

TESIS

**PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP
TINGKAT KEPUASAN KERJA PEGAWAI PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM (PDAM) MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh

SAIDIN

Nomor Pokok P1402204004

Telah dipertahankan didepan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 3 Mei 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasihat

Prof. Dr. A. Rahman Kadir, SE.,M.Si
Ketua

Dr. Jeanny Maria Fatimah, M.Si
Anggota

Ketua Program studi
Ilmu Komunikasi

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Hafied Cangara, M.Sc

Prof. Dr. dr. A. Razak Thaha, M.Sc

PRAKATA

Alhamdulillah, berkat rahmat dan petunjuk-Nya, salah satu tugas telah penulis tunaikan yaitu dapat merampungkan tesis ini sebagai salah satu persyaratan dalam rangka penyelesaian studi Magister pada Program Studi Komunikasi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Tesis ini mengetengahkan penelitian tentang “ Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Makassar “ Disadari sepenuhnya, bahwa tesis ini dengan segala rangkaiannya, tidak mungkin terwujud tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan kepada bapak Bapak Prof .Dr.A. Rahman Kadir, M.Si. dan Ibu Dr. Jeanny Maria Fatimah sebagai komisi penasihat yang dengan tulus meluangkan waktunya yang sangat berharga untuk memberi petunjuk, bimbingan dan arahan sejak penyusunan rencana penelitian hingga selesainya tesis ini.

Penghargaan dan ucapan terima kasih tak lupa penulis ucapkan juga kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Hafied Cangara, M.Sc. selaku Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi, yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu dan mengembangkan diri pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Ucapan yang sama juga kepada bapak dan ibu dosen atas ilmu yang telah diberikan.

2. Bapak Prof. Dr. Hafied Cangara, M.Sc, Bapak Dr. Andi Alimuddin Unde, M.Si dan Bapak Drs. Muh. Iqbal Sultan, M.Si selaku dosen penguji
3. Bapak Ir. H. Muh. Tajuddin Noor, M.Si selaku Direktur Utama PDAM Makassar dan segenap unsur pimpinan serta seluruh karyawan PDAM Makassar.
4. Bapak Ir. H. Ahsan, MT selaku Kepala Bagian Penelitian dan Pengembangan PDAM Makassar.
5. Ayahanda dan ibunda tercinta yang dengan sabar menuntun dan memberikan dorongan moril dan materil kepada penulis untuk melakukan yang terbaik dalam hidup
6. Kepada teman-teman formasi 2004, khususnya Budiawan, Bapak Aminuddin, Fahri, Muhaimin, Ija, Aca, Ibu Eni, Ibu Kartini dan semua yang telah banyak membantu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT. Meskipun penulis telah bekerja seoptimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, namun disadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu sumbangan saran dan kritik yang sifatnya membangun dengan lapang dada dan senang hati penulis terima.

Makassar, Maret 2007

Penulis

ABSTRAK

SAIDIN. *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Makassar*
(dibimbing oleh Rahman Kadir dan Jeanny Maria Fatimah)

Penelitian ini menganalisis Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh faktor-faktor iklim komunikasi berupa kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian pada kinerja serta pemberdayaan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai PDAM dan menganalisis faktor-faktor yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Makassar. Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian survey. Teknik analisa data yang digunakan adalah perpaduan antara kuantitatif dan kualitatif, data kuantitatif didapatkan melalui kuisioner dan dianalisa secara univariate, bevariate dan statistic inferensial melalui tabel frekwensi, central tendency (kecenderungan pusat), dispersion (sebaran) dan regresi linear berganda. Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara, dokumen dan observasi yang digunakan untuk mendukung analisa kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor iklim komunikasi berupa kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian pada kinerja serta pemberdayaan secara serentak berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja. Faktor partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan variabel yang paling dominan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

ABSTRACT

Saidin, *The Influence Organizational Communication Mood on the Work Satisfaction Rate of the Employees of The Regional Water Supply Company (PDAM) of Makassar* (supervised by **Rahman Kadir** and **Jeanny Maria Fatimah**).

The study is dedicated to analyzing the influence of organizational communication mood on the employees work satisfaction at regional water supply company (PDAM) of Makassar. The study investigates the influence of organizational communication mood factors such as trust, honesty, participation in decision-making, sincerity, attentiveness, and empowerment on the work satisfaction rate of the employees of the regional water supply company (PDAM) of Makassar and determines the most influential factors of all. The study is conducted in the regional water supply company (PDAM) of Makassar using a survey method. The data are treated with quantitative and qualitative analysis. The quantitative data are obtained by questionnaires and analysed with univariate, bivariate and inferential statistic i.e frequency tables, central tendency, dispersion and multiple linear regression. The qualitative are collected by interviews, documents inspection and observation.

The result indicates that the organizational communication mood factors, which are trust, honesty, participation in decision-making, sincerity, attentiveness and empowerment simultaneously influence the work satisfaction rate. The participation factor is the most dominant variable that influence the work satisfaction rate.

DAFTAR ISI

PRAKATA	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR DIAGRAM	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Komunikasi Dalam Organisasi	9
B. Iklim Kominikasi Organisasi	13
C. Kepuasan Kerja Dalam Organisasi	22
D. Kerangka Pikir	31
E. Hipotesis Penelitian	34

BAB III. METODE PENELITIAN	35
A. Lokasi Penelitian	35
B. Tipe Penelitian	35
C. Populasi dan Sampel Penelitian	36
D. Variabel Penelitian	37
E. Definisi Operasional	41
F. Validitas dan Reabilitas	42
G. Teknik Analisa Data	45
BAB IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	50
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	50
B. Cakupan Pelayanan	52
C. Jumlah Pelanggan	54
D. Jumlah dan Latar Belakang Pendidikan Karyawan	55
E. Tugas Pokok dan Fungsi PDAM	59
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
A. Hasil Penelitian	60
B. Pembahasan	89
BAB V. PENUTUP	118
A. Simpulan	118
B. Saran-saran	118
DAFTAR PUSTAKA	120
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Hasil Analisis Validitas Item Instrumen Iklim Komunikasi	43
2. Hasil Analisis Validitas Item Instrumen Kepuasan Kerja	44
3. Hasil Analisis Realibilitas Instrumen Iklim Komunikasi dan Kepuasan Kerja	45
4. Komposisi Pelanggan Aktif November 2006	55
5. Pendidikan Non Formal	58
6. Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepercayaan	61
7. Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kejujuran	64
8. Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan	67
9. Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Keterbukaan	69
10. Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Perhatian	71
11. Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pemberdayaan	74
12. Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	77
13. Rangkuman Hasil Analisis Regresi	81
14. Hasil Analisis Parsial	84

DAFTAR DIAGRAM

Nomor	Halaman
1. Cakupan Pelayanan PDAM Makassar	52
2. Produksi Air Bersih PDAM Tahun 2000-2005	53
3. Tingkat Kehilangan Air Tahun 2001-2005	53
4. Jumlah Total Pelanggan 2006	54
5. Jumlah Karyawan 5 Tahun Terakhir	56
6. Tingkat Pendidikan Formal	56
7. Jumlah Karyawan Mengikuti Pendidikan Non Formal	57
8. Jumlah Karyawan Mengikuti Pendidikan Non Formal Berdasarkan Jenis Pendidikan Tahun 2001-2005	58

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Cara dan urutan perkembangan iklim komunikasi organisasi dalam suatu organisasi	18

DAFTAR LAMPIRAN

1. Hasil Analisa regresi
2. Nilai rata-rata variable iklim komunikasi dan kepuasan kerja dari seluruh responden
3. Hasil analisis Validitas dan Reliabilitas iklim komunikasi
4. Hasil analisis validitas dan reliabilitas kepuasan kerja
5. Deskriptif statistic variable- variabel iklim komunikasi dan kepuasan kerja
6. Kuisisioner

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam memberikan layanan kepada masyarakat pemerintah dituntut untuk tampil dengan kualitas pelayanan dan dengan daya saing yang tinggi, mereka harus bersifat inovatif, imajinatif dan kreatif serta berani mengambil resiko. Pemerintah dapat mendirikan berbagai perusahaan dan mengadakan berbagai usaha yang menghasilkan laba, berorientasi pasar, dan memusatkan pada ukuran kinerja.

Menghadapi perubahan global yang terjadi, tumpuan utama organisasi terletak pada sumber daya manusianya. Sumber daya manusia adalah yang merumuskan tugas-tugas organisasi dalam kerangka kerja yang terarah. Suatu perusahaan dapat maju atau hancur akibat dari kualitas dan tingkah laku manusia yang ada dalam perusahaan tersebut, sehingga peranan manusia sangat penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi atau perusahaan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah merupakan perusahaan daerah yang memberikan jasa pelayanan air bersih kepada masyarakat. Dalam pengelolaannya dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik, sehingga peningkatan kualitas sumber daya PDAM sangat perlu mendapat perhatian.

Salah satu sumber daya yang dimiliki oleh PDAM adalah sumber daya manusia yang merupakan sumber daya penting dalam suatu organisasi. Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor internal organisasi yang dapat

memberikan kekuatan dan kelemahan organisasi. Sumber daya manusia merupakan modal non-material dan non-finansial dalam organisasi yang sifatnya mutlak karena merupakan aset utama organisasi. Oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia bukan lagi beban tetapi merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi organisasi. Sumber daya manusia berperan sebagai perencana, pelaksana dan sekaligus sebagai pengawas terhadap pelaksanaan kegiatan, sehingga diperlukan adanya suatu manajemen yang baik untuk mengatur orang-orang tersebut secara efektif dan efisien agar tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat terwujud.

Mengelolah sumber daya manusia bukanlah suatu hal yang mudah karena menyangkut banyak faktor penting salah satunya adalah faktor kepuasan kerja. Rendahnya kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu gejala dari rusaknya kondisi dari suatu organisasi. Kondisi ini dimanifestasikan dalam bentuk pemogokan kerja, absensi dan pemindahan/penggantian tenaga (turn over).

Masalah kepuasan kerja merupakan masalah yang selalu ada dalam setiap organisasi karena berkaitan dengan perasaan atau keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Kepuasan kerja merupakan respon seseorang (sebagai pengaruh) terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya.

Sebab-sebab yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat beraneka ragam salah satunya adalah faktor komunikasi. Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam kehidupan sebuah organisasi. Komunikasi membuat eksistensi suatu

organisasi menjadi realitas yang konkrit dan jelas, dengan kata lain organisasi ada jika didalamnya terjadi aktifitas komunikasi antar anggotanya.

Komunikasi yang baik dalam lingkungan organisasi akan menciptakan suasana iklim organisasi yang akan mewarnai setiap interaksi yang ada dalam organisasi, dan memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang penting dalam produktivitas organisasi. Sehingga iklim komunikasi dapat dikatakan memiliki peranan sentral dalam mendorong anggota organisasi untuk mencurahkan usaha kepada pekerjaan mereka dalam organisasi serta kepuasan kerja. Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi- persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi.

Akan tetapi dalam kenyataannya pengembangan komunikasi organisasi sering terlewatkan dan permasalahan organisasi jarang dihubungkan dengan permasalahan komunikasi. Padahal jika komunikasi organisasi tidak berjalan lancar banyak akibat negatif yang bakal muncul, misalnya bila manajer tidak dapat mengkomunikasikan tujuan organisasi pada bawahan, maka bawahan tersebut tidak dapat mengerjakan tugas dan pencapaian tujuan organisasi menjadi terhambat yang pada akhirnya dapat menurunkan produktifitas organisasi serta kepuasan kerja.

Selain itu munculnya friksi antar individu atau kelompok dalam suatu organisasi sangat sering disebabkan oleh lemahnya sistem komunikasi dan tidak kondusifnya iklim komunikasi organisasi. Pada level sistem misalnya terjadi aksi mogok kerja

atau perselisihan antar kelompok-kelompok kekuatan dalam organisasi yang merupakan indikasi nyata dari adanya permasalahan pada sistem komunikasi organisasi. Pada level individu, lemahnya sistem komunikasi organisasi bisa berdampak pada menurunnya motivasi pegawai yang kemudian diikuti dengan turut melemahnya komitmen dan merosotnya produktifitas kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja. Dampak lebih luas yang bisa terjadi karena lemahnya sistem dan tidak kondusifnya sistem adalah menurunnya kinerja organisasi. Oleh karena itu perhatian dan pengembangan iklim komunikasi mutlak dilakukan.

Pengembangan iklim komunikasi organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa dimensi atau faktor-faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim komunikasi tersebut. Beberapa ahli telah mengemukakan dimensi - dimensi penting atau faktor - faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi, diantaranya adalah apa yang dikemukakan oleh Pace dan Faules (2005 ; 159) yaitu : kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pembuatan keputusan, keterbukaan dan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi. Dari dimensi - dimensi atau faktor - faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi tersebut selanjutnya dapat dijadikan acuan dalam menilai iklim komunikasi yang ada dalam organisasi.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Makassar sebagai sebuah perusahaan yang melayani penyediaan air bersih Kota Makassar dibentuk berdasarkan surat keputusan Walikotamadya Kepala Daerah TK II Ujung Pandang Nomor : 21/P/II/1976 tanggal 23 Februari Tahun 1976. Dalam pengelolaannya selain mengemban misi sosial juga mengemban misi komersial. Sebagai sebuah perusahaan

yang didalamnya terdiri dari orang-orang yang memiliki latar belakang sosio-demografi yang berbeda berupa jenis kelamin, umur, jabatan, masa kerja dan pendidikan. Mereka terhimpun kedalam satu sistem yang mempunyai tugas dan tanggungjawab serta bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu direksi perusahaan dituntut memperhatikan kondisi iklim organisasi dan pengaruh-pengaruh eksternal yang dapat mempengaruhi iklim organisasi serta kinerja karyawan PDAM.

Perbaikan kinerja karyawan PDAM tidak terlepas dari kemampuan manajemen dalam menciptakan iklim komunikasi yang kondusif dilingkungan kerja perusahaan dengan memberikan rasa kepercayaan, kejujuran, keterbukaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan komitmen terhadap kinerja dan produktifitas tinggi pada karyawan serta pemberdayaan, sehingga karyawan dapat lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya dan mencintai pekerjaan mereka serta menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan mereka.

Kebijakan pengembangan iklim komunikasi sangat perlu dilakukan oleh direksi PDAM mengingat faktor-faktor atau dimensi yang mempengaruhi iklim komunikasi dinilai oleh sebagian karyawan masih kurang diperhatikan dan dilaksanakan oleh pihak direksi, misalnya dalam aspek kepercayaan sebagian karyawan menilai kepercayaan antara sesama karyawan serta terhadap atasan masih dinilai kurang. Dalam aspek partisipasi terhadap pengambilan keputusan sebagian karyawan merasa jarang bahkan tidak dilibatkan oleh atasan dalam pengambilan keputusan, dimana keputusan terkadang langsung dibuat oleh atasan tanpa melibatkan karyawan atau

meminta pendapat karyawan. Demikian pula aspek pemberdayaan dirasakan masih kurang mendapat perhatian, sebagian karyawan merasa penempatan posisi atau jabatan terkadang tidak sesuai dengan kemampuan atau keahlian seseorang. Penempatan jabatan terkadang masih dipengaruhi oleh kedekatan atau satu kubu dengan atasan sehingga karyawan yang tidak punya kubu terkadang tidak diberdayakan meskipun memiliki kemampuan.

Dalam lingkungan internal organisasi munculnya friksi antar individu atau kelompok terkadang dirasakan dalam interaksi antar karyawan, dimana kepercayaan, kejujuran, dan keterbukaan dirasakan sangat kurang, sehingga arus informasi diantara karyawan dan dari atasan terhambat. Hal ini dapat menyebabkan kondisi iklim komunikasi organisasi yang dirasakan oleh karyawan kurang kondusif, yang apabila hal ini tidak diperhatikan secara serius dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Kesemua hal tersebut diatas dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap iklim komunikasi organisasi yang dirasakan oleh karyawan dalam perusahaan yang selanjutnya mempengaruhi keputusan dan penilaian terhadap kepuasan kerja baik terhadap pekerjaan, lingkungan, serta terhadap rekan kerja dan atasan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini akan membahas tentang pengaruh iklim komunikasi terhadap tingkat kepuasan kerja, dengan mengukur pengaruh dimensi-dimensi iklim komunikasi berupa kepercayaan, kejujuran, keterbukaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, perhatian terhadap kinerja tinggi serta pemberdayaan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan

PDAM Makassar. Penelitian ini pada dasarnya merupakan pengembangan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya mengenai iklim komunikasi organisasi yang telah ada. Penelitian ini nantinya akan membahas pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai PDAM Makassar.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan penulis merumuskan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah faktor-faktor iklim komunikasi berupa kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian pada kinerja dan pemberdayaan secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PDAM Makassar.
2. Diantara faktor-faktor tersebut diatas, faktor apakah yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menjawab rumusan sebagai berikut :

- a. Untuk menjelaskan dan menganalisis faktor-faktor iklim komunikasi berupa kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian pada kinerja dan pemberdayaan secara bersama-sama dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PDAM Makassar.
- b. Untuk menjelaskan dan menganalisis faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Makassar.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis :

- a. Sebagai kontribusi dalam memperkaya khasanah pengembangan keilmuan, khususnya pada bidang komunikasi organisasi.
- b. Sebagai bahan referensi ilmiah bagi pihak-pihak yang berkepentingan khususnya insan akademisi yang ingin atau sedang melakukan penelitian/pengkajian tentang masalah yang serupa dengan ini.

2. Manfaat Praktis :

- a. Diharapkan dapat menjadi masukan yang berarti bagi pemerintah Kota Makassar dalam rangka meningkatkan kinerja PDAM Makassar
- b. Sebagai sumbangsih informasi bagi pengambil kebijakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan di perusahaan-perusahaan milik daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas beberapa teori yang berhubungan dengan topik penelitian yang berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja karyawan PDAM Makassar. Beberapa hal yang disajikan meliputi konsep dan uraian mengenai; Teori-teori tentang komunikasi dalam organisasi, iklim komunikasi organisasi, kepuasan kerja, kerangka pikir dan hipotesis penelitian.

A. Komunikasi Dalam Organisasi

Sebagai makhluk sosial manusia senantiasa ingin berhubungan dengan manusia lainnya. Ia ingin mengetahui lingkungan sekitarnya, bahkan ingin mengetahui apa yang terjadi dalam dirinya. Rasa ingin tahu ini memaksa manusia perlu berkomunikasi. Komunikasi merupakan aktivitas dasar setiap manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lainnya baik dalam kehidupan sehari-hari, dirumah tangga, ditempat pekerjaan, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil. Sebaliknya kurang atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan.

Komunikasi dapat terjadi dalam bentuk kata-kata yang ditulis atau diucapkan, gesture atau simbol visual yang dapat menyampaikan pesan dengan kegiatan,

sentuhan atau suara. Metode-metode yang berbeda dalam mentransfer informasi menjadikan komunikasi sebagai proses dinamis, terus menerus dan kompleks.

Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Oleh karena itu pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka. Untuk memahami komunikasi ini dengan mudah terlebih dahulu mengetahui konsep - konsep dasar komunikasi.

1. Definisi komunikasi

Salah satu persoalan di dalam memahami konsep-konsep dasar komunikasi, yaitu banyaknya definisi yang telah dibuat oleh pakar menurut bidang ilmunya. Hal ini disebabkan karena banyaknya disiplin ilmu yang telah memberi masukan terhadap perkembangan ilmu komunikasi. Salah satu definisi komunikasi dikemukakan oleh kelompok sarjana komunikasi yang mengkhususkan diri pada studi komunikasi antarmanusia mendefinisikan komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan membangun hubungan antarsesama manusia melalui pertukaran informasi untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku.

(Cangara;2004;18).

Menurut Lewis (1980; 9) komunikasi didefinisikan sebagai pembagian pesan-pesan, ide-ide atau menghasilkan tingkah laku dalam sebuah tingkatan pemahaman antara pengirim dan penerima. Sedangkan Hovland, Janis dan Kelley seperti dikemukakan oleh Muhammad (2005; 2) mendefinisikan komunikasi sebagai proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah

tingkah laku orang lain. Sementara Brent D Ruben seperti yang diungkapkan oleh Muhammad (2005;3) mendefinisikan komunikasi manusia sebagai suatu proses dimana individu dalam hubungannya dengan kelompok, organisasi dan masyarakat menciptakan, mengirimkan dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

2. Konsep dasar komunikasi organisasi

Dalam memahami konsep dasar dari komunikasi organisasi tampaknya para ahli belum mempunyai persepsi yang sama mengenai komunikasi organisasi. Bermacam-macam persepsi tentang hal ini, diantaranya adalah Redding dan Sanborn dalam Muhammad (2005;65) menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks termasuk dalam hal ini komunikasi internal, hubungan manusia, arus komunikasi atas, bawah dan horizontal serta keterampilan berkomunikasi. Selain itu Kartz dan Kahn dalam Muhammad (2005;66) melihat bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi. Sementara itu Greenbaum dalam Muhammad (2005;66) mengatakan bidang komunikasi organisasi mencakup komunikasi formal dan informal dalam organisasi serta memandang peranan komunikasi dalam mengkoordinasi anggota dan tujuan organisasi serta dalam meningkatkan aktivitas.

Dari beberapa persepsi para ahli tersebut oleh Muhammad (2005;67) secara umum menyimpulkan bahwa :

- a. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungan baik eksternal maupun internal
- b. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.
- c. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilan/skillnya.

3. Definisi komunikasi organisasi

Goldhaber dalam Muhammad (2005;67) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut “ organizational communications is the proces of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty” atau dengan kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Definisi ini mengandung tujuh konsep kunci yaitu proses, pesan, jaringan, hubungan, saling tergantung, lingkungan dan ketidakpastian. Sedangkan menurut Pace dan Faules (2005;31) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Selanjutnya masih menurut Pace dan Faules (2005;33) komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi atau dengan

kata lain komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi.

Sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran dan penanganan kegiatan anggota organisasi. Bagaimana komunikasi berlangsung dalam organisasi dan apa maknanya bergantung pada konsepsi seseorang mengenai organisasi.

B. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar persona dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam artian bahwa iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan yang lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berkomunikasi secara terbuka dan penuh perasaan. Penelitian yang dilakukan Redding dalam Muhammad (2005;85) menunjukkan bahwa iklim komunikasi lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan.

Poole (1985;79) mengemukakan bahwa iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan, dan

harapan-harapan anggota organisasi serta membantu menjelaskan perilaku organisasi. Kopelman, Brief dan Guzzo (1989;12) membuat hipotesis dan menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi yang meliputi iklim komunikasi, penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas.

Dalam mendefinisikan iklim komunikasi meskipun didefinisikan secara berbeda namun berbagai definisi yang ada memiliki unsur-unsur kesamaan. Sinickas dalam Chaerunnisa (2003;35) mendefinisikan iklim komunikasi sebagai lingkungan dimana komunikasi timbul dan berkembang atau sebaliknya gagal. Definisi di atas menekankan pada lingkungan dimana proses komunikasi dan interaksi antar individu dalam organisasi berlangsung yang bisa mendukung atau sebaliknya menghambat komunikasi organisasi. Selanjutnya Putnam dan Cheney dalam Chaerunnisa (2003;35) mendefinisikan iklim komunikasi sebagai suasana dalam organisasi yang mewarnai perilaku komunikasi yang berlaku dalam organisasi tersebut. Disamping menekankan pada lingkungan yang melengkapi komunikasi organisasi. Putnam dan Cheney lebih cenderung melihat faktor iklim komunikasi yang positif yaitu perilaku komunikasi yang berlaku dan bisa diterima semua kalangan dalam organisasi.

Lewis dalam Chaerunnisa (2003;35) melihat dari perspektif yang berbeda dengan kedua definisi di atas. Lewis melihat iklim komunikasi organisasi dari sisi persepsi atau pengalaman individu yang terlibat dalam kegiatan komunikasi. Secara lengkap Lewis mendefinisikan iklim komunikasi sebagai perasaan yang dimiliki anggota organisasi mengenai seberapa memuaskan berkomunikasi dengan anggota

lain dalam organisasi. Sedangkan Dennis dalam Muhammad (2005;86) mendefinisikan iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi didalam organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut diatas terlihat bahwa iklim komunikasi dapat ditinjau dari sisi konteks dimana komunikasi berlangsung yaitu lingkungan atau suasana dalam organisasi, serta dapat juga dilihat dari sisi pelaku komunikasi yang mengalami proses komunikasi tersebut.

1. Faktor- faktor Iklim komunikasi

Redding dalam Muhammad (2005;85) mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi tersebut yaitu :

1. Supportiveness atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting
2. Partisipasi membuat keputusan
3. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
4. Keterbukaan dan keterusterangan
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas pada anggota organisasi.

Selanjutnya menurut Denis (Muhammad;2005;86) yang melakukan pengujian terhadap dimensi iklim komunikasi yang dikemukakan oleh Redding, hanya menemukan empat dari lima dimensi tersebut yaitu: Supportiveness, partisipasi

pembuatan keputusan, keterbukaan dan keterusterangan dan tujuan penampilan yang tinggi. Dia tidak menemukan bukti bahwa dapat dipercaya menjadi dimensi pertama dalam iklim komunikasi. Sedangkan Brown dalam Chaerunnisa (2003;37) mengemukakan pendapat berbagai peneliti lain mengenai faktor-faktor utama dalam iklim komunikasi yang meliputi arus informasi secara horizontal, keterbukaan, informasi vertikal dan kepercayaan informasi. Menurut Brown setiap faktor ini diasosiasikan dengan kecenderungan membagi informasi dengan orang lain dalam lingkungan pekerjaan

Sementara itu Smidts dalam Chaerunnisa (2003;37) juga mengutip berbagai dimensi komunikasi yang dikemukakan oleh berbagai peneliti lain misalnya keterbukaan dan kejujuran, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan dan dukungan. Menurut Restivo dalam Chairunnisa (2003;37) iklim komunikasi dicirikan oleh kepercayaan pekerja dan majikan, dukungan, pengambilan keputusan partisipatif, keterbukaan dalam menerima dan memberi informasi dan lingkungan yang saling berbagi. Anthony (1999) juga melihat keterbukaan, kejujuran, suasana positif dan mendukung sebagai faktor penentu iklim komunikasi organisasi.

Lewis dalam Chairunnisa (2003;37) mengemukakan lima faktor utama yang mempengaruhi persepsi pegawai mengenai iklim komunikasi organisasi yaitu : pengambilan keputusan partisipatif, kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas keterbukaan serta kejelasan target kinerja.

Roberts dan O'Really dalam Muhammad (2005;87) yang mengembangkan pengukuran tipe iklim komunikasi organisasi berdasarkan 16 kondisi yang sebagaimana

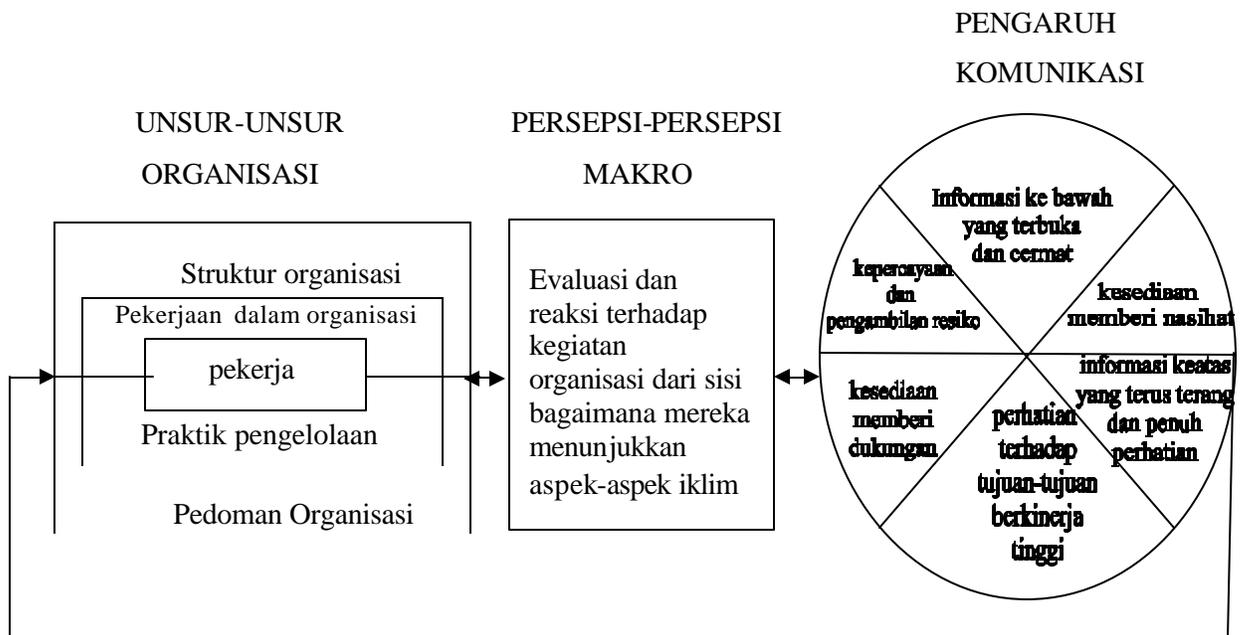
diantaranya meliputi kepercayaan, pengaruh, kekuatan, overload (kondisi berlebihan), presentase waktu yang digunakan untuk berkomunikasi dengan arahan yang berbeda dan waktu yang digunakan untuk berkomunikasi pada berbagai media. Sedangkan Pace dan Faules (2005 :159) mengemukakan enam faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi yaitu : kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi kebawah, mendengarkan dalam komunikasi keatas dan perhatian pada tujuan – tujuan berkinerja tinggi.

Dari berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor iklim komunikasi meliputi: keterbukaan yang menentukan lancarnya arus informasi dalam berkomunikasi dan suasana berbagi antara individu, kejujuran, kepercayaan, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercaya, keterlibatan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan, perhatian terhadap kinerja dan produktivitas tinggi, serta pemberdayaan

2. Perkembangan iklim komunikasi dalam organisasi

Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan, dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi (Pace dan Faules ; 2005 ;149).

Gambar 1.1. menunjukkan cara dan urutan perkembangan iklim komunikasi dalam suatu organisasi dan mengidentifikasi komponen-komponen yang berperan serta dalam iklim tersebut.



Gambar 1.1. Bagian-bagian yang berinteraksi dalam organisasi

Suatu iklim organisasi berkembang dalam konteks organisasi. Unsur-unsur dasar organisasi dapat diringkas menjadi lima kategori besar yaitu ; anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktik-praktik pengelolaan, struktur organisasi dan pedoman organisasi. Unsur-unsur dasar organisasi tersebut dipahami secara selektif untuk menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan apakah yang dimaksud oleh setiap unsur dasar tersebut dan seberapa baik unsur-unsur ini beroperasi bagi kebaikan anggota organisasi. Misalnya kecukupan informasi merupakan suatu

indikasi bagi para anggota organisasi mengenai seberapa baik unsur-unsur dasar organisasi berfungsi bersama-sama untuk menyediakan informasi bagi mereka.

Pemahaman mengenai kecukupan informasi memberikan petunjuk kepada para anggota organisasi mengenai aspek-aspek organisasi yang mempengaruhi kehidupan mereka dan memberikan sejumlah penilaian yang merupakan salah satu bagian dari iklim komunikasi organisasi.

Persepsi atas kondisi-kondisi kerja, kepemimpinan, upah, kenaikan pangkat, hubungan dengan rekan-rekan, hukum dan peraturan organisasi, proses pengambilan keputusan dan cara-cara memotivasi anggota organisasi semuanya membentuk suatu badan informasi yang membangun iklim komunikasi organisasi (Pace dan Faules; 2005; 154)

3. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, memberi mereka tanggungjawab, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dari anggota organisasi, memberi penyuluhan kepada anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan (Redding ; 1972) dalam Pace dan Faules (2005;154)

Iklm komunikasi tertentu memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, dalam mengikat diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, untuk mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyelesaian organisasi dan operasinya, semuanya ini dipengaruhi oleh iklim komunikasi. Iklim yang negatif dapat benar-benar merusak keputusan yang dibuat anggota organisasi mengenai bagaimana mereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi (Pace dan Faules; 2005:155)

Iklm komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk pada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk berbicara, atau berjalan dan menggunakan pikiran mental dalam bentuk berpikir, menganalisis dan memecahkan masalah. Sehingga iklim komunikasi memainkan peran sentral dalam mendorong anggota organisasi untuk mencurahkan usaha kepada pekerjaan mereka dalam organisasi.

Selain itu iklim komunikasi yang positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Guzley (1992:397) berdasarkan hasil penelitiannya, menyatakan bahwa bila kesadaran pengendalian dan penerimaan sudah terbentuk, kebutuhan pegawai untuk merasa bahwa komunikasi mereka ada pengaruhnya menjadi penting. Kenyataannya tanpa

perasaan mengenai adanya pengaruh semacam ini, pegawai dapat menjadi tidak puas dan meninggalkan organisasi, artinya komitmen organisasi mereka mungkin akan menurun. Sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi dalam organisasi mempunyai konsekuensi penting bagi pergantian masa kerja pegawai dalam organisasi.

Proses-proses interaksi yang ada dalam pengembangan iklim komunikasi organisasi juga memberi andil dan berpengaruh penting dalam restrukturisasi, reorganisasi, dan dalam menghidupkan kembali unsur-unsur dasar organisasi. Iklim komunikasi yang kuat dan positif seringkali menghasilkan praktik-praktik pengelolaan dan pedoman organisasi yang mendukung. Penggunaan mekanisme untuk meningkatkan iklim, kenyataannya tidak sekedar mempengaruhi iklim, melainkan menyebabkan perubahan mendasar yang lebih banyak dalam proses-proses yang membentuk substansi organisasi.

4. Mengukur iklim komunikasi

Proses pengukuran iklim komunikasi organisasi meliputi penilaian atas persepsi anggota organisasi mengenai pengaruh komunikasi. Sebagai suatu konsep yang berkaitan dengan persepsi, iklim komunikasi organisasi diukur dengan meneliti reaksi-reaksi perseptual anggota organisasi atas sifat-sifat makro organisasi yang relevan dengan komunikasi dan berguna bagi anggota organisasi. Meskipun satuan-satuan analisis adalah persepsi individu, persepsi keseluruhan memberi suatu deskripsi yang bermanfaat mengenai iklim komunikasi organisasi bila yang diukur adalah sifat-sifat makro organisasi. Peterson dan Pace dalam Pace dan Faules

(2005:157) mengembangkan Inventaris Iklim Komunikasi (IIK) yang dirancang untuk mengukur enam pengaruh komunikasi yang berasal dari analisis iklim ideal yang berhubungan dengan pengelolaan yang dilengkapi oleh Redding yaitu nilai kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi kebawah, dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi .

Pengujian keadaan internal IIK menunjukkan koefisien berkisar dari 0,8 sampai 0,97 yang umumnya dianggap memuaskan. Applbaum dan Anatol (1979) dalam Pace dan Faules (2005:157) melaporkan bahwa IIK dapat merupakan indeks sah bagi iklim komunikasi organisasi secara keseluruhan. IIK telah digunakan dalam kegiatan konsultasi dalam organisasi, dan hasilnya positif secara merata memberikan respon yang konsisten dan positif atas keabsahannya. Bila digabungkan dengan jenis ukuran lain dalam suatu Profil Komunikasi Organisasi, IIK memberi bukti yang dapat dipercayai dan mendukung mengenai iklim organisasi khususnya penggunaan metode analisis berganda.

C. Kepuasan Kerja Dalam Organisasi

1. Pengertian kepuasan kerja

Pengertian kepuasan kerja telah banyak dijelaskan oleh para ahli diantaranya adalah pengertian yang dikemukakan oleh Frazer (1992) yang mengatakan arti dari kepuasan kerja adalah suatu kondisi yang amat subyektif, yang masing-masing merasakan sebagai hal yang menguntungkan atau tidak bagi seseorang, sehingga bisa dikatakan bahwa kepuasan tersebut bersifat pribadi dan individual.

Disebut pribadi karena setiap individu mempunyai tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan sifat tersebut, maka makin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang pekerja semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan juga sebaliknya akan terjadi ketidakpuasan pula bila si pekerja merasakan aspek-aspek dalam pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan keinginannya.

Selain bersifat individual kepuasan kerja menurut Handoyo dalam Mangundap (2003: 7) juga merupakan keadaan emosi yang menyenangkan ataupun yang tidak menyenangkan terhadap pekerjaan tersebut yang terwujud dalam suatu bentuk sikap, baik itu sikap positif maupun sikap negatif terhadap pekerjaan mereka tersebut yang berkaitan dengan moral dan job involment.

Berikut ini diuraikan beberapa pengertian tentang kepuasan kerja yang dikemukakan oleh ahli:

Vernon dalam Moekijat (1999) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah refleksi dari sikap yang bernilai positif. Blum dalam As'ad (1998:104) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual diluar kerja. Tifin dalam As'ad (1998:104) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Handoko dalam Umar (2001; 36) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dan perasaan pekerja terhadap

pekerjaannya. Dengan demikian kepuasan karyawan akan berpengaruh terhadap kehadiran, perputaran tenaga kerja (mutasi), semangat kerja dan masalah kepegawaian lainnya. Hasibuan (1997:222) mengemukakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap dan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang sifatnya sangat individual terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya. Oleh karenanya diperlukan suatu keadaan atau kondisi yang dapat mempertahankan tingkat kepuasan kerja pada tingkat optimal.

Kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, karena dapat menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja perusahaan atau dengan kata lain kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang yang positif terhadap organisasinya. Interaksi dengan banyak pihak seperti atasan dan rekan kerja sangat diperlukan karena tidak ada satupun pekerjaan dalam organisasi yang dapat diselesaikan oleh satu orang tanpa adanya interaksi dengan pihak lain.

2. Teori - teori kepuasan kerja

Beberapa teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2005:120) yang lazim dikenal adalah :

a. Equity Theory atau teori keseimbangan

Dikembangkan oleh Adams (1963). Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zeleznik (1958). Komponen dari teori ini adalah input, outcome, comparison person dan equity dan inequity. Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak (inequity) atas suatu situasi atau merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcome dirinya dengan perbandingan input-outcome pegawai lain (comparison person). Perasaan equity dan inequity atas situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun ditempat lain. Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (equity) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila terjadi tidak seimbang (inequity) dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu ketidak seimbangan yang menguntungkan dirinya dan sebaliknya ketidak seimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding.

b. Discrepancy Theory atau teori perbedaan

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter, yang berpendapat mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang

diinginkan, maka orang makin lebih puas lagi walaupun terdapat discrepancy yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga menjadi negatif discrepancy (ketidaksesuaian /ketidakcocokan) maka makin besar pola ketidakpuasan seseorang.

c. Need Fulfillment Theory atau Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitupula sebaiknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

d. Social Reference Group Theory atau Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan itu.

e. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel kontinyu. Teori ini

pertamakali dikemukakan oleh Herzberg (1959). Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian.

f. Exeptancy Theory atau Teori Pengharapan.

Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari baga imana seseorang menginginkan sesua tu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menentukan hasil lainnya.

3. Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Para ahli telah mengidentifikasi dan mengemukakan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya beberapa pendapat berikut ini. Menurut Rambo dalam Mangundap (2003:9) menyatakan bahwa ada dua faktor yang turut mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu faktor personal dan faktor situasional. Faktor personal terdiri dari : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, tingkat jabatan. Dan faktor situasional meliputi : peran pekerjaan, variabel-variabel organisasi dan iklim organisasi. Sedangkan Blumm dalam Mangundap (2003:9) mengidentifikasi ada tiga kelompok besar yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : (a) faktor individu yang terdiri dari umur, watak, harapan dan kesehatan. (b) faktor sosial yang terdiri dari hubungan

kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan rekreasi, persahabatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan. (c) faktor utama dalam pekerjaan yang terdiri dari pendapatan, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial dalam pekerjaan, kecakapan dalam menyelesaikan konflik antara manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Demikian pula yang dikemukakan oleh Gulmer dalam Mangundap (2003:9) mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : (a) kesempatan untuk maju (b) keamanan bekerja (c) gaji (d) manajemen perusahaan (e) pengawasan/supervisi (f) kondisi kerja (g) aspek sosial dalam pekerjaan (h) komunikasi (i) fasilitas.

4. Hubungan iklim komunikasi dan kepuasan kerja

Menurut Coleman dalam Muhammad (2005:90) kepuasan kerja merupakan respon seseorang (sebagai pengaruh) terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Termasuk dalam hal ini respon terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Lebih lanjut Coleman mengatakan bahwa semua variabel komunikasi berhubungan secara berarti dengan bermacam-macam aspek kepuasan kerja.

Bila orang tidak senang dengan situasi kerjanya biasanya mereka mengatakan tidak puas dengan pekerjaannya. Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya yang berhubungan dengan proses komunikasi.

Pertama apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaannya. Kedua apabila hubungan dengan sesama teman kerja kurang baik atau dengan kata lain ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan masalah komunikasi.

Pentingnya iklim yang mendukung dalam komunikasi organisasi ditekankan oleh Redding dalam Pace dan Faules (2005) yang menyatakan iklim dari organisasi lebih krusial daripada keterampilan atau teknik berkomunikasi dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Hal ini sesuai dengan Skinner dalam Muhammad (2005:90) yang mengatakan bahwa penguatan yang lebih positif membantu mengembangkan respon yang diinginkan.

Hasil penelitian Navy O'Reilly dan Robert (Muhammad;2005:90) mendukung dengan kuat bahwa ada hubungan kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi. De Wine dan Barone (1984) dalam Muhammad (2005;90) menemukan bahwa apabila komunikasi bertambah maka iklim organisasi akan bertambah positif secara umum. Schuler dan Blank dalam Muhammad (2005;90) mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja.

Osmo Wiio (Muhammad;2005:90) mengemukakan bahwa penambahan arus pesan atau keterbukaan dari komunikasi mungkin mempunyai pengaruh yang negatif kepada beberapa organisasi karena kelebihan beban atau bertambahnya harapan. Pada studi permulaan dan akhir dia menemukan bahwa ketidakpuasan akan pekerjaan

dan organisasi, sesungguhnya bertambah sebagai suatu fungsi dari lebih terbukanya iklim komunikasi, lebih lanjut dia mengemukakan alasan bahwa penambahan keterbukaan komunikasi menambah harapan karyawan berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan. Bila harapan ini tidak menjadi kenyataan maka makin lebih besar rasa ketidakpuasan.

Pimpinan sebagai orang yang bertanggungjawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya. Dengan melakukan hal-hal yang merupakan tanggungjawab pimpinan, sehingga secara tidak langsung ikut membantu karyawan mencapai kepuasan kerjanya. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pimpinan diantaranya menurut Muhammad (2005:91) adalah :

1. Semua pimpinan haruslah menetapkan tujuan bagi karyawan-karyawannya.
2. Semua pimpinan haruslah melatih karyawannya dan membantu mereka menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya.
3. Semua pimpinan haruslah meninjau kemajuan karyawannya dalam bentuk hasil dan tujuan yang telah dicapainya dan tidak menghargai aktivitas atau kegagalan mereka tetapi hasil nyata dari tujuan mereka.
4. Semua pimpinan hendaklah memberikan bimbingan, jika tidak kelompok terombang-ambing, suasana kerjasama akan berkurang dan karyawan akan bekerja menurut arahnya masing-masing.

5. Semua pimpinan hendaklah menggunakan metode baru dalam kelompok dan bidang mereka untuk membuat anggota kelompok terus menerus menjadi lebih efektif.
6. Semua pimpinan hendaklah membuat perencanaan untuk masa mendatang. Pimpinan harus memproyeksikan kesempatan-kesempatan dan kesulitan-kesulitan dan merencanakan tindakan pengembangan untuk menyelesaikan pokok persoalan yang penting. Pimpinan berhasil hanya bila orang-orang dalam kelompok berhasil.
7. Semua pimpinan harus mengembangkan kemampuan orang-orangnya.
8. Bila menghargai prestasi karyawan, pimpinan hendaklah menggunakan standar sosial dan finansial yang mereka tetapkan untuk karyawan

D. Kerangka Pikir

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Makassar merupakan perusahaan daerah yang memberikan jasa pelayanan air bersih kepada masyarakat, yang dalam pengelolaannya dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik, sehingga peningkatan kualitas sumber daya dan kinerja PDAM sangat perlu mendapat perhatian khususnya sumber daya manusia. Pentingnya perhatian terhadap sumber daya manusia karena merupakan faktor internal organisasi yang dapat memberikan kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam mengelolah sumber daya manusia salah satu yang sangat penting dilakukan oleh manajemen atau direksi PDAM adalah dengan mengembangkan iklim komunikasi organisasi berupa suasana yang mewarnai

perilaku komunikasi yang berlaku dalam organisasi, mengingat hal ini dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengembangan iklim komunikasi organisasi dilingkungan kerja ditentukan oleh beberapa faktor seperti yang diungkapkan oleh Pace & Faules yaitu kepercayaan, kejujuran, keterbukaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, perhatian terhadap kinerja dan produktivitas anggota serta pemberdayaan. Kemudian melalui proses interaksi yang terjadi dilingkungan perusahaan, karyawan selanjutnya menentukan dan meneguhkan serta memeriksa eksistensi dari kejujuran, kepercayaan, keterbukaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, perhatian terhadap kinerja dan produktivitas tinggi serta pemberdayaan, yang pada akhirnya mempengaruhi persepsi dan penilaian karyawan dalam menilai iklim komunikasi organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

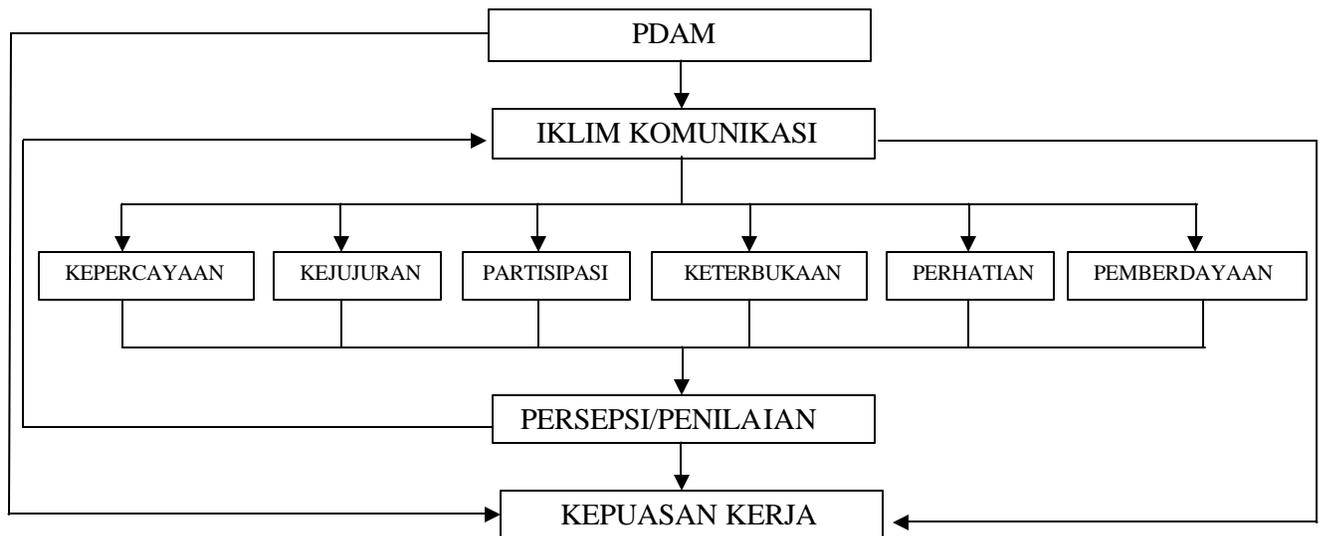
Karena posisi setiap pegawai berbeda-beda dalam jaringan komunikasi, serta memiliki tugas yang berbeda-beda pula maka diasumsikan bahwa persepsi pegawai mengenai iklim komunikasi akan beragam pula begitu pula pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas mereka.

Iklim komunikasi yang positif dan penuh persaudaraan yang dirasakan oleh karyawan dalam proses interaksi mendorong karyawan berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah serta cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi, yang selanjutnya akan mempengaruhi sikap mereka dalam melaksanakan pekerjaan dan menilai tingkat kepuasan kerja mereka, baik terhadap pekerjaan, lingkungan, rekan kerja serta atasan.

Mengukur iklim komunikasi tidak berdasarkan persepsi pegawai secara kolektif, tetapi persepsi pegawai secara individu, hal ini disebabkan karena meskipun iklim komunikasi pegawai secara kolektif baik tetapi pada akhirnya yang mempengaruhi mutu pekerjaan dan kepuasan terhadap pekerjaan adalah persepsi pribadi masing-masing. Selanjutnya dalam mengukur kepuasan kerja karyawan dilakukan dengan melihat persepsi karyawan terhadap apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, sehingga karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan.

Secara ringkas kerangka pikir dalam penelitian di tunjukkan pada skema dibawah ini :

Skema kerangka pikir



E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh yang positif secara bersama-sama antara faktor-faktor iklim komunikasi berupa kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan perhatian terhadap kinerja serta pemberdayaan dengan kepuasan kerja karyawan PDAM Makassar.
2. Variabel iklim komunikasi berupa partisipasi dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Makassar.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang prosedur atau langkah-langkah yang ditempuh dalam proses penelitian. Beberapa hal yang disajikan dalam bab ini meliputi uraian tentang lokasi penelitian, tipe penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, definisi operasional, sumber dan instrumen penelitian, validitas dan realibilitas dan teknik analisa data. Uraian berikut ini memberikan gambaran tentang prosedur penelitian untuk mencapai tujuan penelitian.

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum kota Makassar. Pemilihan lokasi penelitian ini dilakukan karena Perusahaan Daerah Air Minum kota Makassar adalah merupakan satu-satunya perusahaan daerah yang memberikan pelayanan penyediaan air bersih bagi masyarakat kota Makassar, sehingga dibutuhkan pelayanan yang maksimal dan perofesional dari perusahaan. Selain itu pula hal yang paling penting dalam pemilihan lokasi yaitu banyaknya sorotan publik terhadap kinerja dan produktivitas yang ditujukan pada manajemen atau direksi PDAM dalam mengelola organisasi perusahaan.

B. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian survey. Metode penelitian survey digunakan untuk mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lain, dalam hal ini pengaruh iklim komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja. Untuk

mengetahui apakah pengaruh atau korelasi tersebut cukup meyakinkan akan digunakan teknik analisa statistik infrensial.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM sebanyak 750 orang yang terdiri dari:

- Direksi : 4 orang
 - Staf bagian : 368 orang
 - Unit Pelayanan : 211 orang
 - Instalasi : 167 orang
- Jumlah : 750 orang

2. Sampel

Karena keterbatasan tenaga, waktu dan sumber daya penelitian lainnya, serta besarnya jumlah populasi beranggotakan 750 orang, maka dilakukan penarikan sampel yang ukurannya ditetapkan berdasarkan Nomogram King. Dasar pengambilannya adalah dengan “error maksimal” yang dikehendaki yang selanjutnya diolah dengan rumus : $S = R \times N$ (Bulaeng; 2004;157).

Maka berdasarkan rumus tersebut dengan jumlah anggota populasi (N) 750 orang, error maksimal yang diinginkan adalah 7 % dan berdasarkan nomogram akan didapat angka ratio @ 15 %, maka jumlah anggota sampel dapat dihitung : $S = 15 \% \times 750 = 112$ orang.

Adapun distribusi responden adalah sebagai berikut:

1. Staf Bagian = $\frac{368 \times 112}{750}$ = 55 Orang
2. Unit Pelayanan = $\frac{211 \times 112}{750}$ = 32 Orang
3. Instalasi = $\frac{167 \times 112}{750}$ = 25 Orang

Untuk mendapatkan sampel yang representatif maka penarikannya menggunakan teknik sample random sampling dengan menyebarkan angket penelitian secara luas kepada karyawan PDAM.

Disamping pengumpulan data dari responden yang terdiri atas para karyawan PDAM, data tambahan yang menyangkut kebijakan komunikasi organisasi beserta implementasinya dikumpulkan dari informan yang terdiri dari :

- Direksi PDAM : 1 orang
- Kepala Bagian LITBANG PDAM : 1 orang
- Staf : 3 orang
- Jumlah : 5 orang

D. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini ada dua variabel yang digunakan yaitu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y).

- a. **Variabel independen (X)** yaitu iklim komunikasi organisasi yang diukur melalui indikator :

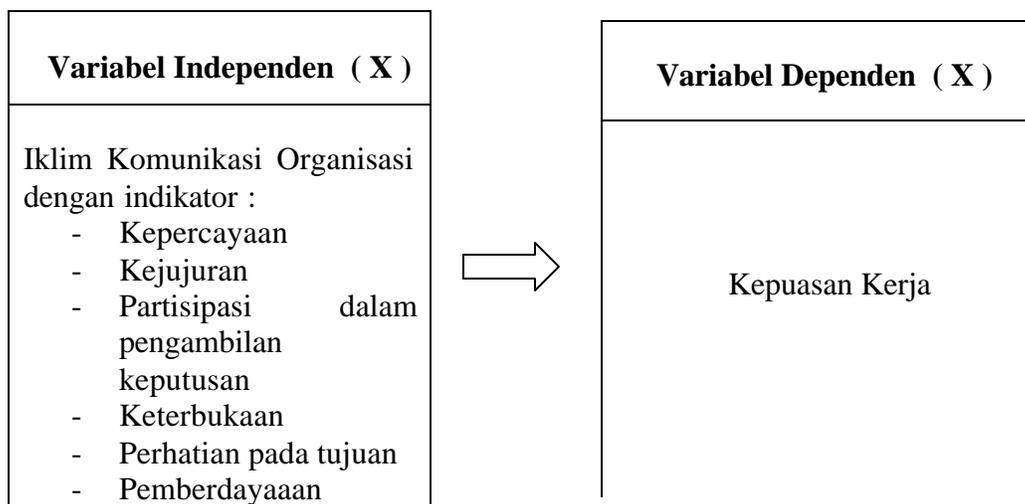
- Kepercayaan (X1)

- Kejujuran (X2)
- Partisipasi dalam pengambilan keputusan (X3)
- Keterbukaan (X4)
- Perhatian pada tujuan kinerja organisasi (X5)
- Pemberdayaan (X6)

b. Variabel dependen (Y) yaitu : kepuasan kerja

Variabel penelitian ini dapat divisualisasikan dalam skema sebagai berikut :

Skema Variabel Penelitian



E. Definisi Operasional

Untuk memberi keseragaman pemahaman, memperjelas pokok-pokok masalah dan membahas batasan masalah penelitian, maka variabel-variabel dalam penelitian ini perlu dioperasionalkan diantaranya adalah :

- a. **Iklm komunikasi organisasi** adalah : persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi. Iklm komunikasi ini dapat diukur atau diamati melalui indikator penilaian pribadi responden berupa : kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, perhatian pada kinerja organisasi dan pemberdayaan.
- **Kepercayaan** adalah : penilaian responden terhadap hubungan komunikasi berupa pernyataan dan tindakan yang didalamnya ada rasa saling percaya, yakin dan kredibilitas.
 - **Kejujuran** adalah : penilaian responden terhadap suasana kejujuran dan keterusterangan dalam setiap hubungan-hubungan dalam organisasi, baik terhadap teman, bawahan atau atasan.
 - **Partisipasi dalam pengambilan keputusan** adalah : penilaian responden terhadap keterlibatan pegawai disemua tingkat dalam organisasi, untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen dalam proses pembuatan keputusan.
 - **Keterbukaan** adalah : penilaian responden atau karyawan terhadap kemudahan memperoleh informasi dari atasan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan atau tugas-tugas mereka dan bukan informasi yang sifatnya rahasia serta dalam mengkoordinasikan tugas mereka dengan karyawan lain atau bagian lain.
 - **Perhatian pada kinerja dan karyawan** adalah : penilaian responden atau karyawan terhadap ada tidaknya komitmen terhadap tujuan organisasi dan

komitmen terhadap anggota lainnya, pada setiap personel disemua tingkat organisasi.

- **Pemberdayaan** adalah : penilaian responden atau karyawan terhadap optimalisasi keterlibatan karyawan dalam menciptakan keberhasilan perusahaan dengan memperhatikan kemampuan, keahlian dan pengetahuan karyawan yang dilakukan oleh manajemen disemua tingkat organisasi.

b. **Kepuasan kerja** adalah: Sikap dan keadaan emosional yang positif yang dirasakan oleh responden terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya.

Dengan interval penilaian sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Interval Kategori} &= \frac{\text{Jarak Pengukuran (R)}}{\text{Jarak interval}} \\ &= \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Kriteria}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0,80 \end{aligned}$$

Sehingga dari perhitungan tersebut diperoleh batas interval sebagai berikut :

1,00 - 1,80 = sangat rendah/ sangat tidak puas

1,81 - 2,60 = rendah/ tidak puas

2,61 - 3,40 = sedang/ kurang puas

3,41 - 4,20 = tinggi/ puas

4,21 - 5,00 = sangat tinggi/ sangat puas

F. Sumber dan Instrumen Penelitian

1. Sumber data

- a. Data primer yaitu data yang berkaitan dengan variabel penelitian yang diambil secara langsung dari responden dan informan yang terpilih sebagai sampel dengan menggunakan instrumen yang telah disiapkan.
- b. Data sekunder yaitu data yang bersumber dari data-data atau dokumen perusahaan.

2. Instrumen Penelitian

Agar diperoleh data yang valid dan relevan dengan permasalahan dan sasaran penelitian maka instrumen penelitian adalah sebagai berikut :

a. Kuisisioner/ Angket

Teknik ini digunakan dengan cara membuat sejumlah daftar pertanyaan tertulis yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, yang selanjutnya dibagikan pada responden penelitian. Pertanyaan angket disusun dalam bentuk rating scale dengan mewajibkan responden hanya memilih satu jawaban sesuai dengan pendapat dan penilaiannya, dari beberapa jawaban yang disediakan. Untuk mengukur iklim komunikasi organisasi digunakan test baku Inventaris Iklim Komunikasi (IIK).

b. Wawancara

Teknik ini digunakan untuk melengkapai atau mengkomfirmasi data yang diperoleh dari instrumen lain. Wawancara dilakukan sesuai dengan fokus

permasalahan, sehingga informasi data yang terhimpun cukup lengkap dan mendalam.

c. Dokumentasi

Teknik ini dilakukan untuk mendapatkan data sekunder dengan cara mengumpulkan dan mengkaji surat-surat, keputusan, dokumen-dokumen serta kebijakan dan prosedur komunikasi tertulis dalam bentuk laporan.

G. Validitas dan Reliabilitas

Sebelum instrumen didistribusikan kepada responden perlu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas guna memperoleh keakuratan dan merefleksikan sifat dan struktur data variabel yang diukur (diteliti) serta dapat dipertanggungjawabkan.

1. Pengujian validitas instrumen

Teknik pengujian validitas yang digunakan adalah validitas konstruksi (construct validity) dengan mengkonsultasikan atau meminta judgment setiap butir soal kepada para ahli, sehingga diperoleh kualitas setiap pertanyaan yang benar-benar valid. Uji coba instrumen dilakukan melalui analisis item soal. Analisis item soal dilakukan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir instrumen dengan skor total dengan menggunakan formula korelasi Product Moment yang kemudian diolah dengan program SPSS 12.

Dalam hal analisa item ini Masrun (Sugiyono ; 2005 : 152) menyatakan item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula.

Biasanya syarat minimum dianggap memenuhi syarat kalau $r = 0,3$ atau lebih (paling kecil 0,3). Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Atau jika r hitung positif dan r hitung $> r$ tabel maka butir tersebut valid. Sebaliknya jika r hitung negatif dan r hitung $< r$ tabel maka butir tersebut tidak valid. Berdasarkan data yang terkumpul dari 30 responden maka terdapat 18 koefisien korelasi (jumlah butir 18) untuk item instrumen iklim komunikasi, dan 14 koefisien korelasi untuk instrumen kepuasan kerja. Hasil analisis item ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel. 1 . Hasil analisis item instrumen iklim komunikasi

No Butir Instrumen	Koefisien korelasi (r hitung)	r tabel	Keterangan
1	0,447	0,2407	Valid
2	0,465	0,2407	Valid
3	0,562	0,2407	Valid
4	0,439	0,2407	Valid
5	0,388	0,2407	Valid
6	0,790	0,2407	Valid
7	0,720	0,2407	Valid
8	0,629	0,2407	Valid
9	0,678	0,2407	Valid
10	0,653	0,2407	Valid
11	0,556	0,2407	Valid
12	0,494	0,2407	Valid
13	0,785	0,2407	Valid
14	0,650	0,2407	Valid
15	0,354	0,2407	Valid
16	0,374	0,2407	Valid
17	0,595	0,2407	Valid
18	0,644	0,2407	Valid

Sumber : Hasil olahan data primer tahun 2007

Tabel 2. Hasil analisis item instrumen kepuasan kerja

No Butir Instrumen	Koefisien korelasi (r hitung)	r tabel	Keterangan
1	0,451	0,2407	Valid
2	0,772	0,2407	Valid
3	0,693	0,2407	Valid
4	0,628	0,2407	Valid
5	0,535	0,2407	Valid
6	0,780	0,2407	Valid
7	0,695	0,2407	Valid
8	0,736	0,2407	Valid
9	0,774	0,2407	Valid
10	0,736	0,2407	Valid
11	0,669	0,2407	Valid
12	0,611	0,2407	Valid
13	0,690	0,2407	Valid
14	0,751	0,2407	Valid

Sumber : Hasil olahan data primer tahun 2007

Seperti yang telah dikemukakan bahwa koefisien korelasi sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3) atau $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, maka butir instrumen dinyatakan valid. Dari uji coba tersebut berdasarkan tabel 3 dan tabel 4 ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total diatas 0,3 atau $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, sehingga semua butir instrumen iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja dinyatakan valid. Untuk instrumen iklim komunikasi butir yang mempunyai validitas tinggi adalah butir 6 dengan koefisien korelasi 0,790 dan paling rendah adalah butir 15 dengan koefisien korelasi 0,354 sedangkan untuk instrumen kepuasan kerja butir yang mempunyai validitas tinggi adalah butir 6 dengan koefisien korelasi 0,780 dan paling rendah adalah butir 1 dengan koefisien korelasi 0,451.

2. Pengujian Reliabilitas

Setelah semua butir pertanyaan dinyatakan valid maka selanjutnya adalah menguji reliabilitas kuesioener tersebut. Cara pengambilan kesimpulan adalah jika r Alpha positif dan lebih besar dari r tabel maka reliabel. Jika r Alpha negatif atau r Alpha lebih kecil dari r tabel maka tidak reliabel. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan program SPSS 12.0 maka didapatkan nilai r Alpha iklim komunikasi 0,907 dan r Alpha kepuasan kerja 0,931. Sedangkan r tabel pada 0,05 dengan derajat bebas = jumlah kasus - 2 (30 - 2 = 28) sehingga $r (0.05 ; 28) = 0,2407$.

Berdasarkan hal tersebut maka instrumen iklim komunikasi dan instrumen kepuasan kerja dapat dinyatakan reliabel karena r Alpha keduanya lebih besar dari r tabel.

Tabel 3. Hasil analisis instrumen iklim komunikasi dan kepuasan kerja

No	Instrumen	r Alpha	r tabel
1	Iklim komunikasi Organisasi	0,907	0,2407
2	Kepuasan Kerja	0,931	0,2407

Sumber : Hasil olahan data primer tahun 2007

H. Teknik Analisa Data

Data yang diperoleh terdiri dari dua jenis data yaitu : data kuantitatif (numerik) yang diperoleh dari angket dan Test baku dan data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dengan informan. Dengan demikian digunakan pula dua teknik analisa data yaitu teknik kuantitatif yang digabungkan dengan teknik kualitatif. Data

numerik yang diperoleh dari angket diolah dengan menggunakan analisa statistik deskriptif dan infrensial. Analisa deskriptif digunakan untuk menggambarkan data yang diperoleh baik secara tersendiri atau satu persatu (univariate) maupun secara berpasangan (bevariate).

Pada analisa deskriptif univariate, data yang diperoleh dijelaskan dengan mengukur agar karakteristik dari data menjadi lebih nampak. Dalam mengukur iklim komunikasi organisasi maka digunakan metode Inventaris Iklim Komunikasi (IIK) yang dikembangkan oleh Peterson dan Pace (Pace & Faules; 2005;157).

Data secara univariate diukur melalui :

- Central tendency (kecenderungan pusat) seperti ; mean atau rata-rata

Rumus Mean :

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

dimana :

$\sum X_i$ = jumlah semua skor variabel X

n = jumlah anggota sampel

Dalam menganalisis iklim komunikasi organisasi yang berlaku, akan digunakan rata-rata pada skor masing-masing indikator yang kemudian ditentukan kategorinya berdasarkan 5 kategori (sakala 5). Adapun penentuan interval kategori adalah :

$$\begin{aligned} \text{Interval Kategori} &= \frac{\text{Jarak Pengukuran (R)}}{\text{Jarak interval}} \\ &= \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Kriteria}} \end{aligned}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0,80$$

Sehingga dari perhitungan tersebut diperoleh batas interval sebagai berikut :

1,00 - 1,80 = sangat rendah/ sangat tidak sesuai

1,81 - 2,60 = rendah/ tidak sesuai

2,61 - 3,40 = sedang/ kurang sesuai

3,41 - 4,20 = tinggi/ sesuai

4,21 - 5,00 = sangat tinggi/ sangat sesuai

Analisa statistik bivariate digunakan untuk melihat asosiasi antara variabel iklim komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja dengan menggunakan regresi linear berganda.

Rumus regresi linear berganda :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6 + E$$

Dimana :

Y = Kepuasan kerja

X1 = Kepercayaan

X2 = Kejujuran

X3 = Partisipasi dalam pengambilan keputusan

X4 = Keterbukaan

X5 = Perhatian pada tujuan kinerja organisasi

X6 = Pemberdayaan

a = Konstanta

$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$ = Koefisien regresi

E = Standar kesalahan baku

Untuk melihat apakah variabel bebasnya secara bersama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel tidak bebas, untuk itu perlu dilihat besarnya F rasio (uji F rasio) bermakna atau tidak. Apabila dari hasil perhitungan F hitung lebih besar dari F tabel maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas menerangkan variabel terikat secara serentak.

Pada model regresi linear berganda akan dilihat pula besarnya kontribusi variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat dengan melihat besarnya koefisien determinasi total (R^2). Jika (R^2) diperoleh mendekati 1 maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan variasi variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika (R^2) makin mendekati 0 maka makin lemah variasi variabel bebas terhadap variabel terikat.

Untuk melihat bermakna tidaknya koefisien regresi secara parsial maka peneliti akan menggunakan uji t. Apabila t hitung lebih besar dari t tabel, maka dikatakan signifikan yaitu terdapat pengaruh antara variabel bebas yang diteliti dengan variabel terikatnya. Sebaliknya jika t hitung lebih kecil dari t tabel maka dapat dikatakan tidak signifikan. Selain itu dihitung pula besarnya koefisien determinasi (r^2) secara partial untuk masing-masing variabel bebas. Koefisien determinasi (r^2) digunakan untuk mengetahui sejauhmana sumbangan masing-masing variabel bebas, dengan asumsi

variabel lainnya konstan terhadap variabel terikat. Semakin besar nilai (r^2) maka akan semakin besar variasi sumbangannya terhadap variabel terikat.

Pada analisa kualitatif, data tekstual dari wawancara dan analisa dokumen dikodekan dalam kategori secara logis, lalu digunakan untuk mendukung deskripsi data numerik yang diolah secara kuantitatif. Dengan demikian didapatkan gambaran yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti yakni iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar, terus menerus mengalami perkembangan melalui tahap demi tahap dalam lintasan sejarah yang cukup panjang, berawal pada tahun 1924 dengan dibangun Instalasi Pengolahan Air (IPA) I Ratulangi oleh pemerintah Hindia Belanda dengan nama Waterleidjding Bedrijf kapasitas produksi terpasang 50 l/d, kemudian pada jaman pendudukan Jepang tahun 1937 ditingkatkan menjadi 100 l/d, Air baku diambil dari Sungai Jeneberang terletak 7 km disebelah selatan kota, dipompa melalui saluran tertutup ke Instalasi Ratulangi.

Tahun 1974 berubah menjadi Dinas Air Minum Kota Madya Ujung Pandang. Seiring dengan usianya IPA Ratulangi berangsur-angsur mengalami penurunan kapasitas produksi.

Tahun 1976 perubahan status PDAM, dari Dinas Air Minum menjadi Perusahaan Air Minum Kodya Ujung Pandang sesuai dengan Perda No. 21/P/II/1976, dimana kapasitas produksi terpasang PDAM turun menjadi 50 l/d, yang disebabkan karena usia.

Untuk memenuhi kebutuhan air bagi penduduk Kota Makassar yang makin meningkat, maka pada tahun 1977 dibangun Instalasi Pengolahan Air (IPA) II Panaikang dengan kapasitas tahap pertama 500 l/d. Sumber Air baku diambil dari

Bendungan Lekopancing Sungai Maros sejauh 29,6 Km dari Kota Makassar, kemudian tahun 1989 IPA Panaikang ditingkatkan kapasitasnya menjadi 1000 l/d.

Tahun 1985 melalui paket pembangunan Perum Perumnas dibangun Instalasi Pengolahan Air (IPA) III Antang dengan kapasitas awal 20 l/d, kemudian tahun 1992 dibangun IPA Antang 2 (dua) dengan demikian total kapasitas IPA Antang menjadi 40 l/d, dari 2 (dua) Instalasi Pengolahan Air.

Untuk memenuhi kebutuhan air bersih khususnya pada wilayah pelayanan IPA Antang dimana jumlah pelanggan terus bertambah, maka pada tahun 2003 PDAM Kota Makassar menambah kapasitas produksi IPA Antang dari 40 l/d menjadi 90 l/d.

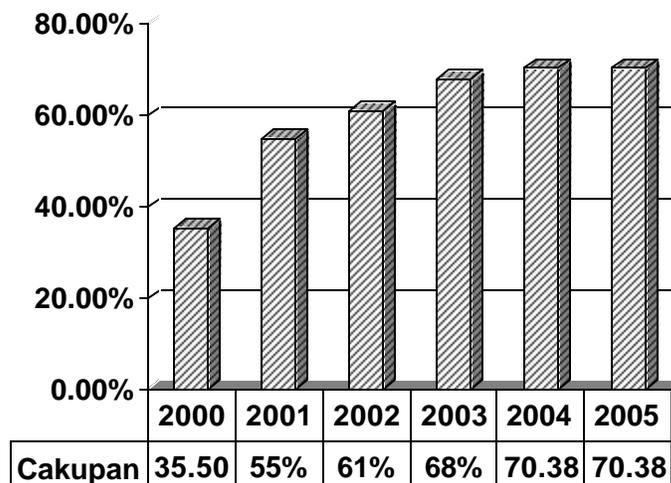
Pada tahun 1993 lewat paket bantuan hibah pemerintah pusat, dibangun Instalasi Pengolahan Air (IPA) IV Maccini Sombala kapasitas terpasang 200 l/, dengan sumber air baku diambil dari Sungai Jeneberang.

Penambahan demi penambahan kapasitas produksi rupanya belum mampu mengimbangi laju pertumbuhan penduduk, pemukiman dan industri, sehingga melalui Proyek Pengembangan Sistem Penyediaan Air Bersih Kotamadya Ujung Pandang pada tahun 2000 dibangun Instalasi V Somba Opu kapasitas 1000 l/d di Kabupaten Gowa dengan sumber air baku dari Dam Bili – Bili sejauh ? 16 Km, dengan demikian total kapasitas terpasang produksi air bersih PDAM Kota Makassar menjadi 2340 l/d.

B. Cakupan Pelayanan

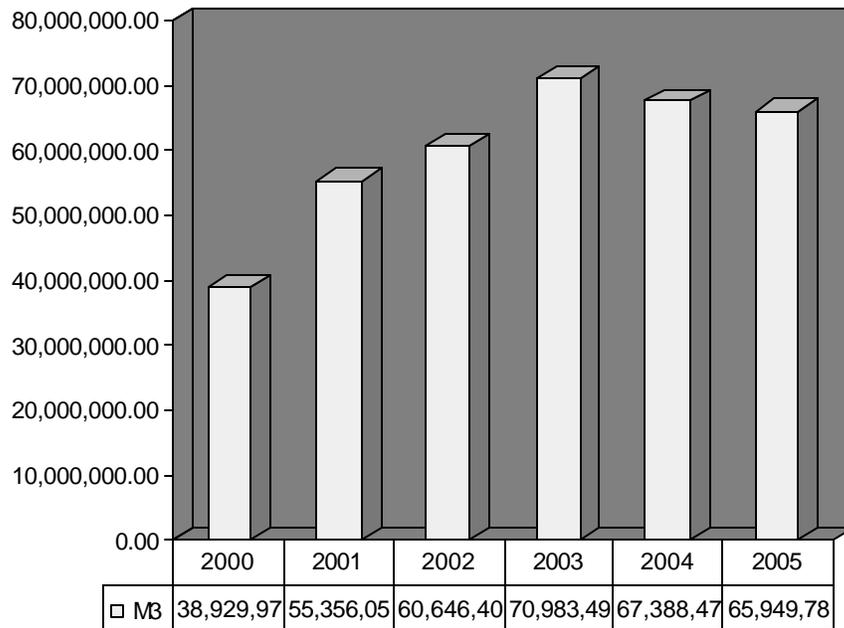
Cakupan pelayanan PDAM Kota Makassar sampai bulan November 2006 mencakup 70,53% (857.862 jiwa) dari 1,216,374 jiwa proyeksi jumlah penduduk Kota Makassar bulan November tahun 2006. Sistem distribusi air minum menggunakan pompa. Sumber air baku memanfaatkan air permukaan yaitu : Sungai Maros di Kabupaten Maros, Sungai Jeneberang di Kabupaten Gowa, dan Dam serba guna Bili-Bili. Produksi air bersih pada tahun 2005 sebanyak 65.949.787.00 M³ dengan tingkat kehilangan air 45,43 %. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada diagram dibawah ini.

Diagram 1. Cakupan pelayanan PDAM Makassar



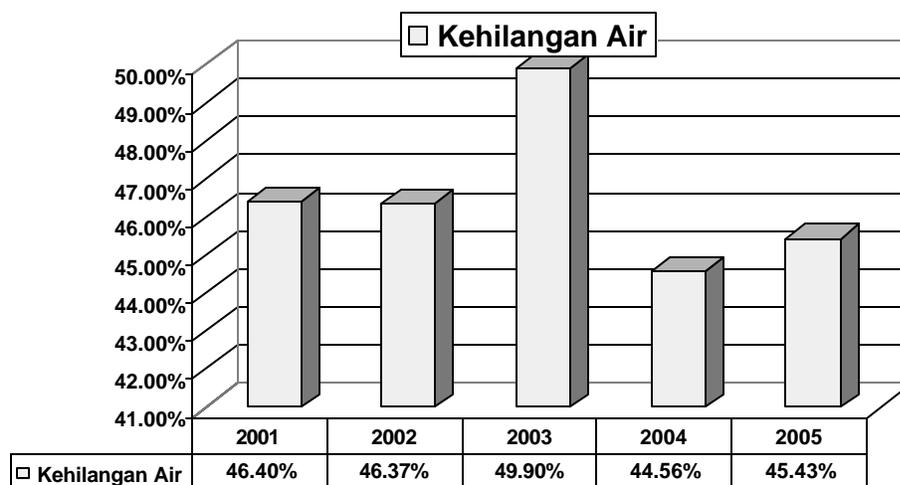
Sumber : Litbang PDAM : 2006

Diagram 2. Produksi Air Bersih PDAM Tahun 2000-2005



Sumber : Litbang PDAM 2006

Diagram 3. Tingkat Kehilangan Air Tahun 2001 - 2005

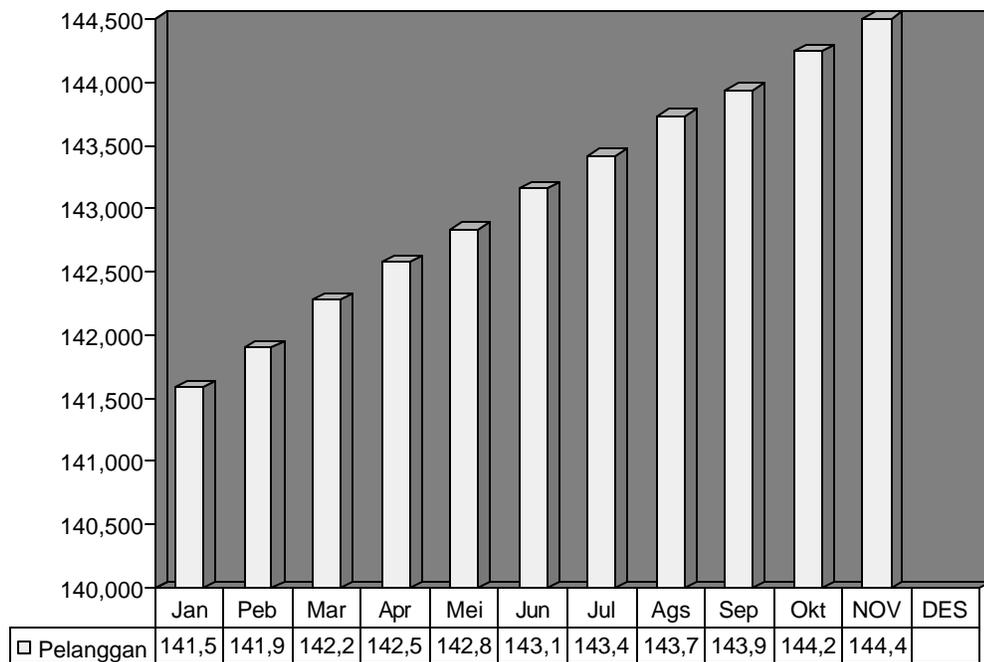


Sumber : Litbang PDAM 2006

C. Jumlah Pelanggan

Jumlah pelanggan PDAM pada tahun 2006 sampai bulan November mencapai 144.498 pelanggan. Komposisi jenis pelanggan bervariasi mulai dari sosial, rumah tangga, usaha, instansi pemerintah dan industri. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada diagram dibawah ini.

Diagram 4. Jumlah Total Pelanggan 2006



Sumber : Litbang PDAM ; 2006

Tabel .4 .Komposisi Pelanggan Aktif
November 2006

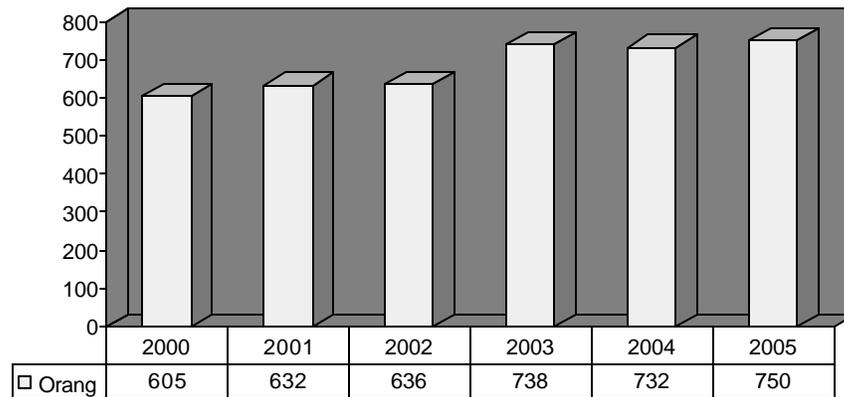
O	JENIS PELANGGAN	JUMLAH PLG
1	Sosial A	882
2	Sosial B	698
3	Sosial C	70
4	Rumah Tangga A	21,167
5	Rumah Tangga B	73,607
6	Rumah Tangga C	22,142
7	Rumah Tangga D	2,199
8	Konsulat	1
9	Instansi Pemerintah	501
10	Balai latihan & K. Swasta	12
11	Usaha A	7,548
12	Usaha B	1,063
13	Usaha C	269
14	Industri A	29
15	Industri B	86
16	Khusus A	3
17	Khusus B	3
18	Air Curah	1
	Jumlah	130,281

Sumber : Litbang PDAM : 2006

D. Jumlah dan latar belakang pendidikan karyawan

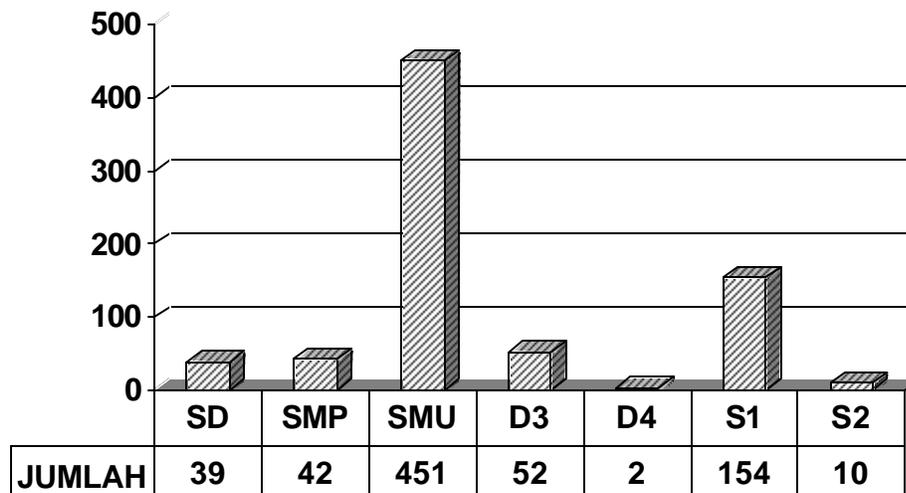
Jumlah karyawan dilingkungan PDAM makassar sebanyak 750 orang, dengan tingkat pendidikan karyawan bervariasi mulai dari yang berpendidikan SD sampai yang berpendidikan S2. Adapun secara lengkap perkembangan jumlah karyawan serta tingkat pendidikan karyawan dapat dilihat pada diagram dibawah ini.

Diagram 5. Jumlah Karyawan 5 Tahun Terakhir



Sumber : Litbang PDAM : 2006

Diagram 6. Tingkat Pendidikan Formal



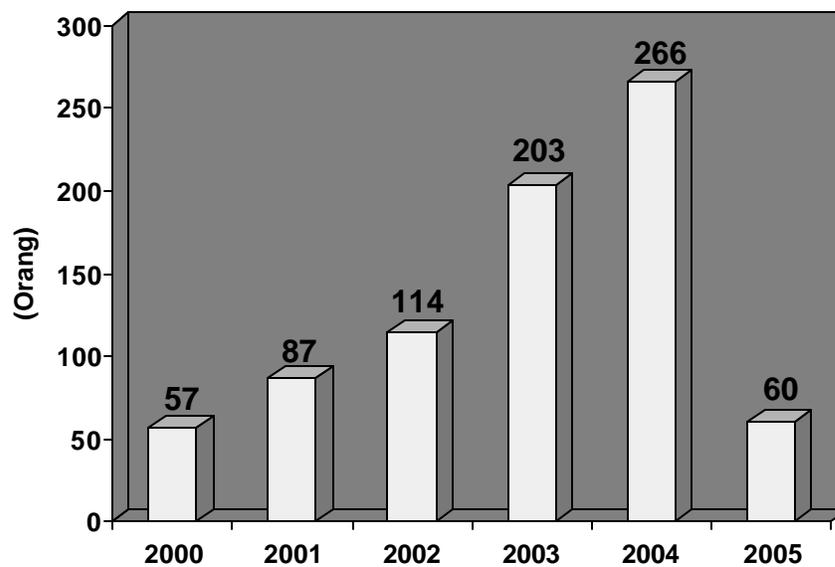
Sumber : Litbang PDAM : 2006

Dengan komposisi latar belakang pendidikan karyawan seperti ini sudah cukup memadai untuk menjalankan bisnis perusahaan secara profesional, dimana level

kepala bagian keatas sudah dipimpin oleh minimal sarjana strata satu, bahkan kepala seksi pun telah dipimpin oleh sarjana.

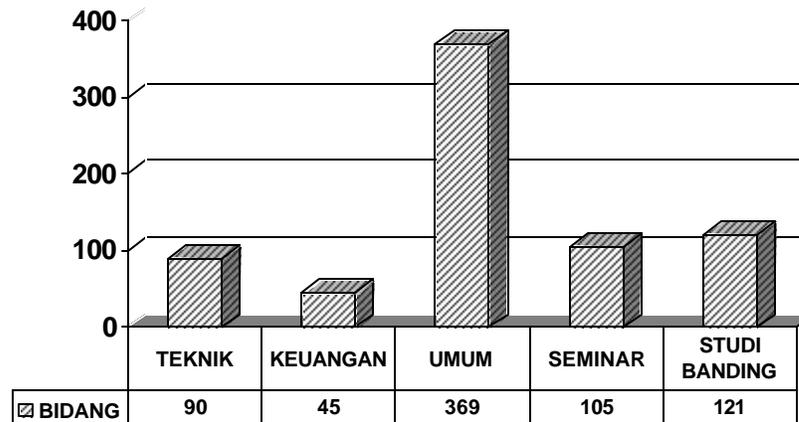
Selain itu PDAM Kota Makassar hingga saat ini terus mengembangkan sumber daya manusianya dengan cara mengirim karyawan yang potensial untuk menambah ilmu serta meningkatkan kemampuan keterampilan karyawan melalui pendidikan non formal berupa pelatihan – pelatihan, kursus – kursus serta seminar dan studi banding. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram berikut ini.

Diagram 7. Jumlah Karyawan Mengikuti Pendidikan Non Formal Periode Tahun 2000-2005



Sumber : Litbang PDAM : 2006

Diagram 8. Jumlah Karyawan Mengikuti Pendidikan Non Formal Berdasarkan Jenis Pendidikan Tahun 2001-2005



Sumber : Litbang PDAM : 2006

Tabel 5. Pendidikan Non Formal

TAHUN	PELATIHAN			SEMINAR	STUDI BANDING	JUMLAH
	TEKNIK	KEUANGAN	UMUM			
2000	42	-	11	4	-	57
2001	44	9	9	22	3	87
2002	7	4	18	38	47	114
2003	9	6	172	11	5	203
2004	14	9	163	24	56	266
2005	16	17	7	10	10	60
Jumlah 2001 s/d 2005	90	45	369	105	121	730
Lokasi Penyelenggaraan	22,29 % Lokal Makassar			77,71 % Diluar Makassar		

Sumber : Litbang PDAM : 2006

Kebijakan pengembangan sumber daya manusia ini sejalan dengan visi dan misi PDAM Kota Makassar yaitu :

- Visi : Menjadi salah satu perusahaan Daerah Air Minum terkemuka di Indonesia yang memiliki daya saing global.
- Misi :
 - o memberikan pelayanan air minum yang terbaik bagi masyarakat
 - o Menunjang pembangunan dan pelayanan perkotaan
 - o Mewujudkan profesionalisme pengelolaan perusahaan

E. Tugas Pokok dan Fungsi PDAM

Tugas Pokok PDAM Kota Makassar Sesuai Peraturan Daerah No. 2 / 1992, tanggal 07 April 1992 tentang Susunan dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kodya Dati II Ujung Pandang.

Tugas pokok PDAM Kota Makassar adalah melaksanakan sebagian urusan rumah tangga Daerah dalam bidang pengelolaan air minum. Sedangkan fungsi PDAM Kota Makassar adalah :

- a. Melaksanakan pelayanan umum / jasa kepada masyarakat konsumen dalam penyediaan air bersih
- b. Menyelenggarakan pemanfaatan umum yang dapat dirasakan oleh masyarakat
- c. Memupuk pendapatan untuk membiayai kelangsungan hidup perusahaan dan pembangunan daerah.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan hasil penelitian tersebut. Beberapa hal yang disajikan dalam bab ini meliputi uraian tentang hasil penelitian dan pembahasan.

A. Hasil Penelitian

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian lapangan digunakan analisis kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk model analisis regresi linear berganda, sedangkan analisis kualitatif digunakan untuk menelaah pembuktian analisis kuantitatif. Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan secara teoritis bahwa faktor-faktor iklim komunikasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kepuasan kerja. Namun demikian kesimpulan ini baru bersifat teoritis. Oleh karena itu perlu pembuktian secara empiris melalui penelitian ini.

Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan inferensial. Analisa deskriptif digunakan untuk menggambarkan data yang diperoleh baik secara tersendiri atau satu persatu (univariate) maupun secara berpasangan (bivariate). Analisis univariate digunakan untuk menjelaskan data yang diperoleh agar karakteristik dari data menjadi nampak, yang diukur melalui central tendency berupa mean atau rata-rata selain itu pula ditampilkan pula tabel frekwensi dari jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti. Analisa statistik bivariate digunakan untuk melihat asosiasi antara variabel iklim komunikasi

organisasi dengan kepuasan kerja dengan menggunakan regresi linear berganda. Untuk menguji variasi dari model regresi yang digunakan dalam menerangkan variasi variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Y) dengan cara menguji kemaknaan dari koefisien regresinya. Dalam pembahasan penelitian ini maka terlebih dahulu akan dideskriptifkan secara univariat variabel-variabel yang ada dengan teknis analisa yang telah dijelaskan sebelumnya.

1. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi sebagaimana telah didefinisikan pada bab sebelumnya, menunjukkan seberapa jauh pegawai merasakan suasana berkomunikasi dilingkungan kerja mereka sehari-hari. Dalam penelitian ini pengukuran variabel-variabel iklim komunikasi diukur dengan menggunakan rating skala dengan rentang nilai 1 hingga 5 dimana 1 merupakan nilai terendah dan 5 sebagai nilai tertinggi.

Sebagai analisa dasar akan ditampilkan frekwensi jawaban responden dari tiap-tiap variabel dan kemudian akan dicari rata-rata atau mean.

a. Kepercayaan (X1)

Tabel 6. Frekwensi jawaban responden terhadap variabel kepercayaan

Item Pertanyaan	Tingkat jawaban responden										Total	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.Kepercayaan atasan pada bawahan	2	1,8	1	0,9	36	32,1	36	32,1	37	33	112	100
2.Kepercayaan bawahan pada atasan	-	-	8	7,1	29	25,9	45	40,2	30	26,8	112	100
3.Kepercayaan sesama karyawan	3	2,7	6	5,4	44	39,3	33	29,5	26	23,2	112	100

Sumber : Hasil olahan data primer tahun 2007

Dari tabel 6 terlihat bahwa sebagian besar responden atau karyawan cenderung menilai bahwa atasan telah memberikan kepercayaan yang tinggi kepada mereka dimana 73 orang atau sebesar 65 % responden merasa kepercayaan atasan terhadap bawahan sudah terlihat dalam interaksi dilingkungan kerja mereka. Demikian pula penilaian responden atau karyawan terhadap atasan mereka, sebagian besar responden atau sekitar 75 orang atau 67 % menilai bahwa karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi kepada atasan. Sedangkan untuk penilaian terhadap kepercayaan sesama karyawan atau rekan kerja responden cenderung menilai bahwa kepercayaan diantara sesama karyawan atau rekan kerja sudah terlihat satu sama lain. Penilaian responden mengenai variabel kepercayaan tergolong cukup tinggi yakni sekitar 1283 dari skor kriterium sebesar 1680. Skor kriterium adalah nilai komulatif maksimum yang mungkin dicapai oleh keseluruhan responden atau anggota sampel. Karena rentang jawaban angket berkisar dari 1 sampai 5 maka skor iklim komunikasi memungkinkan untuk dicapai adalah 5. Jadi skor komulatif tertinggi yang bisa dicapai oleh responden adalah 1680 ($5 \times 3 \times 112$). Dari hasil analisa jawaban angket jumlah skor yang dicapai oleh responden hanyalah 1283. Dengan demikian $1283 : 1680 = 0,76$ atau 76 %. Ini berarti tingkat penilaian responden terhadap variabel kepercayaan adalah 76 % dari iklim ideal yang diharapkan. Untuk nilai mean atau nilai rata-rata jawaban responden terhadap kepercayaan sebesar 3,82 (lampiran 5). Berdasarkan interval kategori nilai ini cukup tinggi yang berarti dapat dikatakan iklim kepercayaan dilingkungan PDAM sudah berlangsung dengan baik atau sudah terlihat dalam setiap interaksi yang ada dilingkungan PDAM.

Namun meskipun iklim kepercayaan sudah ada dan terlihat dalam interaksi dilingkungan kerja mereka akan tetapi sebagian karyawan merasa tidak puas dengan iklim kepercayaan yang ada. Misalnya dalam kepercayaan terhadap atasan, dari hasil wawancara dengan informan (Ibu Dv, wawancara tgl 28/3/2007) menilai bahwa atasan tidak mampu menjembatani masalah-masalah yang ada ditingkat bawahan, mereka menganggap atasan sebenarnya belum mampu untuk duduk sebagai pimpinan tapi karena mereka dekat dengan direksi sehingga mereka diangkat, bukan karena kemampuan dan pengalaman tetapi karena pesanan atau karena kekeluargaan. Sehingga mental kepemimpinan belum ada pada mereka. Begitu pula kepercayaan antara karyawan, untuk kepercayaan karyawan didalam bagian atau unit yang sama memang ada kepercayaan akan tetapi kalau sudah lintas bagian atau unit kepercayaan antara karyawan sudah kurang terlihat dan ada rasa saling curiga mencurigai. Selain itu dalam hal kepercayaan atasan terhadap bawahan mereka menilai terkadang atasan kurang mempercayai mereka seperti yang diungkapkan oleh salah seorang informan (ibu Dv, wawancara tgl 28 / 3 / 2007) yang mengatakan :

Terkadang saya merasa tidak dihargai, seperti orang tidak punya otak karena atasan tidak mempercayai apa yang saya lakukan atasan terlalu mengatur, seharusnya atasan memberikan kepercayaan kepada saya, atasan hanya menentukan poin-poin penting saja

Dari pernyataan tersebut dapat memberikan gambaran kepada kita bahwa sebenarnya iklim kepercayaan yang ada dilingkungan kerja PDAM untuk hal-hal tertentu terkadang masih kurang dirasakan dengan baik oleh seluruh karyawan, yang tentunya akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Meskipun secara umum karyawan menilai kepercayaan dilingkungan kerja mereka sudah berjalan cukup baik.

b. Kejujuran (X2)

Tabel 7. Frekwensi jawaban responden terhadap variabel kejujuran

Item Pertanyaan	Tingkat jawaban responden										Total	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.Kejujuran antar karyawan	8	7,1	6	5,4	37	33	44	39,3	17	15,2	112	100
2.Kesempatan menyatakan isi pikiran	2	1,8	17	15,2	46	41,1	29	25,9	18	16,1	112	100
3.Ketulusan atasan dalam berkomunikasi	4	3,6	9	8	31	27,7	43	38,4	25	22,3	112	100

Sumber : Hasil olahan data primer tahun 2007

Dari tabel 7 terlihat bahwa sebagian besar responden cenderung menilai kejujuran dan keterusterangan yang berlangsung dalam interaksi antara atasan dan bawahan telah mewarnai hubungan diseluruh tingkatan dalam perusahaan. Begitupula terhadap ketulusan atasan dalam berkomunikasi dinilai oleh sebagian karyawan sudah berlangsung dengan baik. Dari hasil perhitungan didapatkan mean atau nilai rata-rata terhadap kejujuran sebesar 3,51 (lampiran 5). Berdasarkan interval kategori nilai ini cukup tinggi yang berarti dapat dikatakan iklim kejujuran dilingkungan PDAM sudah berlangsung dengan baik atau sudah terlihat dalam setiap interaksi yang ada dilingkungan PDAM. Dari hasil analisa jawaban angket jumlah skor yang dicapai oleh responden hanyalah 1183. Dengan demikian $1183 : 1680 =$

0,70 atau 70 %. Ini berarti tingkat penilaian responden terhadap variabel kejujuran adalah 70 % dari iklim ideal yang diharapkan

Akan tetapi dari hasil tersebut belum bisa menggambarkan iklim kejujuran secara utuh, dalam hal kesempatan atau kejujuran dalam mengatakan isi pikiran atau pendapat sebagian besar responden menilai kurang terlaksana dengan baik atau dengan kata lain karyawan kurang bisa mengungkapkan pendapatnya secara jujur. Kondisi ini disebabkan karena sebagian karyawan merasa takut untuk mengkritik manajemen atau direksi karena kalau mereka mengkritik kariernya akan terhalang, mereka tidak akan mendapat kesempatan menduduki suatu jabatan sehingga terkadang mereka pasrah saja dengan keadaan. Mereka merasa apalah gunanya bekerja tapi kalau nantinya tidak mendapat perhatian dan tidak mendapat kesempatan untuk mengembangkan karier. Seperti halnya yang diungkapkan oleh salah seorang informan (Pak Mrtn, wawancara tgl 27/3/2007) yang dari pengalamannya merasa kejujuran dari pihak direksi sangat kurang, berikut pernyataannya :

Saya pernah mengikuti presentasi untuk pencalonan kepala unit, tapi saya kecewa karena ternyata yang diangkat adalah orang yang tidak mengikuti presentasi, saya merasa mungkin saya tidak terpilih karena sebelum saya mempresentasikan apa yang menjadi program saya, saya mengatakan direksi selalu menekankan profesionalisme tapi kalau saya naik keruang direksi tertulis kalimat "Tidak ada Lowongan" apakah ini yang disebut profesional

Dari pernyataan yang diungkapkan oleh karyawan tersebut menilai bahwa atasan atau direksi tidak jujur dalam mengangkat seseorang menduduki suatu jabatan dan menilai tidak transparan dalam perekrutan karyawan karena mengatakan tidak ada lowongan tetapi dibelakang menerima karyawan baru secara tidak transparan

karena yang masuk anak-anak atau keluarga pejabat. Dan karena keberaniannya sampai sekarang tidak mendapat kesempatan untuk peningkatan karir dan katanya pangkatnya tidak naik-naik, hanya baru dua kali padahal dia telah lama bekerja di PDAM hampir 20 tahun.

Lain halnya yang dikemukakan oleh salah seorang informan lain (Ibu Dv; wawancara tgl 28/3/2007) yang menilai kejujuran atasan masih kurang dimana dalam mengangkat seseorang menduduki jabatan tidak berdasarkan kemampuan tapi berdasarkan suka atau tidaknya direksi atau berdasarkan pesanan, begitupula ketulusan dalam berkomunikasi terhadap karyawan masih kurang atau meragukan, karena menilai pernyataan atasan sering berubah-ubah, tidak berani mengambil keputusan, atasan kurang dalam mental kepemimpinan.

Dari pernyataan kedua informan tersebut dalam menggambarkan suasana kejujuran dilingkungan kerja mereka dapat kita katakan bahwa karyawan merasa atasan kurang jujur dan tidak transparan dalam mengambil keputusan dan karyawan tampaknya pasrah dengan keadaan tersebut, tidak berani mengoreksi karena mereka takut karirnya akan terhambat. Kondisi ini tampaknya melanda hampir semua karyawan, dimana dari hasil pengamatan terlihat karyawan enggan memberikan komentar tentang suasana iklim komunikasi dilingkungan kerja mereka, bagi mereka yang penting mereka bisa bekerja, menerima gaji dan disenangi oleh atasan. Mereka cenderung mengikuti arus dan tidak mau peduli dengan kondisi lingkungan kerja. Sehingga mereka melihat kondisi iklim komunikasi yang ada dilingkungan PDAM sudah cukup baik padahal sebenarnya ada ketidakpuasan terhadap suasana kejujuran.

c. Partisipasi dalam pengambilan keputusan (X3)

Tabel 8. Frekwensi jawaban responden terhadap variabel partisipasi

Item Pertanyaan	Tingkat jawaban responden										Total	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Karyawan dapat berkomunikasi tentang kebijakan organisasi	3	2,7	18	16,1	26	23,2	49	43,8	16	14,3	112	100
2. Kesempatan karyawan dalam memberi usul dan saran	3	2,7	11	9,8	40	35,7	33	29,3	25	22,3	112	100
3. Informasi dan saran sangat diperhatikan	7	6,3	11	9,8	28	25	41	36,6	25	22,3	112	100

Sumber : Hasil olahan data primer tahun 2007

Dari tabel terlihat sebagian besar responden atau 65 orang atau 58 % menilai bahwa karyawan disemua tingkatan dalam perusahaan dapat berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka. Selain itu sebagian besar responden juga menilai informasi dan saran yang diterima dari bawahan sangat diperhatikan untuk dilaksanakan sepanjang informasi tersebut betul-betul diperlukan. Akan tetapi dalam hal kesempatan bagi karyawan untuk berkonsultasi dengan atasan dalam memberikan usul pada proses pengambilan keputusan sebanyak 40 orang atau 35 % responden menilai kurang terlaksana dengan baik. Dari hasil perhitungan didapatkan mean atau nilai rata-rata terhadap partisipasi sebesar 3,54 (lampiran 5). Berdasarkan interval kategori nilai ini cukup tinggi yang berarti dapat dikatakan iklim partisipasi dalam pengambilan keputusan dilingkungan PDAM sudah berlangsung dengan baik atau sudah terlihat dalam setiap

interaksi yang ada dilingkungan PDAM. Dari hasil jawaban angket jumlah skor yang dicapai oleh responden hanyalah 1194 dari skor kriterium 1680. Sehingga $1194 : 1680 = 0,71$ atau 71 %. Ini berarti tingkat penilaian responden terhadap variabel partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah 71 % dari iklim ideal yang diharapkan

Sejalan dengan hasil diatas dari hasil wawancara dengan informan (Pak Asn, wawancara tgl 9/1/2007) menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan secara bertingkat. Keterlibatan karyawan dalam proses pembuatan dan pengambilan keputusan cukup dilibatkan, hanya saja dalam hal ini karyawan tidak secara langsung terlibat dalam proses tersebut, karyawan hanya mengajukan saran dan usul, itupun tidak semua saran atau usul bisa diterima yang kemudian diolah pada tingkat midel manajemen yang selanjutnya keputusan akhir ditentukan oleh direksi atau top manajemen. Direksilah yang paling berwenang dalam proses pengambilan keputusan tersebut sehingga terkadang keputusan direksi tidak sesuai dengan apa yang diusulkan dari bawah seperti yang diungkapkan oleh salah seorang informan (ibu dv, wawancara tgl 28/3/2007) yang menyatakan :

Terkadang saya merasa dongkol karena saya telah mengajukan saran-saran serta penilaian terhadap ketidak layakan seseorang untuk penempatan posisi, tapi tiba didireksi orang tersebut diangkat oleh direksi.

Untuk keputusan yang sifatnya strategis dan pelaporan hasil-hasil yang telah dicapai oleh masing-masing bagian dan unit biasanya dibicarakan pada tingkat pimpinan melalui rapat koordinasi, akan tetapi menurut informan rapat-rapat ini terkadang tidak efektif karena keputusan-keputusan dalam rapat tersebut biasanya

dijalankan setengah-setengah, biasanya diawal-awal dilaksanakan tetapi lama kelamaan tidak lagi. Hal ini menurut informan disebabkan karena pimpinan tidak mampu menjelaskan dan memberi pemahaman kepada bawahan apa pentingnya dan guna dari dilaksanakannya keputusan tersebut. Sehingga karyawan mau melaksanakan kalau mereka melihat yang dilakukan menguntungkan bagi dirinya. Hal ini tidak terlepas dari pola pengangkatan pimpinan menempati suatu posisi tidak berdasarkan kemampuan atau pengalaman akan tetapi berdasarkan pesanan atau kedekatan sehingga atasan tidak mampu menjelaskan dan mengatur bawahan mereka.

d. Keterbukaan (X4)

Tabel 9. Frekwensi jawaban responden terhadap variabel keterbukaan

Item pertanyaan	Tingkat jawaban responden										Total	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Kesempatan mendapatkan informasi dalam mengkoordinasi pekerjaan	6	5,4	8	7,1	38	33,9	43	38,4	17	15,2	112	100
2. Kecuali untuk informasi yang sifatnya rahasia karyawan relatif mudah dapat informasi	3	2,7	16	14,3	41	36,6	30	26,8	22	19,6	112	100
3. Atasan mendengar dan terbuka atas saran & laporan	3	2,7	10	8,9	36	32,1	36	32,1	27	24,1	112	100

Sumber : Hasil olahan data primer tahun 2007

Dari tabel 9 terlihat sebagian responden atau sekitar 60 orang atau 53,6 % cenderung menilai bahwa kesempatan dalam mendapatkan informasi untuk membantu meningkatkan kemampuan mereka dalam mengkoordinasikan pekerjaan dengan karyawan atau bagian lain sudah cukup terlaksana dengan baik. Akan tetapi dalam hal memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka 41 atau 36 % responden menilai masih kurang terlaksana dengan baik. Sedangkan untuk penilaian terhadap atasan yang senantiasa mendengar dan terbuka atas saran atau laporan permasalahan yang disampaikan oleh pegawai, 63 orang responden menilai sudah cukup terlaksana. Dari hasil perhitungan didapatkan mean atau nilai rata-rata terhadap keterbukaan sebesar 3,52 . Berdasarkan interval kategori nilai ini cukup tinggi yang berarti dapat dikatakan iklim keterbukaan dilingkungan PDAM sudah berlangsung dengan baik atau sudah terlihat dalam setiap interaksi yang ada dilingkungan PDAM. Dari hasil analisa jawaban angket jumlah skor yang dicapai oleh responden hanyalah 1184 dari skor kriterium sebesar 1680. Dengan demikian $1184 : 1680 = 0,70$ atau 70 %. Ini berarti tingkat penilaian responden terhadap variabel keterbukaan adalah 70 % dari iklim ideal yang diharapkan.

Dari hasil wawancara dengan salah satu jajaran direksi menjelaskan bahwa keterbukaan dilingkungan PDAM sudah berjalan dengan baik, koordinasi antar bagian dan unit sudah berjalan dengan baik dan atasan terbuka atas saran dan usul dari karyawan. Sejalan dengan hal yang dikemukakan oleh direksi, salah satu informan menilai bahwa keterbukaan mendapat akses informasi mengenai pekerjaan bagi dirinya sudah cukup baik, begitupula dalam mendapatkan informasi dari antar bagian

atau lintas bagian terlihat sudah cukup baik. Akan tetapi mungkin bagi karyawan lain kesempatan dalam mendapatkan informasi masih kurang. Selain itu keterbukaan atasan dalam mendengar dan menerima masukan dari bawahan sejauh ini dirasakan masih cukup baik. Seperti yang diungkapkan oleh informan (Pak Rcrd, wawancara tgl 27/3/2007) :

Selama ini dari beberapa pimpinan yang pernah menjadi atasannya, atasan selalu mendengar saran atau usul yang saya sampaikan

Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa keterbukaan atasan terhadap saran dari bawahan masih cukup baik, bahkan terkadang seorang atasan memberikan kesempatan kepada bawahan, dengan meminta saran, usul dan informasi dari bawahan terhadap tugas-tugas yang ada. Akan tetapi dari beberapa informan menilai iklim keterbukaan dirasa masih kurang khususnya dalam rekrutmen dan penempatan posisi atau jabatan, dimana direksi tidak transparan dalam menerima karyawan dan dalam hal pengangkatan atau pemberhentian karyawan pada posisi atau jabatan masih sering berdasarkan suka atau tidaknya direksi.

e. Perhatian terhadap kinerja dan karyawan (X5)

Tabel 10. Frekwensi jawaban responden terhadap variabel perhatian

Item Pertanyaan	Tingkat jawaban responden										Total	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.Komitmen karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan produktifitas dan kualitas yang tinggi	2	1,8	10	8,9	38	33,9	38	33,9	24	21,4	112	100

2.Direksi memperhatikan kesejahteraan karyawan	1	0,9	10	8,9	35	31,3	40	35,7	26	23,2	112	100
3.Pencapaian tujuan selalu ditekankan	2	1,8	15	8,9	29	25,9	28	25	38	33,9	112	100

Sumber : Hasil olahan data primer tahun 2007

Dari tabel 10 terlihat sebagian atau 62 responden cenderung menilai bahwa karyawan menunjukkan komitmen untuk melaksanakan pekerjaan dengan kualitas dan produktivitas yang tinggi. Begitupula perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, 66 orang responden atau 58,9 % menilai telah diperhatikan dengan baik. Sedangkan untuk penekanan terhadap pencapaian tugas yang dilakukan oleh pimpinan, 66 orang responden menilai telah dilaksanakan dengan baik. Dari hasil perhitungan didapatkan mean atau nilai rata-rata terhadap perhatian sebesar 3,68. Berdasarkan interval kategori nilai ini cukup tinggi yang berarti dapat dikatakan bahwa karyawan menilai iklim perhatian terhadap kinerja dilingkungan PDAM sudah berlangsung dengan baik atau sudah terlihat dalam setiap interaksi yang ada dilingkungan PDAM.

Meskipun beberapa karyawan menilai perhatian terhadap kinerja sudah terlihat dalam setiap interaksi dilingkungan PDAM namun beberapa karyawan menilai perhatian terhadap kinerja belum sepenuhnya berlangsung dengan baik. Misalnya dalam hal komitmen karyawan terhadap produktifitas dan kualitas, dari hasil wawancara dengan informan (Ibu Dv, wawancara 28/3/2007) menilai bahwa banyak karyawan kurang atau tidak mempunyai komitmen terhadap pekerjaan, mereka tidak

tahu untuk apa mereka melakukan suatu pekerjaan, tidak disiplin, banyak karyawan keluar pada jam-jam kantor atau duduk-duduk santai sehingga terkadang banyak tugas yang diabaikan, karyawan merasa seperti PNS padahal mereka merupakan karyawan perusahaan yang diberikan target dan dibayar berdasarkan apa yang dikerjakan. Mereka diberikan target tapi terkadang tidak dilakukan disebabkan mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan atau dikerjakan. Menurutnya kondisi ini tidak terlepas dari pola perekrutan karyawan yang tidak memperhatikan kebutuhan tetapi berdasarkan pesanan atau karena keluarga pejabat, perusahaan menerima karyawan tanpa mempertimbangkan keahlian dan pendidikan karyawan sehingga meskipun jumlah karyawan PDAM berjumlah 750 orang tetapi banyak Bagian yang mengeluh kekurangan tenaga, padahal karyawan banyak, hal ini disebabkan karena mereka tidak tahu untuk menempatkan karyawan yang ada, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas perusahaan.

Dari aspek kesejahteraan pada dasarnya perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memberikan gaji dan insentif yang oleh sebagian karyawan dianggap sudah cukup besar dibanding dengan pendapatan yang diterima oleh PNS, selain itu perusahaan memberikan perhatian terhadap karyawan yang memiliki prestasi dan komitmen terhadap perusahaan dengan memberikan kesempatan untuk melakukan ibadah haji dengan mengikuti undian ibadah. Begitupula pemberian bonus-bonus serta pemberian jaminan hari tua dirasa oleh karyawan sudah cukup baik. Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan ini

bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan sebagai bentuk penghargaan terhadap hasil kerja karyawan.

f. Pemberdayaan (X6)

Tabel 11. Frekwensi jawaban responden terhadap variabel pemberdayaan

Item Pertanyaan	Tingkat jawaban responden										Total	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Perusahaan memberi peluang pada karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi	4	3,6	7	6,3	24	21,4	43	38,4	34	30,4	112	100
2. Penempatan posisi/jabatan sesuai dengan keahlian dan kemampuan	8	7,1	16	14,3	35	31,3	38	33,9	15	13,4	112	100
3. Perusahaan memberikan peluang peningkatan karir/promosi jabatan bagi karyawan	5	4,5	19	17	31	27,7	38	33,9	19	17	112	100

Sumber : Hasil olahan data primer tahun 2007

Dari tabel 11 terlihat bahwa sebagian besar responden cenderung menilai perusahaan telah memberi peluang kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi karyawan. Begitupula dengan penempatan posisi atau jabatan sebagian besar responden menilai direksi telah melakukan dengan baik. Sedangkan terhadap pemberian peluang dalam meningkatkan karir bagi karyawan, 38 orang responden menilai sudah cukup baik dilaksanakan oleh direksi.

Dari hasil perhitungan didapatkan mean atau nilai rata-rata terhadap pemberdayaan sebesar 3,54 (lampiran 5). Berdasarkan interval kategori nilai ini cukup tinggi yang berarti dapat dikatakan bahwa karyawan menilai iklim pemberdayaan dilingkungan PDAM sudah berlangsung dengan baik atau sudah terlihat dalam setiap interaksi. Dari hasil analisa jawaban angket jumlah skor yang dicapai oleh responden hanyalah 1197 dari skor kriterium sebesar 1680. Dengan demikian $1194 : 1680 = 0,71$ atau 71 %. Ini berarti tingkat penilaian responden terhadap variabel pemberdayaan adalah 71 % dari iklim ideal yang diharapkan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan (Ibu Dv, wawancara tgl 28/3/2007) menjelaskan bahwa pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan belum terlalu maksimal dilakukan oleh manajemen, dalam mengembangkan kemampuan dan potensi karyawan, direksi seharusnya memberikan pelatihan dan kursus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, direksi seharusnya mengarahkan karyawan terhadap pelatihan-pelatihan yang nantinya sangat dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka bukan pelatihan-pelatihan yang tidak berhubungan dengan tugas mereka. Menurutnya selama ini manajemen mengikutkan karyawan dalam pelatihan yang oleh karyawan dianggap membosankan karena pelatihan yang diikuti hanya itu-itu saja. Pentingnya pelatihan bagi karyawan disebabkan karena banyak karyawan yang tidak paham dengan tugasnya karena system perekrutan yang salah dan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka, sehingga karyawan perlu untuk diarahkan melalui pelatihan-pelatihan tersebut. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa dalam hal penempatan posisi atau

jabatan terlihat masih sangat ditentukan oleh kedekatan atau karena pesanan, bukan karena kemampuan atau prestasi. Direksi sangat berwenang penuh dalam menempatkan atau mengangkat seseorang sehingga terkadang seseorang yang mempunyai kemampuan tapi karena dia bukan merupakan keluarga atau kritis terhadap kebijakan direksi tidak mendapat kesempatan untuk mengembangkan karir.

Dari penjelasan ini dapat dilihat bahwa pemberdayaan yang dilakukan oleh direksi belum memperlihatkan suasana yang memberikan keadilan kepada karyawan, perusahaan tidak mempunyai aturan atau pola-pola penjenjangan karier bagi karyawan untuk mengisi atau menempati jabatan. Semuanya ditentukan oleh suka atau tidaknya direksi, sehingga terkadang orang yang belum pantas menduduki jabatan kepala bagian akan tetapi dekat dengan direksi diangkat menjadi kepala bagian.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan yang dirasakan oleh responden dalam bekerja yaitu terhadap pekerjaan sendiri, kondisi atau lingkungan kerja serta rekan kerja dan atasan. Dalam penelitian ini pengukuran variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan rating skala dengan rentang nilai 1 hingga 5 dimana 1 merupakan nilai terendah dan 5 sebagai nilai tertinggi.

Sebagai analisa dasar akan ditampilkan frekwensi jawaban responden dari variabel kepuasan kerja dan kemudian akan dicari rata-rata atau mean serta standar deviasi dan variance untuk mendapatkan karakteristik dari data yang ada.

Tabel 12. Frekwensi jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja

Item Pertanyaan	Tingkat jawaban responden										Total	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.Penilaian terhadap pekerjaan	-	-	4	3,6	19	17	73	65,2	16	14,3	112	100
2.Penilaian terhadap pekerjaan mendukung pengembangan karier	1	0,9	6	5,4	25	22,3	64	57,1	16	14,3	112	100
3.Penilaian terhadap kebijakan dan prosedur kerja	2	1,8	7	6,3	31	27,7	63	56,3	9	8	112	100
4.Penilaian terhadap proses pembuatan keputusan	-	-	7	6,3	40	35,7	62	55,4	13	2,7	112	100
5.Penilaian terhadap fasilitas kerja	2	1,8	8	7,1	28	25	62	55,4	12	10,7	112	100
6.Penilaian terhadap keselamatan dan kesehatan kerja	7	6,3	7	6,3	26	23,2	61	54,5	11	9,8	112	100
7.Penilaian terhadap pemberian asuransi dan jaminan hari itu	7	6,3	13	11,6	43	38,4	44	39,3	5	4,5	112	100
8.Penilaian terhadap pendapatan/gaji	2	1,8	10	8,9	33	29,5	60	53,6	7	6,3	112	100
9.Pemberian bonus atau hadiah	5	4,5	15	13,4	33	29,5	53	47,3	6	5,4	112	100
10.Penilaian terhadap Kesempatan mendapat promosi	5	4,5	20	17,9	43	38,4	39	34,8	5	4,5	112	100
11.Kebebasan mendiskusikan masalah dengan atasan	3	2,7	11	9,8	30	26,8	60	53,6	8	7,1	112	100
12.Penilaian terhadap kerjasama dengan rekan kerja	3	2,7	8	7,1	35	31,3	61	54,5	5	4,5	112	100
13.Penilaian terhadap kesetiakawanan rekan kerja	1	0,9	9	8	25	22,3	62	55,4	15	13,4	112	100
14.Penilaian terhadap rasa saling menghargai	3	2,7	7	6,3	28	25	58	51,8	16	14,3	112	100

Sumber : Hasil olahan data primer tahun 2007

Dari tabel 12 terlihat bahwa dari keseluruhan item pertanyaan sebagian besar responden menilai sudah cukup puas, kecuali untuk pertanyaan 10 sebagian besar responden menilai kurang puas terhadap kesempatan mendapatkan promosi jabatan. Hal ini disebabkan tidak transparannya dan tidak adanya mekanisme yang jelas dalam proses penempatan dalam suatu jabatan.

Dari hasil perhitungan didapatkan mean atau nilai rata-rata terhadap kepuasan kerja sebesar 3,5. Berdasarkan interval kategori nilai ini cukup tinggi yang berarti dapat dikatakan karyawan menilai kepuasan kerja dilingkungan PDAM sudah cukup baik atau mereka sudah merasa puas dengan kondisi kerja di PDAM. Penilaian responden mengenai variabel kepuasan kerja tergolong cukup tinggi yakni sekitar 5558 dari skor kriterium sebesar 7840 ($5 \times 14 \times 112$). Skor kriterium adalah nilai kumulatif maksimum yang mungkin dicapai oleh keseluruhan responden atau anggota sampel. Dengan demikian $5558 : 7840 = 0,71$ atau 71 %. Ini berarti tingkat penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja adalah 71 % dari yang diharapkan.

Dalam menilai suatu kepuasan kerja salah satu teori tentang kepuasan kerja (teori discrepancy) menjelaskan bahwa dalam mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum maka makin besar ketidakpuasan seseorang.

Dari hasil kuisioner dan wawancara dijelaskan bahwa sebagian karyawan menilai bahwa dalam hal perhatian terhadap kesejahteraan perusahaan telah mampu memberikan kepuasan kerja, pemberian gaji dan insentif dirasakan oleh karyawan telah cukup memberikan kepuasan, misalnya dalam hal pemberian gaji, karyawan menilai sudah cukup puas dimana mereka merasa gaji yang diterima sudah cukup besar dibanding dengan gaji PNS, begitupula terhadap pemberian bonus-bonus dirasa sudah cukup puas, bahkan untuk karyawan yang memiliki prestasi dan memiliki kinerja yang baik mendapat kesempatan untuk mengikuti undian ibadah. Akan tetapi karyawan melihat bahwa kepuasan kerja tidak saja hanya menyangkut terpenuhinya kebutuhan kesejahteraan akan tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi kerja yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja. Dalam hal kondisi kerja sebagian karyawan merasa masih kurang puas dengan kondisi yang ada diantaranya adalah kesempatan untuk mengembangkan karir yang dirasa masih sangat ditentukan oleh suka atau tidak sukanya direksi dan bukan karena kemampuan seseorang. Selain itu kepercayaan dan kejujuran yang dirasakan oleh karyawan terlihat masih kurang dilaksanakan, sehingga suasana ini tidak memberikan kepuasan terhadap lingkungan kerja, akan tetapi suasana ini tidak memberi banyak pilihan bagi karyawan, mereka terpaksa pasrah dengan keadaan, mereka tidak mampu mengoreksi atasan, yang penting bagi mereka bisa bekerja, digaji dan disenangi atasan. Dan bagi sebagian karyawan merasa hal ini sudah dapat memberikan kepuasan kerja. Seperti yang diungkapkan oleh salah seorang responden (Rcd, wawancara tgl 27/3/2007):

Bagi kami staf tenang-tenang saja, kami tidak punya jabatan beda dengan yang punya jabatan, mereka pusing memikirkan bagaimana supaya tidak diganti atau dipindahkan

Dari pernyataan yang dikemukakan oleh responden terlihat bahwa kondisi atau iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan telah mampu memberikan kepuasan kerja dilingkungan kerja mereka. Meskipun sebagian karyawan khususnya jajaran kepala bagian terasa tidak tenang karena mereka khawatir sewaktu-waktu dapat diganti.

3. Pengujian Hipotesis

Dimaksudkan untuk melihat hubungan antara variabel yang diteliti yaitu pengaruh iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Makassar. Pengujian antar variabel dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan bentuk pengujian secara serentak atau simultan dan pengujian parsial.

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan secara teoritis bahwa faktor-faktor iklim komunikasi berupa dimensi kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian terhadap kinerja tinggi serta pemberdayaan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kepuasan kerja. Namun demikian kesimpulan ini baru bersifat teoritis sehingga perlu dukungan dan pembuktian secara empiris melalui penelitian ini. Pembuktian ini dimaksudkan untuk menguji variasi dari model regresi yang digunakan dalam menerangkan variasi variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Y) dengan cara menguji kemaknaan dari koefisien regresinya. Hasil perhitungan menggunakan model regresi dengan

bantuan program SPSS 12 diperoleh nilai koefisien regresi dari faktor-faktor iklim komunikasi yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Tabel. 13. Rangkuman hasil analisis regresi

Variabel regresi	Koefisien regresi	satandar error	t hitung	t tabel
Konstanta	1,296	0,219		
X1	0,209	0,076	2,766	1,985
X2	0,013	0,079	0,169	1,985
X3	0,253	0,53	4,758	1,985
X4	- 0,058	0,069	- 0,847	1,985
X5	0,134	0,067	1,997	1,985
X6	0,139	0,062	2,232	1,985
Multiple R = 0,754 R Square = 0,569			F ratio = 23,088 F tabel = 2,19	

Sumber : Hasil data olahan; 2007

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 12 diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = 1,296 + 0,209 X1 + 0,013 X2 + 0,253 X3 - 0,058 X4 + 0,134 X5 + 0,139 X6$$

A. Uji Serentak (uji F)

Analisis dari uji F ini dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis pertama dari penelitian ini yakni diduga faktor-faktor iklim komunikasi berupa kepercayaan kejujuran, keterbukaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, perhatian pada kinerja tinggi, pemberdayaan secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Makassar.

Uji F dilakukan dengan membandingkan F_h (F hitung) dengan nilai F_t (F tabel) pada taraf nyata $\alpha = 0,05$. Uji F mempunyai pengaruh signifikan apabila $F_h > F_t$ atau probabilitas kesalahan kurang dari 5 % ($P < 0,05$). Dari hasil perhitungan analisis regresi menunjukkan F hitung (F_h) sebesar 23,088 dengan probabilitas kesalahan 0,000 sedangkan F tabel (F_t) dengan tingkat kepercayaan 95 % ($\alpha = 0,05$) dan dk pembilang = 6 dan dk penyebut ($n - k - 1 / 112 - 6 - 1 = 105$) adalah sebesar 2,19. Dengan demikian F hitung (F_h) lebih besar dari F tabel (F_t) atau probabilitas kesalahan sebesar 0,000 lebih kecil dari 5 % (0,05). Hal ini berarti pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ faktor iklim komunikasi berupa kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian dan pemberdayaan secara serentak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja atau hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima. Dengan demikian model persamaan $y = a + b_1X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6$ yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Besarnya pengaruh (kontribusi) variabel bebas (X) secara serentak terhadap variabel tergantung (Y) dapat dilihat dari besarnya R square. Jika R square yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati 1) maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Y) semakin besar. Sebaliknya jika R square semakin kecil maka semakin kecil pula pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan program SPSS diketahui hasil R square sebesar 0,56. Artinya seluruh variabel bebas ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$) secara

serentak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,56 atau 56 %. Sedangkan sisanya sebesar 44 % merupakan pengaruh dari faktor lain yang tidak diteliti atau dengan kata lain variasi pada variabel tergantung (Y) 56 % dijelaskan oleh variasi pada variabel bebas (X). Untuk tingkat keeratan hubungan atau koefisien korelasinya sebesar 0,754 atau 75,4 %. Angka ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara iklim komunikasi dengan kepuasan kerja.. Untuk menguji signifikansi hubungan yaitu apakah hubungan yang ditemukan itu berlaku untuk seluruh populasi yang berjumlah 750 orang, maka perlu diuji signifikansinya. Uji signifikansi dapat dilakukan dengan mengkonsultasikan pada r tabel. Dari tabel dapat dilihat bahwa, untuk $n = 112$, taraf kesalahan 5%, maka harga r tabel = 0,185. ketentuannya bila r hitung lebih kecil dari tabel, maka H_0 diterima, dan H_a ditolak. Tetapi sebaliknya bila r hitung lebih besar dari r tabel ($r_h > r_{\text{tabel}}$) maka H_a diterima. Ternyata r_h (0,754) lebih besar dari r tabel (0,185). Jadi kesimpulannya koefisien korelasi antara variabel-variabel iklim komunikasi dan kepuasan kerja sebesar 0,754 adalah signifikan, artinya koefisien tersebut dapat digeneralisasikan atau dapat berlaku pada populasi di mana sampel yang 112 orang diambil.

Hasil ini menunjukkan bahwa apa yang dirasakan oleh karyawan terhadap kondisi kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian dan pemberdayaan berpengaruh pada kepuasan kerja karena kondisi ini mempengaruhi suasana dalam interaksi karyawan dengan atasan. Dan hasil ini menunjukkan bahwa direksi perlu untuk memperhatikan iklim komunikasi dilingkungan PDAM.

B. Uji Partial (uji t)

Untuk membuktikan kebenaran faktor mana yang paling dominan atau paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, digunakan uji t yaitu menguji kemaknaan atau keberartian koefisien regresi partial. Pengujian melalui uji t adalah dengan membandingkan t hitung (t hit) dengan t tabel (t tab) pada taraf nyata $\alpha = 0,05$. Uji t mempunyai pengaruh signifikan apabila hasil perhitungan t hitung (t hit) $>$ t tabel (t tab) atau probabilitas kesalahan lebih kecil dari 5 % ($P < 0,05$).

Selanjutnya dicari nilai koefisien determinasi partial (r^2) dari masing - masing variable bebas tersebut secara partial terhadap variable tergantung (Y). Variabel bebas yang mempunyai r^2 paling besar menunjukkan bahwa variable bebas tersebut mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variable tergantung.

Hasail analisis dengan menggunakan program SPSS 12 dapat dilihat dari table dibawah ini sebagai berikut :

Tabel. 14. Hasil Analisis Parsial

Variabel regresi	Koefisien regresi	t hitung	t tabel	r partial	r^2 prtial	prob	kesimpulan
X1	0,209	2,766	1,985	0,261	0,068	0,007	Signifikan
X2	0,013	0,169	1,985	0,016	0,0025	0,866	Tdk signifikan
X3	0,253	4,758	1,985	0,421	0,177	0,000	Signifikan
X4	- 0,058	- 0,847	1,985	0,082	0,0067	0,399	Tdk signifikan
X5	0,134	1,997	1,985	0,088	0,036	0,048	Signifikan
X6	0,139	2,232	1,985	0,213	0,045	0,028	signifikan

Sumber : Hasil data olahan; 2007

Berikut ini akan diuraikan penyajian secara partial faktor-faktor iklim komunikasi yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

a. Kepercayaan (X1)

Hasil perhitungan analisis dengan menggunakan program SPSS 12 diketahui bahwa koefisien regresi partial untuk kepercayaan adalah sebesar 0,209. Nilai t hitung untuk kepercayaan sebesar 2,766 dengan probabilitas 0,007. Sedangkan nilai t table dengan tingkat kepercayaan 95 % ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan ($n-k / 112 - 6 = 106$) adalah sebesar 1,985. Dengan demikian nilai t hitung lebih besar dari t table dan probabilitas sebesar 0,007 lebih kecil dari 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa pengaruh kepercayaan (X1) terhadap kepuasan kerja adalah signifikan atau mempunyai pengaruh nyata. Angka koefisien determinasi partial r partial (r^2) untuk kepercayaan (X1) adalah 0,068 artinya kontribusi kepercayaan (X1) terhadap kepuasan kerja adalah 6,8 % dengan catatan faktor lain adalah konstan. Hal ini berarti varian yang terjadi pada variable kepuasan kerja 6,8 % ditentukan oleh varian yang terjadi pada variable kepercayaan.

b. Kejujuran (X2)

Hasil perhitungan analisis dengan menggunakan program SPSS 12 diketahui bahwa koefisien regresi partial untuk kejujuran adalah sebesar 0,013. Nilai t hitung untuk kejujuran sebesar 0,169, dengan probabilitas 0,866. Sedangkan nilai t table dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan 106 ($n-k / 112 - 6 = 106$) adalah sebesar 1,985. Dengan demikian nilai t hitung

lebih kecil dari t table dan probabilitas sebesar 0,866 lebih besar dari 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa pengaruh kejujuran (X2) terhadap kepuasan kerja adalah tidak signifikan atau tidak mempunyai pengaruh nyata. Angka koefisien determinasi partial r partial (r^2) untuk kejujuran (X2) adalah 0,0025 artinya kontribusi kejujuran (X2) terhadap kepuasan kerja adalah 0,25 % dengan catatan faktor lain adalah konstan. Hal ini berarti varian yang terjadi pada variable kepuasan kerja 0,25 % ditentukan oleh varian yang terjadi pada variabel kejujuran.

c. Partisipasi dalam pengambilan keputusan (X3)

Hasil perhitungan analisis dengan menggunakan program SPSS 12 diketahui bahwa koefisien regresi partial untuk partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah sebesar 0,253. Nilai t hitung untuk partisipasi dalam pengambilan keputusan sebesar 4,758, dengan probabilitas 0,000. Sedangkan nilai t table dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan 106 ($n-k/12 - 6 = 106$) adalah sebesar 1,985. Dengan demikian nilai t hitung lebih besar dari t table dan probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi dalam pengambilan keputusan (X3) terhadap kepuasan kerja adalah signifikan atau mempunyai pengaruh nyata. Angka koefisien determinasi partial / r partial (r^2) untuk partisipasi dalam pengambilan keputusan (X3) adalah 0,177 artinya kontribusi partisipasi dalam pengambilan keputusan (X3) terhadap kepuasan kerja adalah 17,7 % dengan catatan faktor lain adalah konstan. Hal ini berarti

varian yang terjadi pada variable kepuasan kerja 17,7 % ditentukan oleh varian yang terjadi pada variable partisipasi dalam pengambilan keputusan.

d. Keterbukaan (X4)

Hasil perhitungan analisis dengan menggunakan program SPSS 12 diketahui bahwa koefisien regresi partial untuk keterbukaan adalah sebesar - 0,058. Nilai t hitung untuk keterbukaan sebesar -0.847, dengan probabilitas 0,399. Sedangkan nilai t table dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan 106 ($n-k-1/112-6 = 106$) adalah sebesar 1,985. Dengan demikian nilai t hitung lebih kecil dari t table dan probabilitas sebesar 0,399 lebih besar dari 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa pengaruh keterbukaan (X4) terhadap kepuasan kerja adalah tidak signifikan atau tidak mempunyai pengaruh nyata. Angka koefisien determinasi partial r^2 partial (r^2) untuk keterbukaan (X4) adalah 0,0067 artinya kontribusi keterbukaan (X4) terhadap kepuasan kerja adalah 0,67 % dengan catatan faktor lain adalah konstan. Hal ini berarti varian yang terjadi pada variable kepuasan kerja 0,67 % ditentukan oleh varian yang terjadi pada variable keterbukaan.

e. Perhatian pada kinerja (X5)

Hasil perhitungan analisis dengan menggunakan program SPSS 12 diketahui bahwa koefisien regresi partial untuk perhatian adalah sebesar 0,134. Nilai t hitung untuk perhatian sebesar 1,997 dengan probabilitas 0,048. Sedangkan nilai t table dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan 106 ($n-k/ 112 - 6 = 106$) adalah sebesar 1,985. Dengan demikian nilai t hitung

lebih besar dari t table dan probabilitas sebesar 0,04 lebih kecil dari 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa pengaruh perhatian (X5) terhadap kepuasan kerja adalah signifikan atau berpengaruh secara nyata. Angka koefisien determinasi partial r^2 untuk perhatian (X5) adalah 0,0368 artinya kontribusi perhatian (X5) terhadap kepuasan kerja adalah 3,68 % dengan catatan faktor lain adalah konstan. Hal ini berarti varian yang terjadi pada variable kepuasan kerja 3,68 % ditentukan oleh varian yang terjadi pada variable perhatian.

f. Pemberdayaan (X6)

Hasil perhitungan analisis dengan menggunakan program SPSS 12 diketahui bahwa koefisien regresi partial untuk pemberdayaan adalah sebesar 0,139. Nilai t hitung untuk pemberdayaan sebesar 2,232 dengan probabilitas 0,028. Sedangkan nilai t table dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan $106(n - k / 112 - 6 = 106)$ adalah sebesar 1,985. Dengan demikian nilai t hitung lebih besar dari t table dan probabilitas sebesar 0,028 lebih kecil dari 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa pengaruh pemberdayaan (X6) terhadap kepuasan kerja adalah signifikan atau mempunyai pengaruh nyata. Angka koefisien determinasi partial r^2 untuk pemberdayaan (X6) adalah 0,045 artinya kontribusi pemberdayaan (X6) terhadap kepuasan kerja adalah 4,5 % dengan catatan faktor lain adalah konstan. Hal ini berarti varian yang terjadi pada variable kepuasan kerja 4,5 % ditentukan oleh varian yang terjadi pada variable pemberdayaan.

Berdasarkan hasil uji t atau uji partial ternyata variabel yang paling dominan atau mempunyai pengaruh yang paling besar adalah variabel (X3) yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan variabel iklim komunikasi berupa partisipasi dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Makassar dapat diterima.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Dimensi Iklim Komunikasi Secara Bersama-sama Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Makassar.

Dalam memasuki persaingan pasar keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh sejauh mana manajemen mampu mengidentifikasi berbagai bentuk tantangan dalam persaingan. Tantangan kompetitif yang dihadapi oleh sektor bisnis dimasa yang akan datang pada akhirnya bermuara kepada kebutuhan akan sumber daya yang unggul. Keberhasilan perusahaan dalam persaingan akan terwujud apabila perusahaan mampu menghimpun, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki keahlian, pandangan kedepan dan pengalaman yang cukup untuk menggerakkan perusahaan memasuki persaingan global. Oleh karena itu direksi perusahaan dituntut untuk menjaga dan memperhatikan suasana dalam perusahaan dengan menciptakan iklim komunikasi yang kondusif mengingat iklim komunikasi memainkan peran sentral dalam mendorong anggota organisasi untuk mencurahkan usaha kepada pekerjaan mereka dalam organisasi.

Iklm komunikasi adalah suasana dalam organisasi yang mewarnai perilaku komunikasi yang berlaku dalam organisasi serta kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi didalam organisasi. Dalam perkembangannya iklim komunikasi ditentukan atau dipengaruhi oleh beberapa faktor atau dimensi-dimensi meliputi; kepercayaan, kejujuran, keterbukaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, perhatian terhadap kinerja serta pemberdayaan.

Iklm komunikasi berkembang dari persepsi atas unsur-unsur dan pengaruh unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikukuhkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya, sehingga melalui proses interaksi tersebut para anggota organisasi memeriksa eksistensi kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian dan pemberdayaan. Dengan demikian pengaruh komunikasi dapat bermacam-macam dan berubah menurut cara-cara pengaruh komunikasi ini ditentukan dan diteguhkan dalam interaksi yang terjadi diantara para anggota organisasi. .

Dari hasil penelitian yang dilakukan menjelaskan bahwa keenam faktor atau dimensi yang menjadi variabel iklim komunikasi secara bersama-sama atau serentak mempengaruhi secara nyata kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PDAM. Dengan tingkat variasi pengaruhnya 56 % , ini berarti variasi pada variabel kepuasan kerja (Y) 56 % dijelaskan oleh variasi pada variabel-variabel iklim komunikasi (X)

dan sisanya 44 % ditentukan oleh faktor lain, dengan tingkat keeratan hubungan sebesar 75,4 %. Angka ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara iklim komunikasi dengan kepuasan kerja. Kuatnya hubungan serta besarnya pengaruh variabel-variabel iklim komunikasi memberi penjelasan bahwa kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian pada kinerja serta pemberdayaan mampu mempengaruhi penilaian karyawan terhadap iklim atau suasana komunikasi yang ada dilingkungan kerja mereka yang selanjutnya dapat mempengaruhi lingkungan kerja atau organisasi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Secara bersama-sama keenam faktor tersebut memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja sehingga keenam variabel tersebut perlu mendapat perhatian dari pihak direksi dan unsur pimpinan lainnya dalam menjaga rasa kepuasan kerja karyawan atau bawahan dilingkungan kerja mereka. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Schuler dan Blank dalam Muhammad (2005;90) mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim komunikasi dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja. Pentingnya kepuasan kerja bagi seorang pekerja membuat para pekerja senang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini berarti bahwa ketika karyawan merasakan adanya suasana kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian dan pemberdayaan dalam interaksinya dengan atasan ataupun dengan karyawan lainnya, akan mempengaruhi karyawan dalam menilai iklim atau suasana lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang positif berupa pekerjaan, unsur-unsur organisasi, hubungan

kerja serta iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan dalam interaksinya pada akhirnya akan mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Rambo dalam Mangundap (2003;9) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah faktor situasional berupa peran pekerjaan, variabel organisasi dan iklim organisasi. Selain itu Blum dalam Mangundap (2003;9) mengidentifikasi bahwa faktor utama dalam pekerjaan yang terdiri dari pendapatan, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju, penghargaan, hubungan sosial dan perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

Adanya pengaruh yang kuat dari dimensi-dimensi iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja tidak terlepas dari pencapaian dan penilaian karyawan terhadap iklim komunikasi dilingkungan perusahaan. Dari hasil penelitian yang dilakukan karyawan menilai secara umum kondisi iklim komunikasi dilingkungan PDAM Makassar sudah memperlihatkan kondisi iklim komunikasi yang cukup baik, namun tidak sedikit juga karyawan menilai bahwa keenam faktor iklim komunikasi perlu mendapat perhatian mengingat keenam faktor tersebut ternyata mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari penilaian responden terhadap faktor-faktor atau dimensi iklim komunikasi berupa kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian serta pemberdayaan yang rata-rata nilai yang diberikan responden terhadap variabel-variabel tersebut berada pada nilai yang cukup baik atau dapat dikatakan bahwa persepsi karyawan terhadap kepercayaan,

kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian dan pemberdayaan yang dirasakan oleh karyawan dalam interaksinya dengan atasan ataupun karyawan lain sudah cukup baik. Begitupula untuk iklim kepuasan nilai rata-rata yang diberikan oleh responden berada pada nilai 3,5 yang berarti karyawan puas dengan kepuasan kerja yang dirasakan sekarang. Kondisi semacam ini pada akhirnya mampu mempengaruhi kondisi iklim komunikasi dilingkungan PDAM. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Pace dan Faules (2005) mengemukakan bahwa iklim komunikasi berkembang dari persepsi atas unsur-unsur dan pengaruh unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikukuhkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya, sehingga melalui proses interaksi tersebut para anggota organisasi memeriksa eksistensi kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian dan pemberdayaan. Dengan demikian pengaruh komunikasi dapat bermacam-macam dan berubah menurut cara-cara pengaruh komunikasi ini ditentukan dan diteguhkan dalam interaksi yang terjadi diantara para anggota organisasi.

Suasana iklim komunikasi yang cukup baik dilingkungan PDAM menunjukkan bahwa karyawan merasakan lingkungan internal perusahaan masih mendukung dan mampu memberikan motivasi kepada karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja serta kepuasan kerja. Selain itu hasil ini juga menepis sorotan-sorotan negatif yang diarahkan pada manajemen dan menunjukkan bahwa permasalahan yang melibatkan direksi hingga sampai proses penggantian direksi tidak memberikan

pengaruh negatif terhadap penilaian karyawan dalam menilai iklim organisasi secara keseluruhan khususnya iklim komunikasi yang ada dilingkungan kerja mereka. Hasil ini memperlihatkan bahwa persepsi dan penilaian karyawan terhadap dimensi kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian dan pemberdayaan dalam setiap interaksinya dilingkungan perusahaan telah mampu mendukung terciptanya suasana atau iklim komunikasi yang kondusif yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PDAM Makassar.

Pencapaian iklim komunikasi yang berlangsung ini tidak terlepas dari peranan direksi serta pimpinan-pimpinan pada tingkat bagian dan unit yang telah berusaha menciptakan suatu kondisi atau suasana yang dapat mendukung iklim komunikasi yang baik serta iklim kepuasan kerja dengan berusaha menerapkan kebijakan atau langkah-langkah operasional organisasi.

Dalam memahami komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi salah satu pendekatan yang bisa digunakan adalah pendekatan makro. Dalam pendekatan makro organisasi dipandang sebagai suatu struktur global yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam interaksinya organisasi melakukan aktivitas tertentu seperti memproses informasi dari lingkungan, mengadakan identifikasi, melakukan integrasi dan menentukan tujuan organisasi (Muhammad; 2005:75)

Sejalan dengan hal tersebut, dalam interaksinya dengan lingkungan PDAM telah melakukan aktifitas atau kebijakan yang bertujuan untuk memproses informasi dari lingkungan. Dari hasil wawancara dijelaskan bahwa salah satu kebijakan yang

dilakukan oleh manajemen PDAM adalah dengan membuka unit-unit pelayanan sebanyak 12 unit yang tersebar disetiap kecamatan yang bertujuan untuk mendekatkan dan memudahkan pelayanan kepada masyarakat. Melalui unit-unit ini PDAM dapat memberikan pelayanan dan mendengarkan keluhan atau masalah-masalah yang dialami oleh masyarakat menyangkut kinerja pelayanan PDAM. Selain itu staf yang ada di Bagian-bagian secara berkala melakukan survey dilapangan guna mengecek sarana dan fasilitas perusahaan serta survey terhadap sumber-sumber yang dapat mendukung pengembangan PDAM. Hasil temuan dan masalah-masalah yang ada dilapangan diidentifikasi yang selanjutnya dibahas melalui rapat-rapat kordinasi dengan bagian-bagian yang terkait guna menentukan tujuan dan rencana yang akan dilakukan oleh perusahaan sebagai solusi dalam menanggulangi permasalahan yang ada.

Untuk menciptakan kondisi kerja dilingkungan perusahaan pihak manajemen perusahaan telah melakukan kebijakan atau langkah-langkah yang ditempuh yaitu :

- Menetapkan struktur organisasi yang jelas sesuai dengan kebutuhan organisasi serta uraian tugas pokok dari setiap bagian atau unit yang ada dalam struktur tersebut
- Menetapkan aturan-aturan yang menyangkut kepegawaian dilingkungan perusahaan guna mengatur hak dan kewajiban bagi seluruh karyawan.
- Menetapkan program kerja perusahaan yang kemudian dijabarkan dalam program kerja bagian dan unit-unit.

- Pembagian kerja yang jelas dengan memberikan uraian tugas kepada masing-masing karyawan yang selanjutnya tugas-tugas tersebut dipertanggungjawabkan kepada atasan masing-masing.
- Pertanggungjawaban tugas serta pelaporan hasil dilakukan secara bertingkat sesuai dengan struktur yang ada, transparan dan mengacu pada uraian tugas yang diberikan.
- Sistem informasi yang terbuka diantara bagian dan unit-unit dalam mendapatkan informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas.
- Sistem pelaporan dari bawah keatas (botton up) yaitu temuan yang diperoleh oleh bawahan atau karyawan yang ada dilapangan dilaporkan dan dibahas pada tingkat bagian atau unit-unit, yang selanjutnya dikordinasikan dan diajukan kepada bagian atau unit-unit lain melalui rapat-rapat yang dilakukan secara berkala, guna menetapkan suatu keputusan atau kebijakan organisasi.
- Proses pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah di semua tingkatan organisasi, baik melalui rapat-rapat internal bagian dan unit-unit maupun rapat-rapat kordinasi antar bagian dan unit-unit.

Penetapan kebijakan atau langkah-langkah ini dilakukan untuk membangun iklim organisasi yang ada guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi karyawan dalam meningkatkan produktifitas perusahaan..

Meskipun dari hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi dan kepuasan kerja cukup baik dan pihak perusahaan telah melakukan langkah-langkah dan kebijakan-kebijakan akan tetapi kondisi ini masih perlu untuk dijelaskan secara

mendalam agar kita mampu memahami kondisi iklim komunikasi yang ada dilingkungan PDAM. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan menjelaskan bahwa secara umum kalau dilihat secara sepintas memperlihatkan kondisi yang kondusif. Tetapi sebenarnya banyak juga karyawan menilai dan merasa bahwa kondisi iklim komunikasi masih kurang sesuai dengan iklim komunikasi yang ideal, misalnya dalam hal pengangkatan seseorang menduduki suatu jabatan yang dilakukan oleh direksi mereka melihat didalamnya banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor kedekatan dengan direksi atau merupakan pesanan, bukan berdasarkan kemampuan dan pengalaman yang menunjukkan bahwa mekanisme pemberdayaan yang dilakukan oleh direksi kurang berjalan. Begitupula terhadap kejujuran dalam mengemukakan pendapat tidak berjalan dengan baik sehingga karyawan tidak berani menyampaikan atau mengoreksi pimpinan karena akan berakibat terhadap karir mereka diperusahaan, misalnya tidak akan diberikan kesempatan untuk menduduki jabatan. Sehingga karyawan terkadang merasa masa bodoh dan pasrah dengan keadaan dan cenderung menutup mata terhadap hal tersebut karena bagi mereka yang penting mereka kerja, digaji dan atasan suka pada mereka. Kondisi ini menunjukkan bahwa pihak direksi serta pimpinan pada bagian dan unit-unit masih perlu memperhatikan dan meningkatkan penampilan kerja serta kemampuan manajerial mengingat dari hasil jawaban responden masih ada yang memberikan jawaban pada skala 1 dan 2 (tidak sesuai dan sangat tidak sesuai) yang menunjukkan bahwa persepsi mereka terhadap iklim komunikasi dan kepuasan kerja yang dirasakan masih belum kondusif dan tidak memuaskan. Ini merupakan isyarat bahwa dalam proses

interaksi yang terjadi dalam perusahaan, sebagian karyawan menilai masih ada kekurangan-kekurangan yang perlu untuk diperhatikan dan diperbaiki oleh pimpinan guna menciptakan suasana yang kondusif yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Adanya perbedaan persepsi yang ditunjukkan oleh karyawan dipengaruhi oleh sejauh mana lingkungan kerja dapat memberikan kenyamanan dan mendukung pengembangan karir, sehingga jawaban responden dalam menggambarkan lingkungan kerja dapat digambarkan sebagai berikut : pertama, orang yang merasa diuntungkan oleh suasana organisasi atau merupakan bagian dari penentu kebijakan serta karyawan yang pasrah dengan keadaan cenderung memberikan jawaban atau persepsi yang positif terhadap kondisi atau lingkungan kerja PDAM, kedua orang yang merasa terpinggirkan atau kecewa terhadap proses-proses interaksi yang ada dilingkungan PDAM cenderung memberikan jawaban atau persepsi negatif terhadap lingkungan kerjanya. Ketiga orang atau sekelompok karyawan yang ingin melihat perubahan cenderung menilai atau memberikan persepsi yang objektif terhadap lingkungan PDAM. Sehingga dengan adanya perbedaan ini perhatian dan perbaikan kinerja khususnya terhadap dimensi-dimensi iklim komunikasi sangat diperlukan mengingat iklim komunikasi mampu mempengaruhi perasaan dan harapan-harapan karyawan dalam interaksinya dan pekerjaan dilingkungan perusahaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Poole (1985;79) bahwa iklim komunikasi penting bagi organisasi karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Dengan

mengetahui sesuatu tentang iklim suatu organisasi, kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu dan memberi pedoman bagi kepuasan dan perilaku bagi individu. Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang penting dalam produktifitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk pada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk berbicara, atau berjalan, dan menggunakan pikiran mental dalam bentuk berfikir, menganalisis dan memecahkan masalah (Frantz,dalam Pace dan Faules: 2005;155). Jadi, berdasarkan hal tersebut faktor-faktor atau dimensi-dimensi iklim komunikasi memainkan peran sentral dalam mendorong anggota organisasi mencurahkan usaha dan kepuasan terhadap pekerjaan.

2. Pengaruh Dimensi Iklim Komunikasi Secara Parsial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Makassar.

Untuk melihat sejauh mana variabel-variabel yang ada mempengaruhi tingkat kepuasan kerja maka dilakukan uji t partial untuk menguji kemaknaan atau keberartian koefisien regresi partial. Pengujian ini dilakukan untuk melihat pengaruh variabel iklim komunikasi yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja. Dari hasil penelitian yang dilakukan melalui uji t partial ternyata variabel partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PDAM. Tingginya tingkat pengaruh variabel tersebut terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan sangat penting untuk diperhatikan oleh direksi.

Untuk melihat sejauh mana pengaruh variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kepercayaan (X1)

Kepercayaan adalah merupakan salah satu dimensi yang mempengaruhi iklim komunikasi yang harus dimiliki oleh seluruh anggota organisasi dalam setiap interaksi yang terjadi dalam organisasi, sehingga setiap anggota organisasi di semua tingkatan harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan. Perasaan saling percaya yang dirasakan oleh karyawan baik itu sesama karyawan maupun terhadap atasan akan dapat mempengaruhi iklim dan suasana kerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian persepsi karyawan PDAM terhadap kepercayaan di lingkungan kerja mereka adalah cukup baik. Penilaian ini menunjukkan bahwa iklim kepercayaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap karyawan lain dalam proses interaksi baik yang menyangkut pekerjaan maupun yang menyangkut pribadi dinilai sudah cukup baik, kepercayaan yang baik ini ditandai dengan kekompakan dalam setiap pelaksanaan tugas serta rasa solidaritas yang cukup baik diantara sesama karyawan. Namun untuk beberapa hal sebagian karyawan menilai kurang puas terhadap kepercayaan pada atasan. Mereka menilai bahwa atasan kurang mampu menjembatani permasalahan-permasalahan bawahan karena mereka menilai pengangkatan seseorang menjadi pimpinan tidak melalui mekanisme yang sesuai dengan aturan dan bukan dilihat dari kemampuan dan pengalaman tetapi hanya berdasarkan keinginan direksi. Hal-hal seperti ini dalam

kenyataannya mempengaruhi kepercayaan bawahan terhadap atasan yang tentunya akan mampu memberikan variasi pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil perhitungan analisis dengan menggunakan program SPSS 12 menunjukkan bahwa kepercayaan (X1) mempunyai pengaruh nyata terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain suasana kepercayaan yang dirasakan oleh karyawan PDAM dilingkungan kerja mereka ternyata mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PDAM.

Adanya pengaruh kepercayaan terhadap rasa kepuasan kerja cukup beralasan karena dengan adanya kepercayaan yang tumbuh dilingkungan kerja, karyawan akan merasa dihargai dan akan bekerja dengan tenang karena tidak ada saling curiga. Seperti halnya yang dikemukakan oleh salah seorang responden yang menyatakan bahwa iklim kepercayaan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena tidak ada saling curiga-mencurigai, tidak ada saling lempar tanggungjawab

Dari pernyataan tersebut kepercayaan yang begitu besar kepada karyawan akan menumbuhkan rasa tanggungjawab dan tentunya akan menambah rasa kepercayaan diri dan ketika mereka mampu menyelesaikan tugas akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan tersebut. Begitu pula bagi seorang atasan, ketika bawahan mempercayai bahwa atasan mampu mengayomi dan memberikan arahan-arahan serta mampu menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dilingkungan internal organisasi akan mampu menumbuhkan wibawa seorang pimpinan dimata karyawan. Seorang pemimpin yang mempunyai wibawa dan dapat dipercaya akan didengar dan akan mudah menggerakkan bawahan dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Jakson (1959) dalam Pace dan Faules (2003) menyatakan bahwa setiap program komunikasi organisasi harus didasarkan pada iklim kepercayaan. Bila ada kepercayaan pegawai mungkin lebih berani mengemukakan gagasan dan perasaannya, lebih bebas dan pimpinan dapat menafsirkan apa yang dimaksud oleh pegawai dengan cermat. Selain itu Bandura dalam Pace dan Faules (2003;265) menyatakan bahwa kepercayaan mengenai kemampuan diri untuk berbuat banyak membantu memutuskan berapa banyak usaha yang akan orang lakukan untuk maju dan berapa lama mereka dapat bertahan dalam kondisi yang tidak sesuai.

b. Kejujuran (X2)

Suasana yang diliputi kejujuran dan keterusterangan hendaklah harus mewarnai disetiap hubungan-hubungan dalam organisasi. Para pegawai harus mampu mengatakan apa yang ada dalam pikiran mereka tanpa merasa sungkan atau takut apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan dengan tetap memperhatikan etika. Suasana yang diliputi kejujuran akan melahirkan sikap saling percaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi kejujuran terhadap kepuasan kerja hanya 0,02 %. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel kejujuran tidak begitu memberikan pengaruh yang nyata terhadap kepuasan kerja. Rendahnya kontribusi yang diberikan oleh variabel kejujuran terhadap kepuasan kerja tentunya tidak terlepas dari suasana kejujuran yang dirasakan oleh karyawan dilingkungan kerjanya. Dari hasil penilaian karyawan terhadap suasana kejujuran yang dirasakan terlihat sudah cukup baik akan tetapi untuk beberapa hal aspek dirasakan kurang

terlihat dalam interaksi dilingkungan PDAM, diantaranya adalah kejujuran dalam mengatakan isi pikiran atau pendapat tanpa memandang berbicara dengan bawahan atau atasan. Dari penilaian responden 46 orang atau 41 % menilai kurang terlaksana dan sebanyak 19 responden atau 17 % menilai suasana ini tidak atau bahkan sama sekali tidak terlihat dilingkungan kerja mereka. Padahal kejujuran dalam menyatakan isi pikiran atau pendapat baik itu terhadap bawahan atau atasan sangat penting. Bagi karyawan suasana ini sangat penting karena mereka dapat menyatakan pendapat dan laporan apa adanya tanpa merasa segan atau takut yang selanjutnya dapat memberikan rasa percaya diri dan mengurangi beban psikologis. Kondisi ini menyebabkan karyawan tidak berani mengoreksi kebijakan direksi dan karyawan cenderung pasrah menerima keadaan karena mereka takut karirnya atau kesempatan menduduki jabatan terhambat. Sehingga karyawan kemudian cenderung ikut arus, masa bodoh dan acuh terhadap suasana kejujuran karena bagi mereka ada atau tidaknya suasana kejujuran tidak begitu berpengaruh bagi mereka, karena yang penting mereka bisa kerja terima gaji dan tetap disenangi oleh atasan. Perasaan atau kondisi ini akan mempengaruhi sikap dan mental karyawan yang akan mempengaruhi pandangan mereka terhadap lingkungannya padahal pandangan yang positif terhadap lingkungan kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja sebagaimana yang diungkapkan oleh Tiffin dalam As'ad (1998;104) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja dan kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Ketika kondisi ini tidak mendukung sudah tentu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Proter dalam

Mangkunegara (2005;120) berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga menjadi negatif atau tidak sesuai maka makin besar pola ketidakpuasan seseorang

Meskipun nilai kejujuran tidak berpengaruh secara langsung bukan berarti bahwa kejujuran diabaikan atau tidak perlu mendapat perhatian. Kejujuran mutlak dan sangat perlu dalam penyelenggaraan suatu perusahaan, karena sikap jujur dan penuh keterusterangan akan melahirkan sikap saling percaya dan nilai kepercayaan akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Selain itu kejujuran sangat berpengaruh terhadap penciptaan iklim komunikasi. Dengan sikap jujur dan keterusterangan karyawan akan mudah dalam menyampaikan apa yang ada dalam pikiran mereka begitu pula seorang atasan dalam memberi informasi yang menyangkut pekerjaan betul-betul secara tulus. Suasana yang didalamnya penuh dengan kejujuran ini selanjutnya akan mempengaruhi iklim komunikasi dan iklim organisasi yang pada akhirnya dapat memberi pengaruh terhadap rasa kepuasan kerja karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh Gulmer bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kondisi kerja dan komunikasi. Dari uraian ini dapatlah dikatakan bahwa suasana kejujuran secara tidak langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PDAM Makassar, sehingga peningkatan

nilai kejujuran tetap diperlukan dalam mendukung terciptanya iklim komunikasi yang kondusif.

c. Partisipasi dalam pengambilan keputusan (X3)

Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan adalah merupakan salah satu saluran dalam membangun iklim komunikasi. Karyawan dalam disemua tingkatan dalam organisasi haruslah diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Karyawan disemua tingkatan harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan. Dengan memberikan kesempatan berkomunikasi kepada bawahan atau karyawan pimpinan dapat mendapatkan informasi dari bawahannya mengenai apa yang dilakukan bawahan, pekerjaannya, hasil yang dicapai, masalah-masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan yang mungkin memerlukan bantuan, saran-saran dari bawahan serta penilaian mereka terhadap teman kerjanya dan organisasi.

Komunikasi dari bawah merupakan sumber informasi yang penting dalam membuat keputusan, karena dengan adanya komunikasi ini pimpinan dapat mengetahui bagaimana pendapat karyawan mengenai atasan, mengenai pekerjaan mereka, mengenai teman kerja dan mengenai organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dan penilaian karyawan terhadap partisipasi dalam pengambilan keputusan yang dirasakan dilingkungan PDAM cukup baik dan mempunyai pengaruh nyata terhadap kepuasan kerja dengan tingkat pengaruhnya

sebesar 17,7 dan merupakan variabel yang paling dominan dalam memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan menilai bahwa kesempatan untuk berkomunikasi dan berkonsultasi serta menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan sudah cukup baik, dimana dalam proses tersebut karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran atau usul. Dalam proses ini pengambilan keputusan dilakukan secara bertingkat mulai pada level bawah berupa laporan-laporan yang kemudian diolah ditingkat middle manajemen yang selanjutnya dilimpahkan ke direksi, direksilah yang menentukan atau mengambil keputusan. Hal ini sejalan dengan kebijakan yang dikembangkan oleh manajemen dengan pola bottom-up (bawah-keatas) yaitu informasi-informasi yang didapatkan karyawan dilapangan dilaporkan dan dibahas pada tingkat bagian atau unit-unit, yang selanjutnya dikordinasikan dan diajukan kepada bagian atau unit-unit lain melalui rapat koordinasi yang dilakukan secara berkala, guna menetapkan suatu keputusan atau kebijakan organisasi. Beberapa hasil temuan dan laporan serta usul dari karyawan dilapangan yang ditindaklanjuti oleh jajaran direksi misalnya, usulan penerimaan karyawan secara transparan ditindak lanjuti dengan diadakan penerimaan secara terbuka meskipun masih dianggap kurang transparan karena tidak diumumkan dimedia secara meluas. Pengadaan sumber air baku yang ditindaklanjuti dengan kerjasama dengan pihak PDAM Kab Gowa. Laporan temuan pencurian air yang diduga dilakukan oleh hotel dan industri yang ditindak lanjuti dengan pemutusan hubungan serta laporan tentang kebocoran pipa yang ditindaklanjuti dengan pengadaan pipa-pipa baru. Akan tetapi dalam pengambilan keputusan

terkadang direksi begitu dominan dalam proses tersebut dan keterlibatan karyawan tidak begitu menonjol sehingga banyak keputusan-keputusan tidak melibatkan karyawan dan tidak mempertimbangkan hal-hal yang perlu menjadi bahan pertimbangan, misalnya dalam hal pengangkatan atau penempatan posisi seseorang, direksi tidak mempertimbangkan pengalaman atau kemampuan seseorang. Sehingga terkadang karyawan merasa kurang dihargai karena saran atau usul yang diajukan tentang penilaian terhadap ketidak layakan seseorang untuk penempatan posisi,tapi tiba didireksi saran tersebut tidak diperhatikan dan orang tersebut diangkat oleh direksi, dengan alasan kebijakan direksi. Kondisi seperti ini membuat karyawan merasa bahwa atasan tidak menghargai saran dan usul yang tentunya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut. Padahal dengan adanya komunikasi dari bawahan yang efektif memberikan beberapa manfaat yang penting bagi pimpinan secara langsung diantaranya menurut Planty dan Machaver dalam Muhammad (2005: 120) adalah :

- Pimpinan mendapatkan suatu gambaran mengenai penyempurnaan dari pekerjaan, penyelesaian tugas, masalah-masalah perencanaan, sikap dan perasaan karyawan pada semua tingkat.
- Sebelum keruwetan bertambah dalam, pimpinan dapat memperhatikan individu-individu, kebijaksanaan-kebijaksanaan, tindakan-tindakan atau tugas yang mungkin menimbulkan kesulitan.
- Dengan bantuan supervisi eselon yang lebih rendah, menyempurnakan seleksi mengenai hal-hal yang dikomunikasikan keatas.

- Pimpinan dapat memperkuat peralatan untuk merekam ide-ide dan bantuan dari bawahannya. Hal ini akan membantu pimpinan memperoleh jawaban lebih baik mengenai masalah-masalah mereka dan tanggung jawab mereka
- Dengan terbukanya arus komunikasi keatas, pimpinan membantu arus dan penerimaan komunikasi kebawah.

Adanya pengaruh keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan begitu penting karena akan memfokuskan tekanan emosi dan pada saat yang sama memberikan sebuah penghargaan kepada pekerja karena manajemen mendengar mereka. Selain itu keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide dan membantu karyawan untuk mau menerima jawaban atau solusi yang lebih baik tentang masalah dan tanggungjawabnya. Berdasarkan hal tersebut maka partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dilingkungan PDAM sangat perlu untuk diperhatikan mengingat faktor tersebut merupakan faktor yang paling dominan memberikan variasi pengaruh. Bila orang diberi tanggung jawab dan diharapkan untuk berperan serta dalam pembuatan keputusan yang menyangkut pekerjaan, mereka mempunyai kesempatan untuk menguji keefektifan pribadi mereka. Kesalahan bisa saja terjadi, tetapi bila mereka mampu mengatasinya, perasaan kemampuan diri mereka akan lebih kokoh. dan akan membangkitkan perasaan penghargaan diri yang tentunya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

d. Keterbukaan (X4)

Kecuali untuk keperluan informasi yang sifatnya rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasi, serta pimpinan. Kurangnya sifat terbuka diantara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan terhalangnya pesan dan gangguan dalam pesan. Berdasarkan hasil penelitian persepsi karyawan terhadap suasana keterbukaan dilingkungan kerja mereka sudah cukup baik. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum kondisi keterbukaan yang dirasakan oleh karyawan telah cukup baik, mereka menilai atasan senantiasa mendengar dan terbuka atas saran atau laporan permasalahan yang disampaikan oleh karyawan .

Namun dari hasil perhitungan analisis dengan menggunakan program SPSS 12 menunjukkan bahwa pengaruh keterbukaan (X4) terhadap keterbukaan tidak terlalu memberikan pengaruh nyata dengan tingkat variasi pengaruhnya sebesar 0,67 %. Ini berarti varian yang terjadi pada variable kepuasan kerja hanya 0,67 % ditentukan oleh varian yang terjadi pada variable keterbukaan. Kecilnya pengaruh keterbukaan terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa walaupun suasana keterbukaan yang dirasakan oleh karyawan sudah baik akan tetapi tidak memberikan pengaruh yang langsung terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kurangnya kontribusi terhadap kepuasan kerja dimungkinkan karena karyawan merasa masih kurang dalam memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan

mereka dimana dari hasil penelitian 36,6 % atau 40 orang responden menilai kesempatan untuk memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka masih kurang baik. Kondisi ini tentunya berpengaruh terhadap proses pelaksanaan tugas dari karyawan, karena kurang mendapatkan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan, yang pada akhirnya mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Dari uraian tersebut diatas terlihat bahwa meskipun penilaian responden terhadap variabel keterbukaan secara umum sudah baik akan tetapi karyawan masih merasa kurang dalam memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan. Hal ini bisa saja disebabkan oleh beberapa hal diantaranya :

- Kepercayaan pimpinan yang begitu besar pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik daripada pesan secara lisan padahal karyawan lebih senang berkomunikasi dengan tatap muka.
- Pesan yang berlebihan, karena banyaknya pesan-pesan dikirimkan secara tertulis sehingga karyawan biasanya cenderung untuk tidak membacanya. Banyak karyawan hanya membaca pesan-pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan tidak terbaca.
- Ketepatan waktu pengiriman pesan, pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak potensial terhadap tingkah laku karyawan. Bila pesan yang dikirimkan tersebut tidak pada saat yang dibutuhkan oleh karyawan maka mungkin akan mempengaruhi eektivitasnya.

- Pesan-pesan yang dikirimkan tidak semuanya diterima tetapi disaring mana yang mereka perlukan. Penyaringan ini dapat disebabkan bermacam-macam faktor diantaranya perbedaan persepsi diantara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya pada supervisor.

Adanya gangguan-gangguan dalam penyampaian pesan atau informasi dari atasan menyebabkan karyawan menginginkan terus informasi dari atasannya dan mencari instruksi dan informasi yang berkaitan dengan hal-hal yang mempengaruhi mereka. Walaupun informasi yang mereka peroleh bertambah mereka masih mencari informasi tambahan. Oleh karena itu pimpinan hendaklah memperhatikan cara-cara penyampaian pesan.

Meskipun demikian secara keseluruhan penilaian responden terhadap variabel keterbukaan sudah cukup baik atau mencapai 70 % dari yang diharapkan dan kondisi ini cukup memberi kontribusi dalam menciptakan iklim komunikasi yang positif. Hal ini sangat penting karena meskipun keterbukaan tidak memberikan pengaruh yang langsung akan tetapi memberikan pengaruh terhadap kondisi atau suasana iklim komunikasi dilingkungan PDAM yang itu berarti secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, karena salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja ditentukan oleh lingkungan atau iklim organisasi, berupa suasana iklim komunikasi yang berkembang dalam interaksi dilingkungan perusahaan sehingga keterbukaan yang dikembangkan oleh manajemen mutlak tetap ada agar karyawan mendapatkan informasi yang berhubungan dengan tugas mereka dengan mudah.

e. Perhatian pada kinerja (X5)

Perhatian pada tujuan dan kinerja dalam sebuah organisasi merupakan hal yang mutlak, untuk itu diperlukan perencanaan dalam mencapai tujuan tersebut. Pencapaian tujuan akan bisa dilakukan apabila semua karyawan bekerjasama dan mengetahui apa yang menjadi tujuan sehingga kebutuhan akan komunikasi sangat diperlukan. Manajemen harus mampu mengkomunikasikan apa yang menjadi prosedur kerja, serta memberikan arahan sehingga karyawan mampu mengetahui apa yang menjadi tanggungjawabnya. Karyawan disemua tingkatan organisasi harus dapat menunjukkan komitmen untuk melaksanakan pekerjaan dengan produktivitas dan kualitas yang tinggi serta harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang selalu tanggap terhadap perubahan dan mampu bekerja sama dalam teamwork. Untuk itu pimpinan harus mampu menetapkan tujuan dan target yang harus dicapai oleh karyawan. Selain itu pimpinan harus mampu mendorong peran bawahan dengan memberikan tanggungjawab yang lebih besar agar mampu bekerja lebih keras, lebih cepat dan cerdas merespon kebutuhan pelanggan. Perhatian pada kinerja menyangkut tentang sejauhmana karyawan memiliki komitmen untuk melaksanakan pekerjaan dengan produktivitas dan kualitas yang tinggi, serta sejauh mana perhatian direksi memberikan penekanan terhadap pencapaian tujuan dan perhatian terhadap kesejahteraan semua karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian persepsi karyawan PDAM terhadap variabel perhatian pada kinerja secara umum dirasakan sudah cukup baik dan mampu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Karyawan menilai perusahaan telah

memperhatikan kinerja organisasi dengan menetapkan uraian tugas yang harus dilaksanakan serta target yang harus dicapai oleh karyawan. Selain itu pihak manajemen selalu berusaha melakukan inovasi-inovasi terhadap program-program kerja mengikuti kebutuhan pelanggan serta masalah-masalah yang ada dilapangan guna meningkatkan pelayanan serta peningkatan produktivitas perusahaan.

Dalam proses penyelenggaraan perusahaan setiap karyawan telah diberikan tanggungjawab pekerjaan. Agar pekerjaan tersebut sesuai dengan hasil yang diinginkan setiap pekerjaan yang diberikan disertakan dengan uraian tugas serta jadwal kegiatan. Dalam uraian tugas tersebut pencapaian tujuan yang hendak dicapai dijelaskan dengan rinci agar pelaksanaan tugas tersebut terarah dan mudah untuk dikontrol dan dievaluasi. Pemberian uraian tugas ini sebagai bahan evaluasi dalam menilai kinerja karyawan. Akan tetapi kondisi ini terkadang tidak diikuti dan didukung oleh karyawan, dari hasil wawancara dan pengamatan masih banyak terlihat karyawan yang meninggalkan kerjanya pada jam-jam kantor atau terlihat santai yang terkadang mengabaikan tugas yang diberikan. Hal ini menunjukkan masih kurangnya komitmen karyawan terhadap produktivitas dan kualitas. Kurangnya komitmen karyawan terhadap tugas mereka disebabkan karena mereka tidak tahu dan paham terhadap pekerjaan tersebut yang tentunya tidak terlepas dari proses perekrutan dilingkungan PDAM yang kurang memperhatikan keahlian dan pendidikan seseorang.

Tidak hanya perhatian terhadap pencapaian tujuan, direksi juga telah memperhatikan kesejahteraan yang oleh karyawan dianggap telah mampu

memberikan kepuasan. diantaranya adalah insentif ibadah dengan memberikan kesempatan bagi karyawan yang berprestasi dan memiliki kinerja yang baik untuk melakukan ibadah haji.

Adanya perhatian terhadap tujuan dan kinerja akan meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan dalam bekerja karena mereka menganggap apa yang dikerjakan memiliki target yang jelas. Selain itu perhatian terhadap kesejahteraan karyawan sangat perlu diperhatikan sebagai bentuk penghargaan terhadap hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan, penghargaan terhadap hasil kerja dapat berupa intensif atau gaji, bonus dan promosi. Ketika karyawan mampu mengerjakan tugas tersebut dan diikuti dengan pemberian penghargaan tentunya akan memberikan rasa kepuasan kerja. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Mangkunegara (2005;120) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor diantaranya faktor pekerjaan berupa jenis pekerjaan, struktur organisasi, jaminan finansial, kesempatan promosi dan hubungan kerja. Begitupula yang dikemukakan oleh Gulmer yang mengemukakan bahwa diantara faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju dan gaji.

f. Pemberdayaan (X6)

Pemberdayaan karyawan dalam organisasi berkaitan dengan tingkat optimalisasi keterlibatan karyawan dalam menciptakan keberhasilan perusahaan. Kualitas keterlibatan karyawan dalam organisasi berhubungan erat dengan bagaimana top manajer melalui berbagai cara memperlakukan karyawan agar mampu bekerja secara efektif. Dalam proses pemberdayaan manajemen harus melihat karyawan sebagai

manusia seutuhnya yaitu manusia yang memiliki harapan, kecemasan dan aspirasi. Perlakuan perusahaan secara manusiawi akan menghasilkan komitmen yang tinggi dari para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemberdayaan pada dasarnya adalah seni, artinya dalam proses mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal, tidak cukup hanya dengan membangun kemampuan dan memberinya peluang untuk berbuat tetapi pemberdayaan juga berkaitan dengan nilai. Pemberdayaan memerlukan tingkat kejujuran yang tinggi, keterbukaan dan integritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap pemberdayaan yang dilakukan oleh pihak perusahaan sudah cukup baik dan memiliki pengaruh yang nyata dengan tingkat variasi pengaruhnya cukup besar. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan yang dilakukan oleh manajemen terhadap karyawan mampu mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PDAM.

Dilingkungan perusahaan PDAM proses pemberdayaan terhadap karyawan telah dilakukan oleh pihak pimpinan perusahaan, pihak pimpinan berusaha untuk menempatkan jabatan atau posisi seseorang berdasarkan kemampuan, pengalaman serta latar belakang pendidikan seorang, namun sebagian karyawan menilai bahwa mekanisme yang dilakukan oleh direksi dalam memberdayakan karyawan dipandang tidak transparan dan jujur. Penempatan seseorang terhadap suatu jabatan atau posisi terkadang dirasakan tidak memperhatikan aspek kemampuan dan pengalaman tetapi masih berdasarkan kedekatan atau suka tidaknya direksi terhadap orang tersebut bahkan pesanan dari luar. Kondisi ini oleh karyawan dirasakan mempengaruhi

kepuasan kerja karena meskipun mereka mampu tapi kalau mereka dianggap kritis dengan direksi mereka tidak akan bisa menduduki suatu jabatan.

Dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian direksi telah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan pelatihan-pelatihan, mengikuti seminar-seminar yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Tapi dari hasil wawancara sebagian karyawan melihat pelatihan yang dilakukan masih kurang dan jenis pelatihan yang diikuti terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Adanya pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja menjadikan variabel ini sebagai faktor yang penting dalam sebuah perusahaan mengingat pemberdayaan tidak saja hanya berkaitan dengan membangun kemampuan dan memberinya peluang, tetapi pemberdayaan memerlukan juga kejujuran, keterbukaan dan integritas. Kejujuran dan keterbukaan menyangkut tentang sejauh mana pimpinan dalam memberikan kesempatan kepada karyawan dalam menempati suatu jabatan atau posisi betul-betul memperhatikan aspek kemampuan, prestasi, pengalaman dan pendidikan dan bukan berdasarkan faktor kedekatan pribadi atau kesukaan serta memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan untuk mendapatkan informasi, pendidikan dan pelatihan serta promosi. Sehubungan dengan hal tersebut Conger dan Kanungo dalam Pace dan Faules (2005;264) mengemukakan bahwa pemberdayaan dapat ditinjau dari aspek relasional dan motivasional. Aspek relasional menekankan pembagian kekuasaan antara manajer dan bawahan dimana ada usaha untuk melonggarkan hirarki dan menekankan pemecahan masalah bersama. Aspek

motivasional menekankan bahwa pemberdayaan merujuk pada kebutuhan hakiki bagi determinasi diri atau suatu keyakinan dalam kemampuan pribadi (self-efficacy), semua strategi atau teknik manajerial yang memperkokoh kebutuhan determinasi diri atau keyakinan kemampuan pribadi pegawai akan membuat mereka merasa lebih memiliki kekuasaan. Jadi memberdayakan adalah mempercayai determinasi diri atau keyakinan akan kemampuan pribadi, yang mencakup kebutuhan dan hak bagi setiap orang untuk merasakan bahwa dirinya mampu bersikap efektif dan berprestasi.

Adanya pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan akan memberikan rasa kepercayaan diri bagi karyawan bahwa mereka mampu bersikap efektif dan berprestasi yang pada akhirnya menumbuhkan rasa kepuasan kerja, sebagaimana yang diungkapkan Blum bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor utama dalam pekerjaan diantaranya adalah kondisi kerja dan kesempatan untuk maju serta diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas. .

BAB VI

P E N U T U P

Bab ini merupakan bagian terakhir atau bagian penutup dari penulisan. Dalam bab ini akan diuraikan beberapa kesimpulan dan hasil penelitian sekaligus pula akan diungkapkan saran-saran yang dapat dijadikan rujukan bersama dalam memahami persoalan dalam penelitian.

A. Simpulan

1. Kondisi iklim komunikasi berupa kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian pada kinerja, dan pemberdayaan yang dirasakan oleh karyawan PDAM dilingkungan kerja mereka secara bersama-sama atau serentak dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
2. Variabel partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan variabel yang paling dominan atau mempunyai pengaruh yang paling besar dalam memberikan rasa kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan arus komunikasi antara bawahan dan atasan akan semakin intensif yang mendukung terciptanya iklim komunikasi yang kondusif dilingkungan kerja PDAM.

B. Saran-saran

1. Kepercayaan, kejujuran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, perhatian terhadap kinerja dan pemberdayaan yang telah dirasakan oleh karyawan dilingkungan PDAM Makassar hendaknya terus dipertahankan dan bahkan

ditingkatkan oleh pimpinan disemua tingkatan dalam organisasi PDAM guna mendukung terciptanya suasana iklim komunikasi organisasi yang kondusif mengingat iklim komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta produktivitas organisasi perusahaan.

2. Dalam proses pengambilan keputusan pihak pimpinan hendaknya memberikan kesempatan kepada karyawan dalam memberikan usul, saran atau informasi menyangkut tugas dilingkungan kerja mengingat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan memberikan pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja.
3. Perlu adanya mekanisme organisasi yang jelas dan transparan dalam proses pengangkatan, penempatan dan penggantian jabatan, sehingga karyawan merasa tenang dan dihargai dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony,R. 1999. *Organizational Culture and Inovation*. Inovative leader 8
- As'ad Muhammad, 1998. *Psikologi Industri*. Liberti, Jakarta
- Bulaeng,Andi, 2004. *Metode Penelitian Komunikasi Kontemporer*, Andi, Yogyakarta.
- Cangara, Hafied, 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Chairunnisa, Frida, 2003. *Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai Pada PT. Semen Tonasa (PERSERO) Pangkep*, Tesis tidak diterbitkan, Pascasarjana KOM-UNHAS
- Faules.Don, Pace Wayne, 2005. *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Terjemahan oleh Deddy Mulyana. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Frazer. 1992. *Manajemen Personalia*, Penerbit Kanasius, Jakarta
- Guzley,Ruth M. 1992. *Organizational Climate and Communication Climate*,Management Communication Quarterly
- Hasibuan,Melayu SP. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta
- Kopelman,Richard E,Arthur P.Brief,Richard A .Guzzo. 1989. *The Role Of Climate and Culture in Productivity*,Freeman School of Business,Tulane University,New Orleans.
- Lewis,Philip V. 1980. *Organizational Communication : The Essence Of Effective Management* Second Edition, Grid Publishing,Inc, Ohio
- Mangkunegara,Prabu,Anwar. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya,Bandung
- Mangundap,Alfrida S. 2003. *Analisis Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Perawat di Ruang Inap Rumah Sakit Umum Daerah UNDATA Palu*, Tesis tidak diterbitkan .Makassar.Program Pascasarjana UNHAS.

Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung

Muhammad,Arni. 2005. *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara,Jakarta

Poole,Marshal Scott. 1985. *Communication and Organizational Climates;Review,Critique, and New Perspective*.Beverly Hills,California,Sage.

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung

Umar,Husain. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama,Jakarta

Lampiran 1. Analisis regresi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.754(a)	.569	.544	.3783

a Predictors: (Constant), Pemberdayaan, Kepercayaan, Partisipasi, Keterbukaan, Perhatian, Kejujuran

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.827	6	3.305	23.088	.000(a)
	Residual	15.028	105	.143		
	Total	34.855	111			

a Predictors: (Constant), Pemberdayaan, Kepercayaan, Partisipasi, Keterbukaan, Perhatian, Kejujuran

b Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial
1	(Constant)	1.296	.219		5.908	.000		
	Kepercayaan	.209	.076	.265	2.766	.007	.562	.261
	Kejujuran	.013	.079	.018	.169	.866	.572	.016
	Partisipasi	.253	.053	.399	4.758	.000	.655	.421
	Keterbukaan	-.058	.069	-.075	-.847	.399	.445	-.082
	Perhatian	.134	.067	.186	1.997	.048	.585	.192
	Pemberdayaan	.139	.062	.219	2.232	.028	.616	.213

a Dependent Variable: Kepuasan kerja

Lampiran 2. Nilai rata-rata skor iklim komunikasi dan Kepuasan kerja

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y
1	3.7	4.3	4.3	5	4.7	5	3.4
2	4.7	3.3	2.3	3.3	3.3	4.7	3.9
3	3.7	3	2.7	3	4	2.7	3.8
4	4	3.7	4	3.3	4	4.7	4
5	3.7	2.3	2.7	3	4	1.7	2.7
6	3.7	3.3	5	3.7	4.3	5	3.9
7	3	3.3	3	3	3.3	3.7	2.9
8	4.7	4	4	5	5	3.7	3.6
9	3.3	3	4.3	4.3	4.3	4	4
10	4	2.7	3.7	3	3	4.3	4
11	2.3	3	2.7	2.3	3	3.3	2.8
12	3	3.3	2.3	3	3.3	2.3	3.7
13	2	2	4.3	2	2.3	2	2.9
14	2	3.3	3.7	3	4	3	2.8
15	2.7	1.3	2.7	3.3	2.3	2	2.1
16	2.7	1.3	2.7	3.3	2.3	2	4
17	4.3	3.7	3.7	3.3	4.7	3.7	4
18	4.3	5	5	5	5	4.7	4
19	5	5	5	5	5	5	5
20	4	3.7	4.3	4	4	4	4
21	3.3	3.7	3.3	3.3	4.3	4.3	3.8
22	3.3	3.3	3.3	3.3	3.7	4.3	3.6
23	4	3.7	4.3	4	4	4	4
24	4	3.7	3.3	3	4	3.3	3.8
25	4.7	2.7	2.7	3.3	3.7	1.7	4.2
26	3.3	3	3	3	4.3	3	2.9
27	3.7	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.2
28	4	2.3	2.7	2.7	3.7	2.7	2.7
29	3.3	2.7	3.7	4	3.7	1.7	3.1
30	3.7	3.7	4	3.3	3.7	3.3	3.8
31	4	3.3	3.3	3	4.3	3	3.8
32	4	3.3	3.7	3.7	3.7	4	3.3
33	4.3	3	2.3	3	4.3	3	1.8
34	4	4	2.3	3.3	3.7	4	3.4
35	3.7	3.7	4	4.7	3.3	4.7	3.1
36	4.3	3.7	3.3	4	3.3	4	3.4
37	4.3	3.7	4.7	3.3	3	3	3.4
38	4.3	3	4.3	3.3	4	3	3.9
39	4.7	4.7	3.7	4	4	3.3	4.1
40	3	3	1.3	3	2.7	2.3	2.6
41	5	4.3	4.7	5	5	4.7	3.8
42	2.7	3.3	3.3	2	3	3	3.5

43	3.7	4	3.7	4	3	4.3	3.7
44	4	3.3	2	2.3	3	2.7	2.4
45	3.7	3.7	3.7	2.7	3.3	3	3.6
46	4.3	3.7	5	3.7	4.3	4	4.2
47	3.7	3.7	3.7	2.7	3.3	3.3	3.9
48	5	4	3.7	4	5	4.3	4.3
49	5	4	4.7	4.7	4.7	4.3	4.5
50	4.7	4.3	4.3	3.3	3	3	4
51	4	3.7	3.7	3.7	4.7	4	3.7
52	4	3.3	4	3.3	4	3.3	4
53	2.7	2.3	3.3	3.3	2.3	3.3	3.7
54	3	2.7	3.7	2	2.3	3.3	3.9
55	3.3	3	3	3.7	3	3.7	3.4
56	5	4	4	3.7	4.7	4.3	3.9
57	4.3	4.7	4.3	4	4.3	4.7	3.9
58	5	4	5	4.7	4.3	4.3	4
59	2.7	2	2.3	2.3	3.3	2.7	3
60	3.7	4	2.7	2.3	2.7	2.7	3.4
61	3.7	3.7	3.7	4.3	4.3	1.7	3.4
62	3	3	1.7	2.7	2.3	2	2.7
63	4	4.3	4.3	4	4.3	4.3	3.9
64	4.3	4	4.7	4	4.7	4	3.7
65	4	3.7	3.7	3.7	3.7	4	3.9
66	4.3	4.3	5	4	5	5	4.3
67	4.7	3.3	4	4	3.7	5	3.6
68	3	3.3	3.7	3	3.7	3.3	3.2
69	3.3	3	2	2.7	2.7	2.3	2.5
70	3.7	3	1.7	3	2.7	2	2.2
71	3	3.3	3.7	3.3	3.3	3.7	3.5
72	2.7	2.3	2	2.7	2.3	2.3	2.5
73	2.7	3	2.7	3	3	2.7	2.7
74	3	1.7	1	3.7	2	2	2.5
75	3	1.7	1	3.7	2	2	2.5
76	4	4	4	4	4.7	4	3.9
77	3.7	3.3	4.3	4	4	3.7	3.5
78	3.3	3.3	4	3.7	3.7	3.3	3.6
79	5	5	3.7	4.7	4.3	4.3	3.2
80	5	5	3.7	4.7	4.3	4.3	3.6
81	5	5	3.3	4.3	4.3	4.3	3.9
82	5	5	4.7	4.3	4.7	5	4.3
83	3.7	3.7	3.3	3	3.3	3.3	3.4
84	5	4.7	5	5	5	5	5
85	3.3	3.7	3.7	4.3	4.3	4.3	3.8
86	4.3	3.3	3.7	4.3	5	3	4.1
87	3.7	3	4.7	2	2.3	2	3.1
88	3.7	3	4.3	3.3	2.3	3	3.1

89	3.7	3.7	2.7	3.7	4	3	3.1
90	3.7	4.3	4	4.3	4.3	4	3.7
91	3.7	3.7	4	3.7	3.3	3.3	3.6
92	4.7	4	3.3	4.3	3.7	3.3	3.7
93	4	4	3	3.3	4	4	3.6
94	3.7	3.7	2.7	2.7	2.7	3.3	3.9
95	4.3	4	3.3	3	5	4	3.8
96	3.7	3.7	3	3.7	3	3	3.3
97	4.7	4.3	3.7	2.7	4	4	4
98	3.3	3.3	3.7	3.7	3.7	3.7	3.5
99	4.3	4.3	3.7	4	3.7	4	3.8
100	4	4	4	3.7	2.7	4	3.6
101	3.7	3.3	3.7	3	3.3	3.7	3.4
102	4.7	4.3	3.3	3.3	3.7	4.3	3.9
103	5	4	4	4.7	4.3	5	4.2
104	3.7	3.3	3	3.7	3	3.7	3.4
105	3	3.3	3.3	3.3	3	3	3.2
106	3.7	3	4.7	3.7	3.3	3.3	3.7
107	3.7	4.3	4.3	3.7	3	4.7	3.9
108	4	4.3	4	3.3	4.3	3.7	3.9
109	4.3	3.7	3.3	3.3	3.7	3.7	3.7
110	3	3	4.3	2.7	3.3	4.3	3.6
111	3.7	3.3	2.7	3.7	4	3.7	3.6
112	3.3	3.7	4.3	3.3	3.7	4	3.7

Lampiran 3. Analisis Validitas dan Realibilitas Iklim Komunikasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 1	60.93	134.340	.447	.905
Butir 2	61.30	136.148	.465	.904
Butir 3	61.47	131.982	.562	.902
Butir 4	61.87	134.189	.439	.905
Butir 5	61.57	135.013	.388	.907
Butir 6	61.27	124.892	.790	.895
Butir 7	61.53	127.361	.720	.897
Butir 8	61.47	128.051	.629	.900
Butir 9	61.20	125.476	.678	.898
Butir 10	61.67	127.264	.653	.899
Butir 11	61.43	133.082	.556	.902
Butir 12	61.10	133.541	.494	.904
Butir 13	61.43	129.633	.785	.896
Butir 14	60.97	132.102	.650	.900
Butir 15	61.07	135.651	.354	.908
Butir 16	60.97	138.102	.374	.906
Butir 17	61.63	131.206	.545	.902
Butir 18	61.57	127.289	.644	.899

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
64.97	146.516	12.104	18

Lampiran 4. Analisis validitas dan reliabilitas kepuasan kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 1	44,67	81,402	,451	,932
Butir 2	45,00	77,310	,772	,923
Butir 3	45,07	76,754	,693	,925
Butir 4	45,10	79,266	,628	,927
Butir 5	44,77	80,806	,535	,930
Butir 6	45,03	72,999	,780	,922
Butir 7	45,40	71,559	,695	,927
Butir 8	45,07	74,202	,736	,924
Butir 9	45,33	72,506	,774	,922
Butir 10	45,53	74,740	,736	,924
Butir 11	44,93	78,685	,669	,926
Butir 12	44,97	79,413	,611	,928
Butir 13	44,83	76,006	,690	,925
Butir 14	44,80	77,959	,751	,924

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
48,50	88,466	9,406	14

Lampiran : 5**Descriptive Statistics**

Variabel	N	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Kepercayaan	112	1283	3.829	.7100	.504
Kejujuran	112	1183	3.519	.7559	.571
Partisipasi	112	1194	3.545	.8832	.780
Keterbukaan	112	1184	3.523	.7194	.517
Perhatian	112	1242	3.681	.7895	.623
Pemberdayaan	112	1197	3.543	.8861	.785
Kepuasan kerja	112	5558	3.550	.5604	.314