77
3	Ragu-ragu	40	15,38
4	Tidak setuju	22	8,46
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “Percaya dengan kemampuan dan hasil saya sendiri”, yang menyatakan sebanyak 184 orang (70,77%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat setuju sebanyak 14 orang (5,38%).

4.2.1.2 Keputusan Bersama Antara Atasan dan Bawahan (X_2)

Sub variabel keputusan bersama antara atasan dan bawahan dalam penelitian ini diukur menggunakan 4 item pernyataan sudah teruji validitas dan reliabilitasnya, yang akan diklasifikasikan kedalam tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Untuk menentukan nilai dan jarak interval setiap kategori maka menggunakan perhitungan seperti yang dikemukakan oleh Sudjana (2001:47) sebagai berikut :

Nilai tertinggi = 17 (Skor jawaban tertinggi)

Nilai terendah = 8 (Skor jawaban terendah)

range = $17 - 8 = 9$

bk (banyak kelas) = 3 (tinggi, sedang, rendah)

interval = $9 : 3 = 3,0$

Sehingga diperoleh interval skor untuk menentukan masing masing kategori pada sub variabel keputusan bersama antara atasan dan bawahan adalah sebagai berikut, untuk jumlah skor :

14 hingga 17 = kategori tinggi

11 hingga 13 = kategori sedang

8 hingga 10 = kategori rendah

Setelah dikelompokkan dalam tiga kategori di atas, tingkat penilaian dapat dikelompokkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Penilaian Responden Terhadap Keputusan Bersama antara Atasan dan Bawahan

No	Kategori	Frek	%
1	Tinggi	185	71,15
2	Sedang	71	27,31
3	Rendah	4	1,54
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai keputusan bersama antara atasan dan bawahan yang tergolong tinggi dengan jumlah responden sebanyak 185 orang (71,15%) yang tergolong sedang dengan responden sebanyak 71 orang (27,31%) dan yang tergolong rendah sebanyak 4 orang (1,54%). Sehingga diketahui bahwa sebagian besar dari responden menilai keputusan bersama antara atasan dan bawahan pada iklim komunikasi organisasi tergolong tinggi. Maka dapat disimpulkan bahwa keputusan bersama antara atasan dan bawahan pada iklim komunikasi organisasi sudah di nilai tinggi. Keputusan itu sendiri merupakan unsur kegiatan yang sangat vital. Jiwa kepemimpinan seseorang itu dapat diketahui dari kemampuan mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan. Ini biasanya merupakan keseimbangan antara disiplin yang harus ditegakkan dan sikap manusiawi terhadap bawahan. Keputusan yang demikian ini juga dinamakan keputusan yang mendasarkan diri pada human relations. Dilihat dari tingginya hasil pegawai PT. Pindad yang tergolong tinggi, dapat ditarik hasil akhir bahwa kegiatan keputusan bersama antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik.

Atasan mengikut sertakan bawahannya untuk saling bertukar pikiran dalam proses penyelesaian suatu masalah yang dihadapi organisasi.

Kategori tinggi pada sub variabel tersebut ditunjukkan atau diukur dengan tanggapan-tanggapan terhadap pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.17
Atasan Memberikan Peluang Untuk Berkonsultasi Tentang Masalah yang Sedang dihadapi di Organisasi

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	15	5,77
2	Setuju	165	63,46
3	Ragu-ragu	47	18,08
4	Tidak setuju	33	12,69
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “Atasan memberikan peluang kepada saya untuk berkonsultasi tentang masalah yang sedang dihadapi di organisasi”, yang menyatakan sebanyak 165 orang (63,46%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat setuju sebanyak 15 orang (5,77%).

Tabel 4.18
Atasan Memberikan Kesempatan Untuk Berdiskusi Tentang Masalah dalam Organisasi dan Memecahkannya dengan Cara Sendiri

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	21	8,08
2	Setuju	160	61,54
3	Ragu-ragu	39	15,00
4	Tidak setuju	32	12,31
5	Sangat tidak setuju	8	3,08
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “Atasan memberikan kesempatan kepada saya untuk berdiskusi tentang masalah dalam organisasi dan memecahkannya dengan cara saya sendiri”, yang menyatakan sebanyak 160 orang (61,54%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 8 orang (3,08%).

Tabel 4.19
Menghargai Adanya Perbedaan Pendapat diantara Anggota Organisasi

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	16	6,15
2	Setuju	176	67,69
3	Ragu-ragu	35	13,46
4	Tidak setuju	30	11,54
5	Sangat tidak setuju	3	1,15
	Total	260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “menghargai adanya perbedaan pendapat diantara anggota organisasi”, yang menyatakan sebanyak 176 orang (67,69%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (1,15%).

Tabel 4.20
Memberikan Dukungan Penuh Pada Kebijakan yang Dibuat oleh Perusahaan

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	2	0,77
2	Setuju	166	63,85
3	Ragu-ragu	47	18,08
4	Tidak setuju	44	16,92
5	Sangat tidak setuju	1	0,38
	Total	260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “memberikan dukungan penuh pada kebijakan yang dibuat oleh perusahaan”, yang menyatakan sebanyak 166 orang (63,85%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat tidak setuju hanya 1 orang (0,38%).

4.2.1.3 Keterbukaan Terhadap Komunikasi ke Bawah antara Atasan dan Bawahan (X_3)

Sub variabel keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan dalam penelitian ini diukur menggunakan 3 item pernyataan sudah teruji validitas dan reliabilitasnya, yang akan diklasifikasikan kedalam tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Untuk menentukan nilai dan jarak interval setiap kategori maka menggunakan perhitungan seperti yang dikemukakan oleh Sudjana (2001:47) sebagai berikut :

Nilai tertinggi = 13 (Skor jawaban tertinggi)

Nilai terendah = 8 (Skor jawaban terendah)

range = $13 - 8 = 5$

bk (banyak kelas) = 3 (tinggi, sedang, rendah)

interval = $5 : 3 = 1,7$

Sehingga diperoleh interval skor untuk menentukan masing masing kategori pada sub variabel keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan adalah sebagai berikut, untuk jumlah skor :

11,3 hingga 13,0 = kategori tinggi

9,7 hingga 11,2 = kategori sedang

8,0 hingga 9,6 = kategori rendah

Setelah dikelompokkan dalam tiga kategori di atas, tingkat penilaian dapat dikelompokkan pada tabel berikut.

Tabel 4.21
Penilaian Responden Terhadap Keterbukaan Terhadap Komunikasi ke Bawah antara Atasan dan Bawahan

No	Kategori	Frek	%
1	Tinggi	90	34,62
2	Sedang	158	60,77
3	Rendah	12	4,62
	Total	260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan yang tergolong tinggi dengan jumlah responden sebanyak 90 orang (34,62%) yang tergolong sedang dengan responden sebanyak 158 orang (60,77%) dan yang tergolong rendah sebanyak 12 orang (4,62%). Sehingga diketahui bahwa sebagian besar dari responden menilai keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan pada iklim komunikasi organisasi masih tergolong sedang. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah berarti di mana atasan bersifat informatif terhadap bawahannya. Hubungan yang dilakukan oleh atasan antara lain kelangsungan hidup berorganisasi untuk mencapai perkembangan ke arah yang lebih baik dengan menciptakan hubungan kerja sama dengan bawahannya. Dari hasil data responden, masih ada pegawai yang mengisi kategori ragu-ragu. Artinya, masih ada atasan yang belum terbuka kepada bawahannya. Maka dapat disimpulkan bahwa keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah antara atasan dan

bawahan pada iklim komunikasi organisasi masih di nilai sedang. Kategori sedang pada sub variabel tersebut ditunjukkan atau diukur dengan tanggapan-tanggapan terhadap pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.22
Dapat Mengakses Informasi Terbaru Terkait Pekerjaan dengan Mudah

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	11	4,23
2	Setuju	170	65,38
3	Ragu-ragu	37	14,23
4	Tidak setuju	40	15,38
5	Sangat tidak setuju	2	0,77
	Total	260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “dapat mengakses informasi terbaru terkait pekerjaan saya dengan mudah”, yang menyatakan sebanyak 170 orang (65,38%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (0,77%).

Tabel 4.23
Menerima Informasi Tentang Peningkatan Kemampuan Kerja Untuk Mengkoordinasikan Pekerjaan dalam Organisasi

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	8	3,08
2	Setuju	184	70,77
3	Ragu-ragu	37	14,23
4	Tidak setuju	31	11,92
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
	Total	260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “menerima informasi tentang peningkatan kemampuan kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan saya dalam organisasi”, yang menyatakan sebanyak 184 orang (70,77%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang (3,08%).

Tabel 4.24
Berdiskusi Terkait Rencana-Rencana ke Depan yang Akan Dibuat di Organisasi

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	1	0,38
2	Setuju	206	79,23
3	Ragu-ragu	29	11,15
4	Tidak setuju	24	9,23
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
	Total	260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa hampir seluruh dari responden menyatakan setuju bahwa “berdiskusi terkait rencana-rencana ke depan yang akan dibuat di organisasi”, yang menyatakan sebanyak 206 orang (79,23%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat setuju hanya 1 orang (0,38%).

4.2.1.4 Perhatian pada Tujuan-Tujuan Berkinerja Tinggi antara Atasan dan Bawahan (X_4)

Sub variabel perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi antara atasan dan bawahan dalam penelitian ini diukur menggunakan 4 item pernyataan sudah teruji validitas dan reliabilitasnya, yang akan diklasifikasikan kedalam tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Untuk menentukan nilai dan jarak

interval setiap kategori maka menggunakan perhitungan seperti yang dikemukakan oleh Sudjana (2001:47) sebagai berikut :

Nilai tertinggi = 17 (Skor jawaban tertinggi)

Nilai terendah = 11 (Skor jawaban terendah)

range = $17 - 11 = 6$

bk (banyak kelas) = 3 (tinggi, sedang, rendah)

interval = $6 : 3 = 2,0$

Sehingga diperoleh interval skor untuk menentukan masing masing kategori pada sub variabel perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi antara atasan dan bawahan adalah sebagai berikut, untuk jumlah skor :

15 hingga 17 = kategori tinggi

13 hingga 14 = kategori sedang

11 hingga 12 = kategori rendah

Setelah dikelompokkan dalam tiga kategori di atas, tingkat penilaian dapat dikelompokkan pada tabel berikut.

Tabel 4.25

Penilaian Responden Terhadap Perhatian pada Tujuan-Tujuan Berkinerja Tinggi antara Atasan dan Bawahan

No	Kategori	Frek	%
1	Tinggi	188	72,31
2	Sedang	63	24,23
3	Rendah	9	3,46
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi antara atasan dan

bawahan yang tergolong tinggi dengan jumlah responden sebanyak 188 orang (72,31%) yang tergolong sedang dengan responden sebanyak 63 orang (24,23%) dan yang tergolong rendah sebanyak 9 orang (3,46%). Sehingga diketahui bahwa sebagian besar dari responden menilai perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi antara atasan dan bawahan pada iklim komunikasi organisasi sudah tergolong tinggi. Dalam bekerja, setiap pegawai pasti mempunyai motivasi. Dibalik untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari, pegawai juga harus mempunyai hasrat yang tinggi dalam bekerja, mempunyai tanggung jawab dalam pekerjaannya. Dari data yang diperoleh, pegawai PT. Pindad sudah mempunyai motivasi yang bagus untuk bekerja. Mereka percaya diri dengan proses juga hasil yang mereka berikan untuk perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi antara atasan dan bawahan pada iklim komunikasi organisasi sudah di nilai tinggi. Kategori tinggi pada sub variabel tersebut ditunjukkan atau diukur dengan tanggapan-tanggapan terhadap pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.26
Mempunyai Komitmen dalam Bekerja

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	19	7,31
2	Setuju	211	81,15
3	Ragu-ragu	16	6,15
4	Tidak setuju	14	5,38
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa hampir seluruh dari responden menyatakan setuju bahwa “mempunyai komitmen dalam bekerja”,

yang menyatakan sebanyak 211 orang (81,15%) dan paling sedikit dari responden menyatakan tidak setuju sebanyak 14 orang (5,38%).

Tabel 4.27
Berkinerja Tinggi Serta Produktif dalam Bidang Sendiri

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	10	3,85
2	Setuju	206	79,23
3	Ragu-ragu	31	11,92
4	Tidak setuju	13	5,00
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa hampir seluruh dari responden menyatakan setuju bahwa “berkinerja tinggi serta produktif dalam bidang saya”, yang menyatakan sebanyak 206 orang (79,23%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (3,85%).

Tabel 4.28
Menghasilkan Kualitas yang Mampu Dipertanggungjawabkan

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	7	2,69
2	Setuju	202	77,69
3	Ragu-ragu	35	13,46
4	Tidak setuju	16	6,15
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa hampir seluruh dari responden menyatakan setuju bahwa “menghasilkan kualitas yang mampu dipertanggungjawabkan”, yang menyatakan sebanyak 202 orang (77,69%) dan

paling sedikit dari responden menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang (2,69%).

Tabel 4.29
Memaksimalkan Pemanfaatan Media yang Digunakan Untuk Bekerja Tanpa Harus Mengeluarkan Biaya yang Lebih Besar

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	0	0,00
2	Setuju	190	73,08
3	Ragu-ragu	47	18,08
4	Tidak setuju	23	8,85
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “memaksimalkan pemanfaatan media yang digunakan untuk bekerja tanpa harus mengeluarkan biaya yang lebih besar”, yang menyatakan sebanyak 190 orang (73,08%) dan paling sedikit dari responden menyatakan tidak setuju sebanyak 23 orang (8,85%).

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, pada setiap sub variabel pada variabel iklim komunikasi organisasi, selanjutnya penulis mengambil kesimpulan secara keseluruhan dari ke empat sub variabel tersebut, untuk memudahkan penulis dalam mendapatkan kesimpulan secara keseluruhan pada variabel iklim komunikasi organisasi dengan perhitungan sebagai berikut.

Nilai tertinggi = 63 (Skor jawaban tertinggi)

Nilai terendah = 39 (Skor jawaban terendah)

range = $63 - 39 = 24$

bk (banyak kelas) = 3 (tinggi, sedang, rendah)

interval $= 24 : 3 = 8,0$

Sehingga diperoleh interval skor untuk menentukan masing masing kategori pada variabel iklim komunikasi organisasi adalah sebagai berikut, untuk jumlah skor :

55 hingga 63 = kategori tinggi

47 hingga 54 = kategori sedang

39 hingga 46 = kategori rendah

Setelah dikelompokkan dalam tiga kategori di atas, tingkat penilaian dapat dikelompokkan pada tabel berikut.

Tabel 4.30
Penilaian Responden Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi

No	Kategori	Frek	%
1	Tinggi	140	53,85
2	Sedang	107	41,15
3	Rendah	13	5,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai iklim komunikasi organisasi yang tergolong tinggi dengan jumlah responden sebanyak 140 orang (53,85%), yang tergolong sedang dengan responden sebanyak 107 orang (41,15%) dan yang tergolong rendah sebanyak 13 orang (5,0%). Sehingga diketahui bahwa sebagian besar dari responden menilai iklim komunikasi organisasi tergolong tinggi. Maka secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi pada PT. Pindad (Persero) sudah tergolong tinggi.

4.2.2 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai (Y)

Berikut ini akan disajikan frekuensi tanggapan responden mengenai kinerja pegawai yang terdiri dari enam pernyataan.

Tabel 4.31
Mempunyai Cara Sendiri yang Ideal Dalam Melakukan Aktifitas Agar Hasilnya Sesuai Harapan

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	14	5,38
2	Setuju	176	67,69
3	Ragu-ragu	43	16,54
4	Tidak setuju	27	10,38
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
	Total	260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “Mempunyai cara sendiri yang ideal dalam melakukan aktifitas saya agar hasilnya sesuai harapan”, yang menyatakan sebanyak 176 orang (67,69%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat setuju sebanyak 14 orang (5,38%). Seorang pegawai harus mempunyai cara sendiri untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya agar mendapatkan hasil sesuai dengan keinginan perusahaan. Menurut Barry Cushway (2002 : 1998), Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Jika seorang pegawai mampu mencapai target dan melakukannya dengan caranya sendiri, maka kinerjanya sudah baik. Dan menurut data responden yang peneliti dapat, pegawai PT. Pindad sudah mempunyai kinerja yang baik dengan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan harapan.

Tabel 4.32
Dapat Menyelesaikan Beberapa Tugas Secara Bersamaan dengan Tenggat Waktu yang Sudah Ditentukan

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	18	6,92
2	Setuju	172	66,15
3	Ragu-ragu	40	15,38
4	Tidak setuju	29	11,15
5	Sangat tidak setuju	1	0,38
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “Dapat menyelesaikan beberapa tugas saya secara bersamaan dengan tenggat waktu yang sudah ditentukan”, yang menyatakan sebanyak 172 orang (66,15%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat tidak setuju hanya 1 orang (0,38%). Artinya, sebagian besar pegawai PT. Pindad mahir dalam mengatur waktu mereka untuk bekerja. Diantaranya menyelesaikan beberapa pekerjaan dalam waktu yang sudah ditentukan. Tentunya hal ini menolong perusahaan menjadi lebih efisien dalam masalah waktu. Ketepatan waktu merupakan hal yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar penetapan disiplin waktu tertanamkan. Seperti menurut Guntur (1996 : 34),

“Disiplin waktu diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan pada jam kerja yang meliputi kehadiran dan kepatuhan pada jam kerja serta menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu dan benar.”

Tabel 4.33
Dapat Menyelesaikan Pekerjaan dengan Waktu yang Lebih Cepat Sehingga
Dapat Memaksimalkan Waktu yang Ada Untuk Aktifitas Lain

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	14	5,38
2	Setuju	195	75,00
3	Ragu-ragu	33	12,69
4	Tidak setuju	18	6,92
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa hampir seluruh dari responden menyatakan setuju bahwa “Dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan waktu yang lebih cepat sehingga saya dapat memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain”, yang menyatakan sebanyak 195 orang (75,0%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat setuju sebanyak 14 orang (5,38%). Dilihat dari indikator sebelumnya. Indikator ini jauh lebih menguntungkan untuk perusahaan karna selain dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu, sisa waktu yang ada digunakan pegawai PT. Pindad untuk mengerjakan aktifitas lainnya meskipun sebagian kecil memilih tidak setuju, karena menurut hasil wawancara yang peneliti lakukan, terdapat beberapa pegawai yang mengerjakan pekerjaannya di waktu yang sangat sempit karena mereka tidak menggunakan kesempatan atau waktu luangnya untuk mengerjakan tugasnya sedikit-sedikit.

Tabel 4.34
Dapat Memaksimalkan SDM, Uang, dan Teknologi Untuk Mendapatkan Hasil yang Baik dan Meminimalisir Kerugian dalam Pekerjaan

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	1	0,38
2	Setuju	183	70,38
3	Ragu-ragu	49	18,85
4	Tidak setuju	27	10,38
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa “Dapat memaksimalkan SDM, uang, dan teknologi untuk mendapatkan hasil yang baik dan meminimalisir kerugian dalam pekerjaan”, yang menyatakan sebanyak 183 orang (70,38%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat setuju hanya 1 orang (0,38%). Untuk dapat memaksimalkan fasilitas perusahaan, pegawai harus mengetahui cara menggunakan fasilitas tersebut dengan baik agar tidak sia-sia dan merugikan perusahaan. Contohnya, teknologi. Teknologi yang berkembang sangat pesat inilah yang menjadi salah satu alasan pegawai mengerjakan tugasnya lebih cepat. Pegawai dapat menemukan informasi melalui *website* atau menggunakan media sosial untuk berkomunikasi dengan pegawai lainnya. Menurut Rice, 1992. “Adanya pandangan prasmatik teknologi yang berasumsi bahwa teknologi komunikasi baru “menentukan” perubahan apa yang terjadi dalam organisasi, bahwa orang yang bekerja dalam organisasi itu dikendalikan dalam kebiasaan gaya mesin.” Dan dari data yang didapat, sebagian besar pegawai PT. Pindad sudah memakai penggunaan fasilitas perusahaan dengan benar.

Tabel 4.35
Dapat Mengerjakan Pekerjaan Tanpa Meminta Bimbingan Dari Atasan

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	18	6,92
2	Setuju	199	76,54
3	Ragu-ragu	23	8,85
4	Tidak setuju	20	7,69
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa hampir seluruh dari responden menyatakan setuju bahwa “dapat mengerjakan pekerjaan tanpa meminta bimbingan dari atasan”, yang menyatakan sebanyak 199 orang (76,54%) dan paling sedikit dari responden menyatakan sangat setuju sebanyak 18 orang (6,92%). Tidak semua pegawai dapat menyelesaikan tugasnya sendiri. Semua pegawai membutuhkan bimbingan dari atasannya. Maksud dari mengerjakan pekerjaan tanpa meminta bimbingan atasan di penelitian ini adalah keadaan di mana atasan memberikan tanggung jawab penuh kepada pegawainya untuk mengerjakan tugas. Atasan memberikan arahan yang spesifik dan terperinci sehingga mudah dipahami oleh pegawainya. Dengan begitu, pegawai mempunyai rasa percaya diri dan keyakinan untuk mengerjakan tugas tanpa harus bertanya lagi kepada atasan mereka.

Tabel 4.36
Mempunyai Rasa Percaya Diri dan Punya Keinginan yang Baik Untuk Bekerja Sama dengan Rekan Kerja

No	Kategori	Frek	%
1	Sangat Setuju	5	1,92
2	Setuju	201	77,31
3	Ragu-ragu	36	13,85
4	Tidak setuju	18	6,92
5	Sangat tidak setuju	0	0,00
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa hampir seluruh dari responden menyatakan setuju bahwa “Mempunyai rasa percaya diri dan punya keinginan yang baik untuk bekerja sama dengan rekan kerja”, yang menyatakan sebanyak 201 orang (77,31%) dan paling sedikit dari responden menyatakan tidak setuju sebanyak 18 orang (6,92%). Percaya diri sangat penting dimiliki seorang pegawai untuk bersosialisasi maupun dalam mengerjakan tugasnya. Bersosialisasi dengan rekan kerja akan terjadi apabila komunikasi terjalin dengan baik. Jika komunikasi yang ditimbulkan baik, maka kerja sama pun akan mudah dilakukan. Jika seorang pegawai tidak mempunyai rasa percaya diri untuk bertemu atau berkomunikasi dengan orang lain maka proses perkembangan dalam pekerjaannya akan terhambat. Menurut Lie, 2003 mengatakan “Seseorang yang percaya diri dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan tahapan perkembangan dengan baik, merasa berharga, mempunyai keberanian, dan kemampuan untuk meningkatkan prestasinya, mempertimbangkan berbagai pilihan, serta membuat keputusan sendiri merupakan perilaku yang mencerminkan percaya diri.”

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, pada setiap pernyataannya masing-masing pada variabel kinerja pegawai, selanjutnya penulis mengambil kesimpulan secara keseluruhan dari pernyataan tersebut, untuk memudahkan penulis dalam mendapatkan kesimpulan secara keseluruhan pada variabel kinerja pegawai dengan perhitungan sebagai berikut.

Nilai tertinggi = 26 (Skor jawaban tertinggi)

Nilai terendah = 17 (Skor jawaban terendah)

range = $26 - 17 = 9$

bk (banyak kelas) = 3 (tinggi, sedang, rendah)

interval = $9 : 3 = 3,0$

Sehingga diperoleh interval skor untuk menentukan masing masing kategori pada variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut, untuk jumlah skor :

23 hingga 26 = kategori tinggi

20 hingga 22 = kategori sedang

17 hingga 19 = kategori rendah

Setelah dikelompokkan dalam tiga kategori di atas, tingkat penilaian dapat dikelompokkan pada tabel berikut.

Tabel 4.37
Penilaian Responden Terhadap Kinerja Pegawai

No	Kategori	Frek	%
1	Tinggi	131	50,38
2	Sedang	112	43,08
3	Rendah	17	6,54
Total		260	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kinerja pegawai yang tergolong tinggi dengan jumlah responden sebanyak 131 orang (50,38%), yang tergolong sedang dengan responden sebanyak 112 orang (43,08%) dan yang tergolong rendah sebanyak 17 orang (6,54%). Sehingga diketahui bahwa sebagian besar dari responden menilai kinerja pegawai sudah tergolong tinggi. Maka secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero) sudah tergolong tinggi.

4.2.3 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Pertanyaan untuk mengukur variabel yang diteliti sebelumnya harus dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Bila instrumen atau alat ukur tersebut tidak valid dan reliabel maka tidak akan diperoleh hasil penelitian yang baik. (Juliansyah Noor 2012: 130).

4.2.3.1 Hasil Uji Validitas

Tabel 4.38
Hasil Uji Validitas Ilkim Organisasi (X)

Variabel	Butir Pernyataan	Koefesien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Iklim Komunikasi Organisasi (X)	Item 1	0,740	0,300	Valid
	Item 2	0,843	0,300	Valid
	Item 3	0,624	0,300	Valid
	Item 4	0,643	0,300	Valid
	Item 5	0,752	0,300	Valid
	Item 6	0,744	0,300	Valid
	Item 7	0,731	0,300	Valid
	Item 8	0,675	0,300	Valid
	Item 9	0,727	0,300	Valid
	Item 10	0,805	0,300	Valid
	Item 11	0,513	0,300	Valid
	Item 12	0,684	0,300	Valid
	Item 13	0,532	0,300	Valid
	Item 14	0,558	0,300	Valid
	Item 15	0,400	0,300	Valid

Tabel 4.39
Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)

Variabel	Butir Pernyataan	Koefesien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	Item 16	0,617	0,300	Valid
	Item 17	0,611	0,300	Valid
	Item 18	0,609	0,300	Valid
	Item 19	0,698	0,300	Valid
	Item 20	0,487	0,300	Valid
	Item 21	0,654	0,300	Valid

Sumber : data olah *software SPSS 21* (terlampir)

Tabel di atas merupakan rekapitulasi hasil uji validitas pada variabel Iklim komunikasi organisasi dan kinerja pegawai menggunakan rumus *Rank Spearman* dengan bantuan *Software SPSS 21*. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai koefesien validitas pada setiap variabel untuk setiap itemnya masing-masing memiliki nilai koefesien validitas lebih besar dari titik kritis (0,300) sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap item pernyataan yang mewakili variabelnya masing-masing sudah dinyatakan valid.

4.2.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4.40
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefesien Reliabilitas	Titik Kritis	Keterangan
Iklim Komunikasi Organisasi (X)	0,936	0,700	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,824	0,700	Reliabel

Sumber : data olah *software SPSS 21* (terlampir)

Dan untuk tabel di atas merupakan hasil uji reliabilitas pada setiap variabelnya masing-masing menggunakan rumus *Cronbach Alpha* dengan

bantuan *Software SPSS 21*. Dari tabel tersebut diketahui bahwa seluruh nilai koefisien reliabilitas pada variabelnya masing-masing lebih besar dari titik kritis (0,700) sehingga dinyatakan sudah reliabel.

Dengan demikian dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa setiap item pernyataan yang digunakan pada variabelnya masing-masing sudah layak dan dapat diandalkan sebagai alat ukur penelitian.

4.3 Hasil Analisis Inferensial

Analisis inferensial dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero), dikarenakan data kuisioner berskala ordinal maka metode yang digunakan adalah analisis korelasi *Rank Spearman* dengan bantuan *Software SPSS 21* yang terdiri dari hipotesis mayor dan hipotesis minor dengan hasil sebagai berikut.

4.3.1 Hipotesis Mayor ($X \rightarrow Y$)

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero) maka dilakukan analisis korelasi menggunakan *Rank Spearman* dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho = 0$; Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero)

$H_1 : \rho \neq 0$; Terdapat pengaruh yang signifikan dari iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero)

Kriteria : Tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, terima H_a .

Dasar pengambilan keputusan dalam Uji Korelasi Spearman :

- Jika nilai sig. < 0,05 maka, dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara variabel yang dihubungkan.
- Sebaliknya, jika nilai sig. > 0,05 maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang signifikan antara variabel yang dihubungkan.

Kriteria tingkat hubungan (koefisien korelasi) antar variabel berkisar antara $\pm 0,00$ sampai $\pm 1,00$ tanda (+) adalah positif dan tanda (-) adalah negatif. Adapun kriteria penafsirannya adalah :

- 0,00 sampai 0,20 : hampir tidak ada korelasi
- 0,21 sampai 0,41: korelasi rendah
- 0,41 sampai 0,60 : korelasi sedang
- 0,61 sampai 0,80 : korelasi tinggi
- 0,81 sampai 1,00 : korelasi sempurna

Tabel 4.41
Hipotesis Mayor (X → Y)

Variabel	r_s	r_s^2	Derajat Keeratan	α	t_hitung	t_tabel	Keputusan	Keterangan
X-Y	0,712	50,7%	Kuat	5%	16,285	1,969	Ho ditolak	Signifikan

Sumber : data olah penelitian 2016

Dari tabel 4.41 di atas dapat diketahui bahwa besarnya korelasi yang terjadi antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai adalah sebesar 0,712 yang tergolong kuat dengan total pengaruh sebesar 50,7%. Hasil uji signifikansi diperoleh nilai t-hitung sebesar 16,285 dan nilai t-tabel dengan $\alpha = 5\%$, untuk pengujian dua pihak sebesar 1,969. Dari keterangan-keterangan di atas terlihat bahwa nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel ($16,285 > 1,969$)

sehingga H_0 di tolak dan H_1 diterima. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero), dengan total kontribusi sebesar 50,7%.

4.3.2 Hipotesis Minor ($X_1 \rightarrow Y$)

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari kepercayaan antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero) maka dilakukan analisis korelasi menggunakan *Rank Spearman* dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_1 = 0$; Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kepercayaan antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero)

$H_1 : \rho_1 \neq 0$; Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepercayaan antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero)

Kriteria : Tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, terima H_a .

Tabel 4.42
Hipotesis Mayor ($X_1 \rightarrow Y$)

Variabel	rs	rs^2	Derajat Keeratan	α	t_{hitung}	t_{tabel}	Keputusan	Keterangan
X_1-Y	0,663	44,0%	Kuat	5%	14,244	1,969	Ho ditolak	Signifikan

Sumber : data olah penelitian 2016

Dari tabel 4.42 di atas dapat diketahui bahwa besarnya korelasi yang terjadi antara kepercayaan antara atasan dan bawahan dengan kinerja pegawai adalah

sebesar 0,663 yang tergolong kuat dengan total pengaruh sebesar 44,0%. Hasil uji signifikansi diperoleh nilai t-hitung sebesar 14,244 dan nilai t-tabel dengan $\alpha = 5\%$, untuk pengujian dua pihak sebesar 1,969. Dari keterangan-keterangan di atas terlihat bahwa nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel ($14,244 > 1,969$) sehingga H_0 di tolak dan H_1 diterima. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepercayaan antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero), dengan total kontribusi sebesar 44,0%.

4.3.3 Hipotesis Minor ($X_2 \rightarrow Y$)

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari keputusan bersama antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero) maka dilakukan analisis korelasi menggunakan *Rank Spearman* dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_2 = 0$; Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari keputusan bersama antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero)

$H_1 : \rho_2 \neq 0$; Terdapat pengaruh yang signifikan dari keputusan bersama antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero)

Kriteria : Tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, terima H_a .

Tabel 4.43
Hipotesis Mayor ($X_2 \rightarrow Y$)

Variabel	rs	rs^2	Derajat Keeratan	α	t_hitung	t_tabel	Keputusan	Keterangan
X_2 -Y	0,674	45,4%	Kuat	5%	14,655	1,969	Ho ditolak	Signifikan

Sumber : data olah penelitian 2016

Dari tabel 4.43 di atas dapat diketahui bahwa besarnya korelasi yang terjadi antara keputusan bersama antara atasan dan bawahan dengan kinerja pegawai adalah sebesar 0,674 yang tergolong kuat dengan total pengaruh sebesar 45,4%. Hasil uji signifikansi diperoleh nilai t-hitung sebesar 14,655 dan nilai t-tabel dengan $\alpha = 5\%$, untuk pengujian dua pihak sebesar 1,969. Dari keterangan-keterangan di atas terlihat bahwa nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel ($14,655 > 1,969$) sehingga H_0 di tolak dan H_1 diterima. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari keputusan bersama antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero), dengan total kontribusi sebesar 45,4%.

4.3.4 Hipotesis Minor ($X_3 \rightarrow Y$)

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero) maka dilakukan analisis korelasi menggunakan *Rank Spearman* dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_3 = 0$; Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero)

$H_1 : \rho_3 \neq 0$; Terdapat pengaruh yang signifikan dari keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero)

Kriteria : Tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, terima H_a .

Tabel 4.44
Hipotesis Mayor ($X_3 \rightarrow Y$)

Variabel	rs	rs^2	Derajat Keeratan	α	t_{hitung}	t_{tabel}	Keputusan	Keterangan
X_3 -Y	0,666	44,3%	Kuat	5%	14,337	1,969	Ho ditolak	Signifikan

Sumber : data olah penelitian 2016

Dari tabel 4.44 di atas dapat diketahui bahwa besarnya korelasi yang terjadi antara keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan dengan kinerja pegawai adalah sebesar 0,666 yang tergolong kuat dengan total pengaruh sebesar 44,3%. Hasil uji signifikansi diperoleh nilai t-hitung sebesar 14,337 dan nilai t-tabel dengan $\alpha = 5\%$, untuk pengujian dua pihak sebesar 1,969. Dari keterangan-keterangan di atas terlihat bahwa nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel ($14,337 > 1,969$) sehingga H_0 di tolak dan H_1 diterima. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero), dengan total kontribusi sebesar 44,3%.

4.3.5 Hipotesis Minor ($X_4 \rightarrow Y$)

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero) maka dilakukan analisis korelasi menggunakan *Rank Spearman* dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_4 = 0$; Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero)

$H_1 : \rho_4 \neq 0$; Terdapat pengaruh yang signifikan dari perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero)

Kriteria : Tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, terima H_a .

Tabel 4.45
Hipotesis Mayor ($X_4 \rightarrow Y$)

Variabel	r_s	r_s^2	Derajat Keeratan	α	t_{hitung}	t_{tabel}	Keputusan	Keterangan
X_4 -Y	0,554	30,7%	Sedang	5%	10,685	1,969	H_0 ditolak	Signifikan

Sumber : data olah penelitian 2016

Dari tabel 4.45 di atas dapat diketahui bahwa besarnya korelasi yang terjadi antara keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan dengan kinerja pegawai adalah sebesar 0,554 yang tergolong kuat dengan total pengaruh sebesar 30,7%. Hasil uji signifikansi diperoleh nilai t-hitung sebesar 10,685 dan nilai t-tabel dengan $\alpha = 5\%$, untuk pengujian dua pihak sebesar 1,969. Dari keterangan-keterangan di atas terlihat bahwa nilai t-hitung lebih besar dari

nilai t-tabel ($10,685 > 1,969$) sehingga H_0 di tolak dan H_1 diterima. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero), dengan total kontribusi sebesar 30,7%.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh iklim komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai PT. Pindad (Persero) dilihat melalui penyebaran angket kepada 260 responden yaitu pegawai PT. Pindad dengan menggunakan *proporsional random sampling*, maka pembahasan dari hasil penelitian ini, dapat dijelaskan bila karakteristik pegawai PT. Pindad secara rata-rata adalah 69,23 % laki-laki dan 30,77% perempuan yang pegawainya mayoritas berusia 32-39 tahun. 35% pegawainya memiliki pendidikan terakhir S1 yang 71,15% nya merupakan *staff umum* sedangkan 3,85% nya lain-lain yang berarti sebagian pegawai menganggap bahwa dia seorang teknisi/operator atau juga *office boy*. 79,62% menyatakan tepat berada di posisi tersebut dengan gaji yang sesuai dan 77,31% nya belum pernah bekerja di tempat lain. Menurut 79,62% orang, standar keamanan di PT. Pindad sudah baik.

Dilihat dari kolom pengisian saran yang ditulis oleh pegawai PT. Pindad (Persero), banyaknya menyebutkan bahwa sebaiknya atasan harus lebih sering mempercayai pegawai saat kerja langsung di lapangan. Artinya, atasan tidak perlu ragu-ragu untuk memberikan tugas yang sudah diberikan dan percaya bahwa anak

buahnya akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Selanjutnya, beberapa pegawai meminta memperbanyak kegiatan-kegiatan sosial di luar jam kerja. Dan lain-lainnya seperti, kenaikan gaji, memperbanyak variasi makanan saat makan siang, memperbanyak fasilitas di ruang kerja, membenahi ruang kerja, ada juga yang meminta diadakannya arisan pegawai di PT. Pindad (Persero).

Kuesioner yang telah diajukan diukur tingkat validitas dengan menggunakan rumus *Rank Spearman* dengan bantuan *Software SPSS 21*. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai koefisien validitas pada setiap variabel untuk setiap itemnya masing-masing memiliki nilai koefisien validitas lebih besar dari titik kritis (0,300) sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap item pernyataan yang mewakili variabelnya masing-masing sudah dinyatakan valid.

Analisis inferensial dilakukan dengan analisis statistik, analisis statistik dalam penelitian ini menjelaskan hasil olah data dengan menggunakan analisis korelasi dan koefisien. Korelasi digunakan untuk menunjukkan tingkat hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat dan koefisien determinasi untuk mengetahui persentase kontribusi variabel X terhadap Y. Berdasarkan hasil korelasi diperoleh sebagai berikut :

Pengaruh yang signifikan dari iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Pindad (Persero), dengan total kontribusi sebesar 50,7%. Dengan total korelasi hasil perhitungan variabel meliputi :

1. Korelasi antara kepercayaan dengan kinerja pegawai berada pada tingkat yang sedang yaitu 58,46%.

2. Korelasi antara keputusan bersama antara atasan dan bawahan dengan kinerja pegawai berada pada tingkat yang tinggi yaitu 71,15%.
3. Korelasi antara keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan dengan kinerja pegawai berada pada tingkat yang sedang yaitu 60,77%.
4. Korelasi antara perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi antara atasan-bawahan terhadap kinerja pegawai berada pada tingkat yang tinggi yaitu 72,31%.

Berdasarkan hasil uji hipotesis baik secara mayor dan minor keputusan yang diambil adalah: tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, terima H_a . Maka hipotesis penelitian dalam hal ini adalah terdapat hubungan antara iklim komunikasi organisasi (X) yang terdiri dari kepercayaan (X_1), keputusan bersama antara atasan dan bawahan (X_2), keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah (X_3) dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi (X_4) memiliki korelasi atau tingkat hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai (Y) PT. Pindad (Persero).