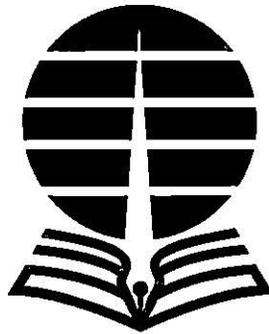


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KOMUNIKASI MENGGUNAKAN *WHATSAPP* DAN
MOTIVASI ATASAN TERHADAP BAWAHAN MENGGUNAKAN
WHATSAPP DAN GENERASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI PT. BREADTALK INDONESIA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen Sumber Daya manusia**

Disusun Oleh :

ANDI ISVANDIAR MULUK

NIM : 500784258

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2017

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Menggunakan Whatsapp, Motivasi Atasan Kepada Bawahan Menggunakan Whatsapp, Generasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Breatalk Indonesia” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia Menerima sanksi akademik.

Jakarta, 1 Desember 2017
Yang Menyatakan



(Andi Isvandiar Muluk)
NIM 500784258

ABSTRAK

PENGARUH KOMUNIKASI MENGGUNAKAN *WHATSAPP*, MOTIVASI ATASAN KEPADA BAWAHAN MENGGUNAKAN *WHATSAPP*, DAN GENERASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BREADTALK INDONESIA

Andi Isvandiar Muluk

andiisvandiar@yahoo.co.id

Program Pasca Sarjana

Universitas Terbuka

Banyak perubahan terjadi pada era globalisasi saat ini, perubahan yang sangat mendasar di berbagai bidang kehidupan dan sebagai dampak dari globalisasi tersebut dapat dengan terlihatnya banyak perubahan dalam sistem tatanan perekonomian yang mendorong terjadi perubahan iklim ekonomi yang makin kompetitif sehingga perusahaan dituntut untuk bekerja lebih kompetitif, efisien dan efektif. Dengan semakin ketatnya persaingan tersebut menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Fenomena penggunaan media sosial *whatsapp* dalam berkomunikasi dan berkoordinasi di suatu perusahaan menjadi langkah-langkah yang efektif dan efisien dalam menjalankan dan mengawasi toko-toko Breattalk yang tersebar di seluruh Indonesia. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan karakteristik komunikasi menggunakan *whatsapp*, motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp*, cara bekerja dari generasi X dan generasi Y di Indonesia dan menganalisis ciri-ciri dari generasi X dan Y dalam melihat apa yang menjadi hal dominan terhadap kepuasan kerja dari kedua generasi tersebut dalam suatu perusahaan. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil menunjukkan bahwa variabel jumlah responden dari kedua generasi memiliki karakteristik individu yang tidak terlalu berbeda sehingga variabel motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Kata kunci : *whatsapp*, komunikasi, motivasi, generasi X, generasi milineal.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : "Pengaruh Komunikasi Menggunakan Whatsapp, Motivasi Atasan Kepada Bawahan Menggunakan Whatsapp, Generasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bredtalk Indonesia".

Penyusun TAPM : Andi Isvandiar Muluk
 NIM : 500784258
 Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
 Hari/Tanggal : Senin/29 Januari 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,



Dr. Ignatius Heruwasto, M.M.



Dr. Wilfridus B. Elu, M.Si

Penguji Ahli



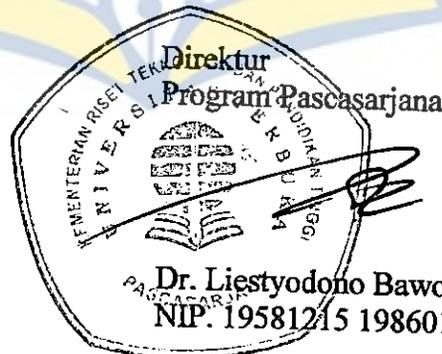
Dr. FX. Bambang Wiharto, M.M.

Mengetahui,

Ketua Bidang
 Ilmu Ekonomi dan Manajemen



Mohammad Nasoha, S.E., M.Sc.
 NIP. 19781111 200501 1 001



Dr. Liestyodono Bawono, M.Si.
 NIP. 19581215 198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM MAGISTER SUMBER DAYA MANUSIA**

PENGESAHAN

Nama : Andi Isvandiar Muluk
NIM : 500784258
Program Studi : Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia
Judul TAPM : "Pengaruh Komunikasi Menggunakan *Whatsapp*, Motivasi Atasan Kepada Bawahan Menggunakan *Whatsapp*, dan Generasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Breatdtalk Indonesia".

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu/20 Januari 2017
Waktu : 11.00 – 12.30 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Drs. Irlan Soelaeman, M.Ed.



Penguji Ahli

Dr. FX. Bambang Wiharto, M.M.



Pembimbing I

Dr. Wilfridus B. Elu, M.Si.



Pembimbing II

Dr. Ignatius Heruwasto, M.M.



KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas berkat dan rahmat Nya, kami dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Menggunakan Whatsapp, Motivasi Atasan Kepada Bawahan Menggunakan Whatsapp, dan Generasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Breatalk Indonesia” sebagai salah satu persyaratan dalam meraih gelar Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Penelitian terselesaikan atas banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak hingga penulisan Tugas Akhir Program Magister ini terselesaikan. Dalam hal ini saya mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan bimbingannya, antara lain kepada :

1. Bapak Dr. Liestyodono Bawono, M.Si. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Bapak Mohamad Nasoha, S.E., M.Sc. selaku Kepala Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen Universitas Terbuka.
3. Bapak Dr. Wilfridus B. Elu, S.E., M. Si. selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Ignatius Heruwasto, M.M. selaku Pembimbing II yang sudah menyediakan waktu , tempat dan tenaga dalam mengarahkan dan membimbing saya di dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister ini.
4. Bapak Drs. Irlan Soelaeman, M.Ed. selaku Ketua Komisi.
5. Bapak Dr. FX. Bambang Wiharto, M.M.

6. Ibu Dra. Rasyimah Rasyid M.Pd. selaku penanggung jawab PPS UPBJJ UT Jakarta yang sudah banyak membantu dalam perkuliahan kami.
7. Karyawan dan Manajemen PT. Breatalk Indonesia.
8. Kedua orang tua saya yang telah memberikan dukungan moril dan doa dalam menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini.
9. Teman-teman Universitas Terbuka Magister Manajemen angkatan 2016.1 yang selalu memberikan dorongan dan motivasi yang tidak henti agar kami dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini.

Akhir kata kami menyadari akan kekurangan dalam penulisan Tugas Akhir Program Magister ini, kami sangat mengharapkan masukan dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan penulisan selanjutnya agar Tugas Akhir Program Magister ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 1 Desember 2018



RIWAYAT HIDUP

Nama : Andi Isvandiar Muluk
 NIM : 500784258
 Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
 Tempat/Tanggal Lahir : Bogor/21 Juni 1969

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Regina Pacis Bogor pada tahun 1982
 Lulus SMP di SMP Regina Pacis Bogor pada tahun 1985
 Lulus SMA di SMA Regina Pacis Bogor pada tahun 1988
 Lulus Sarjana Keteknikan Pertanian IPB pada tahun 1993

Riwayat Pekerjaan :

September 2016 – saat ini **Dream Your Future – Himpunan Alumni Fateta**
 Pendamping dan Trainer

- Pendampingan mahasiswa Fateta IPB untuk mempersiapkan diri mereka dalam memasuki dunia kerja
- Grooming, mentoring become an enterpreneur, beureaucrate and professional
- Institut Pertanian Bogor

Desember 2015 – saat ini **Yayasan Benah Kampung**
 Pendampingan Masyarakat dan Pengembangan Kewirausahaan

- Pemberdayaan masyarakat dalam bidang ekonomi dan pariwisata
- Penataan kembali wawasan desa
- Daerah kerja di wilayah kotamadya Bogor

Mei 2010 – saat ini **Hangtuh Sumsel Basketball Team**

- Pengembangan branding dan bisnis usaha dari perkumpulan basket
- Membantu membuat perencanaan pengembangan branding
 - Mendesain kegiatan bisnis dan usaha
 - Memberikan pelatihan dan motivasi bagi atlet

Januari 2009 – saat ini **BMT Sanama**
 Pendamping Masyarakat dan Pengembangan Bisnis

- Mendampingi masyarakat dalam mengembangkan potensi ekonomi daerahnya
- Pengelompokan masyarakat dalam mengembangkan diri dalam

- pengetahuan pengelolaan keuangan
- o Fasilitasi kebutuhan akan pengetahuan pasar dan perbankan

Nopember 2015 – April 2016
PT JHS
 Direktur Keuangan

- o Adimistrasi keuangan perusahaan
- o Pelaporan pajak dan keuangan perusahaan bidang jasa telekomunikasi

Des 2007 – Des 2009
UKM Center Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
 Pengembangan, Pelatihan dan Pemasaran serta Pembiayaan UKM

- o Membantu membuat program kegiatan pengembangan kelompok-kelompok UKM
- o Mendesain dan memberikan pelatihan bagi penguatan kompetensi UKM dalam system pelaporan
- o Pengembangan pasar dari UKM binaan
- o Mempersiapkan dan mengantarkan UKM ke lembaga pembiayaan

Oktober 2006 – Juni 2013
PT Jentera Adika Manyari (Jam's Consulting)
 Komisaris

- o Mengembangkan strategi rambu-rambu perusahaan dalam pengembangan dan pengawasan serta penerapannya untuk kegiatan pengembangan masyarakat.
- o Memberikan jasa pengembangan dan pelatihan khususnya bidang lingkungan, kesinambungan dan CSR.

September 2000 – 2006
PT. Permodalan Nasional Madani
 Pengembangan Jasa Manajemen dan Pengawasan Cabang

- o Mengembangkan produk jasa manajemen dalam usaha pengembangan masyarakat
- o Mengembangkan potensi local di masyarakat akan kebutuhan pasar
- o Menghubungkan beberapa pelaku usaha dengan pasar
- o Mendesain dan memberikan pelatihan dan penguatan bagi pelaku usaha (UKM)
- o Mengawasi pencapaian target pemasaran produk jasa manajemen

1999 – 2000
PT. Mofatama
 Manager Lapangan

- o Mengembangkan pemasaran produk pertanian jahe, tomat dan cabai.
- o Mengatur jadwal penanaman produk tersebut di lapangan disesuaikan dengan kebutuhan pasar
- o Membawahi dan mengawasi pekerjaan pembibitan, penanaman dan panen
- o Mengawasi dan menyortir produk pertanian yang siap dikirim ke pasar

1992 – 1998

PT. Bank Umum Nasional, Tbk
Commercial Relationship Manager

- Memasarkan pembiayaan bagi perusahaan Menengah Nasional
- Menganalisa proposal pengajuan perbankan
- Membina hubungan dengan mitra pembiayaan
- Bertanggung jawab terhadap mitra pembiayaan



DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Riwayat Hidup	v
Daftar Isi	vi
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	15
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	16
B. Penelitian Terdahulu	49
C. Kerangka Pemikiran Teoritis	53
D. Hipotesis	56
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	57
B. Populasi dan Sampel	62
C. Jenis dan Sumber Data	63
D. Metode Pengumpulan Data	64
E. Metode Analisis Data	65
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Karakteristik Responden	72
B. Hasil Pengolahan Data	77
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. KESIMPULAN	93
B. SARAN	94
DAFTAR PUSTAKA	95
DAFTAR GAMBAR	99
DAFTAR TABEL	100
DAFTAR LAMPIRAN	101

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Banyak perubahan terjadi pada era globalisasi saat ini, perubahan yang sangat mendasar di berbagai bidang kehidupan dan sebagai dampak dari globalisasi tersebut dapat dengan terlihatnya banyak perubahan dalam sistem tatanan perekonomian yang mendorong terjadi perubahan iklim ekonomi yang makin kompetitif sehingga perusahaan dituntut untuk bekerja lebih kompetitif, efisien dan efektif. Dengan semakin ketatnya persaingan tersebut menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Perusahaan sebagai suatu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan karyawan atau pegawai dalam rangka menjalankan operasi kegiatan produksinya. Hampir semua perusahaan mempunyai tujuan yang sama dalam usahanya yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan bagi pemilik dan karyawannya seperti yang diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2015).

Dalam usaha untuk menghadapi tantangan ke depan, tentunya diperlukan kompetensi yang tinggi dari karyawan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas terkait dengan baik dan berkualitas, yang diharapkan dapat mengantisipasi perkembangan dan selalu terus meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawannya. Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya kelangsungan hidup suatu

perusahaan. Menurut Armstrong (2006), dalam usaha mencapai tujuan perusahaan tersebut diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Dalam kenyataan dan pelaksanaan sehari-hari masih terlihat kurang adanya rasa tanggung jawab dari karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Sehingga perlu dilakukan pendampingan terhadap karyawan tersebut dan perlu diperiksa kembali kemampuan karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya.

Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin perusahaan. Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai suatu target kerja.

Karyawan yang memiliki kualitas tinggi ini akan mampu bekerja dengan kreatif dan efektif meskipun dengan sarana dan prasarana yang terbatas. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah membangun manusia sebagai makhluk sosial maupun sebagai sumber daya aktif dalam pembangunan. Pengembangan manusia

sebagai mahluk sosial ditekankan pada harkat dan martabat serta kewajiban manusia yang tercermin dalam kepribadian, aspek jasmani dan rohani. Sedangkan sebagai sumber daya pembangunan, pengembangan karyawan ditekankan pada etos kerja, kreativitas, produktivitas kerja, profesionalisme dan kedisiplinan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Nilai seorang karyawan sebagai individu sangat penting sehingga kesadaran karyawan akan prestasi kerja dan etos kerjanya akan mencerminkan peningkatan kepuasan kerja.

Peningkatan produktivitas kerja sebagai salah satu aspek peningkatan sumber daya manusia, maka diperlukan adanya pemenuhan kebutuhan para karyawannya. Perusahaan yang baik akan menghargai para karyawannya dan kehidupan karyawannya agar pencapaian bersama antara perusahaan dan karyawan berupa kesejahteraan dapat tercapai. Produktivitas karyawan adalah kesadaran setiap karyawan dalam usahanya menjadi insani yang produktif.

Dalam usaha yang dilakukan untuk meningkatkan perilaku karyawan yang produktif adalah dengan memberikan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya atau perusahaan. Kepuasan kerja karyawan adalah salah satu variabel yang sangat penting untuk meraih hasil kerja yang optimal. Pada saat karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya karyawan tersebut akan mengerjakan pekerjaannya semaksimal mungkin dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

Banyak perusahaan yang telah berusaha untuk melakukan peningkatan di bidang pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), maupun kemampuan (*abilities*) seorang karyawan, namun untuk sikap (*attitudes*) dan tingkah laku (*behaviours*) perusahaan belum memberikan perhatian. Sikap-sikap diatas adalah sebagian faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.

Prestasi dari suatu organisasi ditentukan oleh tiga faktor yaitu efektivitas, efisiensi dan kepuasan karyawan (Siagian, 2014). Efektivitas adalah tercapainya sasaran yang eksplisit atau implisit, efisiensi adalah perbandingan antara output dengan input, dan kepuasan karyawan adalah kepuasan yang diterima karyawan adalah atas nilai balas jasa hasil kerjanya. Kepuasan ini paling penting bagi organisasi, karena jika pegawai tidak puas maka mereka akan keluar. Menurut Robbins dan Judge (2015:54) ada empat cara para tenaga kerja untuk mengungkapkan ketidakpuasan yaitu: (a) Keluar (*Exit*), meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain; (b) Menyuarakan (*Voice*), memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi; (c) Mengabaikan (*Neglect*), yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan; (d) Kesetiaan (*Loyalty*), yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

Kepuasan ini juga didapat dari kenyamanan karyawan dalam bekerja, lingkungan kerja yang kondusif serta system manajemen yang jelas aturannya. Menurut Robbins dan Judge (2015:46) dalam "*Organizational Behavior*", kepuasan kerja atau *Job Satisfaction* adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya".

Pegawai yang professional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan agar selalu berfikir, bekerja keras, bekerja separuh waktu, disiplin, jujur, memiliki loyalitas yang tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk mencapai keberhasilan pekerjaannya, menurut Hamid, et.al. (2003:40). Dalam usaha untuk mencapai hal tersebut maka bidang sumber daya manusia harus melakukan pembinaan, penyadaran dan peningkatan kemauan kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Peningkatan perubahan sikap karyawan, pengabdian, disiplin kerja dan kemampuan profesional dapat dilakukan dengan adanya pembinaan yang tertata secara berkesinambungan dan tindakan yang nyata agar peningkatan prestasi kerja karyawan menjadi kenyataan. Menurut Robbins dan Judge, (2015:46), Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi memiliki perasaan yang positif atas pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level tingkat kepuasan yang rendah memiliki perasaan negatif. Pada hakekatnya seseorang didorong untuk beraktivitas, karena dia berharap agar dapat membawa hasil pada keadaan yang lebih baik dan dapat memuaskan dirinya dari pada keadaannya saat ini. Jadi bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan kerja (Smith dan Weckelly dalam As'ad 2004). Menurut Robbins dan Judge (2015), Kepuasan kerja terdiri dari beberapa faktor, yaitu (a). Imbalan yang pantas, adalah sistem upah yang diberikan secara adil yang dirasakan dari pembayaran tersebut; (b). Pekerjaan yang menantang adalah suatu pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kebebasan, keterampilan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas; (c). Kondisi lingkungan kerja yang mendukung, adalah lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaan. Lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam usaha untuk mencapai kinerja yang baik. Faktor lingkungan kerja organisasi yang dimaksud antara lain : uraian jabatan yang jelas, kewenangan yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai; (d). Rekan kerja yang dapat mendukung, adalah sampai sejauh mana rekan kerja bisa bersahabat, kompeten dan saling mendukung; (e). Gaya kepemimpinan dan tingkah laku atasan, pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan sangat penting dalam mencapai suatu tujuan. Dari faktor-faktor kepuasan kerja

diatas dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk lebih mengembangkan perusahaanya. Kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan, dapat menunjang sikap karyawan untuk tetap setia bekerja pada perusahaan. Sama halnya dengan penempatan pekerjaan yang tepat sesuai dengan keahlian yang dimiliki, kondisi suasana dan lingkungan kerja yang mendukung, sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan, serta sikap pimpinan yang dapat memotivasi karyawannya agar bekerja dengan baik dan mencapai hal yang terbaik. Kepuasan kerja cenderung berpusat pada kinerja karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja akan memberikan efek atau dampak yang baik pada kinerja karyawan.

Apabila kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi pada lingkungan kerja karyawan tersebut maka prestasi kerja karyawan akan meningkat dan semakin tinggi. Kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan ini saling mengisi dan saling melengkapi.

Kinerja karyawan yang baik dalam pencapaiannya dipengaruhi pula oleh faktor komunikasi yang terkoordinasi dari manajemen ke seluruh karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

Komunikasi merupakan salah satu dasar dalam bekerjasama dalam usaha sebuah pencapaian yang terbaik. Berkomunikasi lebih dari pada sekedar menyampaikan makna, tetapi penyampaian makna tersebut harus dapat dimengerti oleh yang disampaikan, hal tersebut diutarakan oleh Robbins dan Judge (2015: 223). Manusia sangat bergantung dalam berkomunikasi, begitu juga pada suatu organisasi atau perusahaan. Pada pertumbuhan perekonomian saat ini, keberhasilan suatu perusahaan dalam usaha untuk mencapai tujuannya, tidak terlepas dari bagaimana perusahaan tersebut berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan dapat memuaskan kepada para pelanggan. Perusahaan dituntut untuk selalu melakukan perbaikan yang berkesinambungan dan melakukan peningkatan terhadap mutu pelayanan dari jasa yang ditawarkan, sehingga pelanggan dapat terpenuhi keinginannya terlayani dengan baik.

Perusahaan atau organisasi pasti menghadapi persaingan usaha yang sangat ketat dalam kinerja yang dilakukannya, baik dari faktor pelayanan, faktor ketepatan waktu pelayanan dan faktor keamanan. Hal-hal tersebut adalah beberapa faktor sebagai penentu keberhasilan suatu perusahaan. Persaingan usaha antar perusahaan yang begitu ketat dan penuh dengan inovasi dapat menyebabkan perusahaan berkesinambungan mempertahankan serta meningkatkan kualitas produk dan jasanya dalam usaha untuk memenangi persaingan yang terjadi. Untuk mendapatkan kualitas dan jasa yang memiliki mutu serta kualitas yang prima dan menjadi prioritas bagi pelanggan, kinerja dari sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting, komunikasi dalam organisasi yang baik dan pemberian motivasi kepada karyawan oleh atasan di perusahaan tersebut merupakan salah satu cara yang dapat memberikan solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Menurut Mangkunegara (2009:9) dalam “Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia” definisi kinerja karyawan adalah :

“hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam usaha untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya”.

Kinerja sumber daya manusia dalam pengertiannya adalah suatu prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai sumber daya manusia atau karyawan dalam periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepada karyawan pada suatu organisasi komunikasi menjadi sangat penting bagi insan karyawan dan organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan komunikasi yang baik, maka suatu perusahaan atau organisasi

dapat berjalan dengan baik dan lancar. Tetapi sebaliknya, apabila komunikasi tidak berjalan dengan baik maka kinerja organisasi atau perusahaan akan terhambat.

Pada suatu perusahaan, atasan dan bawahan menjadi sangat penting dalam usaha untuk menjalin hubungan emosional yang dilakukan dalam memperkuat komunikasi dan motivasi. Hal ini menjadi sangat penting mengingat melalui komunikasi yang terjadi dari pimpinan kepada karyawan diharapkan akan terjadi transfer ilmu dan wawasan serta kebijakan dari pimpinan dan manajemen. Hal tersebut sangat berkaitan erat atas pencapaian tujuan perusahaan. Pelaksanaan kegiatan ini harus terjaga secara konsisten dan berkesinambungan dalam pelaksanaannya.

Tidak kalah pentingnya adalah faktor kemampuan memotivasi karyawan agar kemampuan bekerja dari setiap karyawan tersebut akan terpacu dan mampu memaksimalkan pencapaian suatu tujuan dari perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2015:127) menyatakan:

“motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan”

Dengan komunikasi serta motivasi yang baik dari manajemen serta pimpinan perusahaan kepada karyawan akan menghasilkan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Komunikasi suatu perusahaan adalah suatu proses komunikasi yang menggunakan media yaitu bahasa atau tanda-tanda yang biasa digunakan dalam mentransfer pesan-pesan dari pemberi pesan ke penerima pesan melalui suatu proses komunikasi agar diperoleh suatu hasil yang sangat berarti bagi suatu organisasi (Purwanto, 2003:20).

Komunikasi menjadi sangat penting bagi perusahaan karena komunikasi merupakan alat utama bagi anggota perusahaan untuk dapat bekerja sama dalam melakukan aktifitas bersama

manajemen demi mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Menurut Robbins dan Judge (2015:247), jenis komunikasi yang dihasilkan berupa komunikasi lisan dan tulisan dalam organisasi akan menentukan efektivitas dari komunikasi dalam organisasi.

Dengan pola komunikasi yang cepat dan tanpa batas di era jaringan internet, komunikasi pada suatu organisasi akan menjadi lebih cepat dan terbarukan informasinya. Dengan komunikasi yang cepat tersebut pesan, permasalahan, dan informasi serta berita akan cepat tersampaikan dan dengan begitu langkah-langkah tindakan dengan cepat dapat diambil atas makna informasi yang terkandung dalam hal yang dikomunikasikan.

Dalam ruang lingkup dunia kerja selain kinerja karyawan dipengaruhi pula oleh komunikasi dan motivasi, faktor-faktor tersebut menjadi bagian penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja.

Menurut Clelland, dalam *Human Motivation* (1987:5) bahwa :

“motivasi adalah hasil perilaku yang ditentukan bersama oleh usaha dan kemampuan seseorang untuk melakukan tugas tersebut. Hasil yang didapat dari motivasi yang dilakukan sebagian ditentukan oleh pemahaman orang tentang situasinya”.

Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya dengan sekuat tenaga dalam usaha mencapai tujuannya, namun belum tentu dengan upaya yang tinggi tersebut akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut dan usaha yang difokuskan pada tujuan diri pribadi dan organisasi. Kondisi internal akan menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang dapat merangsang dorongan dari dalam diri individu. Dorongan ini akan menimbulkan perilaku pencarian menemukan tujuan tertentu. Apabila ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan yang diharapkan, maka akan terjadi pengurangan tegangan. Karyawan yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya

mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya dan tenaga untuk kembali menjadi segar.

Menurut Brantas (2009:101) bahwa motivasi merupakan subjek yang sangat penting bagi manajer, karena manajer harus dapat bekerja sama dengan orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang dalam berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi mereka untuk bekerja sesuai dengan standar yang ingin dicapai organisasi. Motivasi sebagai suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan agar mau bekerja untuk suatu keberhasilan, sehingga dapat mencapai keinginan para karyawan sekaligus tercapainya tujuan organisasi. Motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong untuk mewujudkan suatu perilaku dalam usaha mencapai tujuan kepuasan bagi dirinya. Orang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan/keinginan yang tidak disadari (*unconscious needs*), demikian juga orang mau bekerja untuk mendapatkan kebutuhan fisik, non fisik dan mental. Salah satunya adalah dalam bentuk insentif yang diterima. Bagi sebagian karyawan harapan untuk mendapatkan insentif uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun karyawan yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui bekerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Mereka akan merasa lebih dihargai lagi apabila menerima berbagai fasilitas dan simbol-simbol status lainnya dari perusahaan dimana mereka bekerja. Dari uraian di atas dapat dikatakan, bahwa kesediaan karyawan untuk mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya, sebenarnya mengharapkan adanya imbalan dari pihak perusahaan yang dapat memuaskan kebutuhannya. Insentif merupakan salah satu bentuk yang memotivasi (merangsang) bahwa dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar (Brantas, 2009:117).

Kompensasi insentif ini meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dan bekerja cerdas untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Alasan-alasan yang mendorong manusia untuk melakukan sesuatu dikarenakan mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang harus terpenuhi.

Terdapat tiga macam kebutuhan manusia, yaitu: (a) kebutuhan akan prestasi/suatu pencapaian (*need for achievement*), motif kebutuhan akan prestasi/ suatu pencapaian ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi tercapainya prestasi kerja yang maksimal; (b) kebutuhan akan ber-afiliasi/bekerjasama dengan orang lain (*need for affiliation*). Setiap orang pasti menginginkan diterima oleh orang lain dilingkungan tinggal dan tempat kerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan merasakan kemajuan, dan kebutuhan akan perasaan ikut serta; (c) kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), merupakan daya penggerak dalam upaya mencapai suatu kekuasaan) yang diutarakan oleh Clelland, D.C. (1987).

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam peningkatan proses produktivitas kerja. Faktor kepuasan kerja dapat disebabkan juga oleh beberapa faktor seperti pencapaian prestasi, pengetahuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, dan kesempatan untuk berkembang. Sedangkan faktor – faktor kondisi kerja, prosedur kerja, upah, keamanan kerja, pengawasan dan hubungan inter personal antara atasan dan bawahan serta status merupakan faktor yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan pegawai (Mangkunegara, 2010). Hal ini dapat terjadi karena tidak sesuai dengan pemenuhan kebutuhan pegawai.

PT. Bredtalk Indonesia adalah salah satu lembaga organisasi menjadikan komunikasi sebagai tulang punggung dalam rangka meningkatkan semangat kinerja usaha agar terciptanya karyawan yang berhasil dalam mencapai tujuan perusahaan. Komunikasi yang intens dan tidak terbatas menjadi kebutuhan sehari-hari dan tidak Media sosial menjadi salah satu cara tulang punggung dalam berkomunikasi di perusahaan. Proses kerja yang cukup padat dan saling bertautan membuat faktor koordinasi dan faktor komunikasi harus dalam kondisi yang terbaik. Perusahaan sejak sekitar 5 sampai dengan 6 tahun yang lalu menggunakan media social *whatsapp* dalam berkoordinasi dan berkomunikasi. Berdasarkan informasi yang kami dapatkan dari manager perusahaan. Media sosial *whatsapp*, media social yang dapat membuat grup atau komunitas dalam media social nya secara gratis. Kesalahan yang terjadi akibat kurangnya berkomunikasi dan berkoordinasi dengan baik dapat mengakibatkan kerugian keuangan yang cukup besar dan pelayanan kepada pembeli tidak terlayani dengan baik. PT. Bredtalk Indonesia adalah perusahaan relative besar dengan cabang berjumlah 180 cabang lebih dengan karyawan lebih dari 4000 orang sangat membutuhkan masukan atas cara meningkatkan kinerja karyawannya agar tercapai tujuan perusahaannya.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam sebuah tesis yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Menggunakan *Whatsapp*, Motivasi Atasan Kepada Bawahan Menggunakan *WhatsApp*, dan Generasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bredtalk Indonesia”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas maka untuk melakukan perumusan permasalahan mengenai pengaruh komunikasi menggunakan *whatsapp*, motivasi kerja atasan

kepada bawahan menggunakan *whatsapp* dan generasi terhadap kinerja karyawan PT. Breadtalk Indonesia. Adapun perumusan permasalahan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pada era globalisasi, dimana komunikasi dan tuntutan pekerjaan pada pasar yang terus berkembang, sehingga dibutuhkan suatu cara berkomunikasi pada manajemen organisasi yang cepat dan tanggap dalam melingkupi sebaran toko yang banyak dan terdapat di seluruh Indonesia terhadap perubahan kebijakan dan strategi manajemen perusahaan yang dapat dengan cepat berubah sehingga dapat mendorong budaya manajemen organisasi yang kompetitif.
2. Dalam era globalisasi saat ini, pengembangan Sumber Daya Manusia dapat lebih berperan sehingga dibutuhkan peningkatan produktivitas, profesionalisme dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya.
3. Dalam peningkatan produktivitas ini, faktor komunikasi yang cepat dari atasan kepada karyawan yang dibawah pimpinannya menjadi sangat penting menjadi motivasi yang menjadi pendorong bagi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik dan berpengaruh signifikan pada peningkatan kinerja karyawan.
4. Media sosial *whatsapp* menjadi pilihan perusahaan dalam berkomunikasi dan berkoordinasi dikarenakan media social tersebut dapat membuat grup atau komunitas dan gratis penggunaannya.
5. Rangkaian kerja dalam produksi roti dan kue di perusahaan membutuhkan koordinasi dan komunikasi yang cukup intens, kesalahan dalam memperkirakan kebutuhan produk di toko dan proses yang cukup lama dapat berakibat pada kerugian keuangan yang cukup besar.
6. Jaringan toko yang tersebar di beberapa kota cukup menjadikan tantangan tersendiri bagi manajemen dalam berkomunikasi dan berkoordinasi.

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah diungkapkan pada pada latar belakang dan perumusan masalah yang telah dipaparkan, maka pertanyaan penelitian yang akan dijawab berdasarkan analisis data yang diperoleh di lapangan. Adapun pertanyaan penelitian yang kami ajukan adalah sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh komunikasi melalui media sosial *whatsapp* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bredtalk Indonesia?
2. Adakah pengaruh strategi melalui media sosial *whatsapp* memotivasi karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bredtalk Indonesia?
3. Adakah pengaruh generasi terhadap kinerja karyawan PT. Bredtalk Indonesia?
4. Adakah pengaruh komunikasi dan motivasi kerja melalui media sosial *whatsapp* dan generasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bredtalk Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui :

1. Pengaruh pola komunikasi manajemen pada perusahaan yang menggunakan media sosial *whatsapp* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bredtalk Indonesia Tahun 2017.
2. Pengaruh strategi motivasi atasan kepada bawahan melalui media sosial *whatsapp* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bredtalk Indonesia Tahun 2017.
3. Meneliti pengaruh generasi milineal dan generasi X terhadap kinerja karyawan pada PT. Bredtalk Indonesia Tahun 2017.
4. Pengaruh komunikasi menggunakan *whatsapp*, motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* dan generasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bredtalk Indonesia Tahun 2017.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna pada aspek akademisi dan aspek praktisi :

1. Aspek Akademisi :

- 1.1. Memberikan sumbangan terhadap ilmu sosial khususnya kajian pengembangan sumber daya manusia dan untuk memperhitungkan lebih jauh akan faktor komunikasi dan motivasi kerja, karena pencapaian tujuan organisasi hanya dimungkinkan dengan kinerja karyawan yang optimal sehingga dapat menimbulkan dan meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan perannya untuk menngkatka produktivitas kerja pegawai.
- 1.2. Sebagai salah satu informasi bagi peneliti lain yang akan meneliti lebih lanjut mengenai komunikasi dan motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja kerja karyawan.
- 1.3. Alternatif penggunaan teknologi media sosial untuk berkomunikasi yang efektif dan efisien dalam suatu perusahaan.

2. Aspek Praktisi

- 2.1. Bagi manajemen perusahaan diharapkan dapat berguna dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan serta pemanfaatan sumber daya manusia secara produktif, efektif dan efesien dalam memenuhi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia nya.
- 2.2. Bagi pimpinan atau manajer, sebagai bahan masukan evaluasi dalam menentukan langkah-langkah yang akan diambil bagi peningkatan kinerja karyawan.
- 2.3. Penggunaan media sosial sebagai tulang punggung komunikasi efektif dan efisien

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Suatu organisasi perusahaan didirikan memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapainya. Dalam usaha untuk mencapai tujuan tersebut setiap perusahaan dipengaruhi oleh perilaku dari organisasi. Banyak faktor dalam perilaku dari organisasi tersebut yang ada, salah satunya adalah kinerja karyawan.

Pengertian Kinerja menurut Armstrong (2006, 712) sebagai berikut :

“Performance is often defined simply in output terms- the achievement of quantified objectives. But performance is a matter not only of what people achieve but how they achieve it”.

Dalam kutipan tersebut menyatakan bahwa kinerja itu bukan hanya hasil akhir yang dilihat, melainkan kita bisa melihat proses kinerja itu dengan melihat bagaimana proses orang itu mencapainya.

Perkembangan dari kinerja adalah sebuah bagian dari fundamental yang prosesnya berkesinambungan dari sebuah manajemen kinerja. Tujuannya untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi walaupun pengaruh ini dapat pula mencapai pencapaian dibawah kinerja yang dicanangkan. Sementara untuk manajemen sendiri kinerja yang rendah selalu mencapai kegagalan. Kinerja yang rendah mungkin disebabkan dari beberapa hal, seperti pemimpin yang tidak cukup baik, manajemen yang buruk atau sistem kerja yang tidak berfungsi dan lingkungan yang tidak mendukung. Banyak kegagalan dalam

organisasi karena kepemimpinan pemimpin yang tidak tegas, hal tersebut dikatakan oleh Armstrong, (2006, 119)

Amstrong (2006) mengungkapkan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu; (1) faktor personal, meliputi keterampilan individu, kompetensi, motivasi dan rekrutmen, faktor kepemimpinan yang berkualitas dan pemberian motivasi, bimbingan, dorongan yang diberikan, (2) faktor sistem pekerjaan, (3) faktor situasional meliputi perubahan dan penekanan dan (4) faktor internal dan eksternal

Menurut Irawan (2000,17) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) sebagai *output* dari seorang pegawai, atau sebagai *output* dari proses manajemen, atau sebagai *output* dari suatu organisasi secara keseluruhan, dengan asumsi bahwa *output* tersebut harus dapat ditunjukkan dengan bukti yang nyata dan dapat terukur (dengan cara dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Lebih lanjut Irawan menambahkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat tiga jenis kinerja, yaitu : (1) kinerja organisasi; (2) kinerja proses dan, (3) kinerja pekerjaan. Menurutnya, ketiga jenis kinerja ini saling berkaitan dan berhubungan, dan tidak bisa dipisahkan satu dengan lainnya. Kinerja organisasi tergantung dan dipengaruhi oleh sukses tidaknya dalam menjalankan kinerja proses (proses manajemen, proses administrasi, atau proses produksi), sedangkan kinerja proses tergantung pada bagus tidaknya kinerja dari pegawai yang menjalankan proses itu.

Menurut Moehariono (2012: 69) arti kata kinerja berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan.

Sementara Armstrong (2006:7) mengungkapkan bahwa kinerja sering didefinisikan hanya dalam terminologi keluaran (*output*) yaitu pencapaian sasaran hasil yang terukur.

Simamora,H. (2003 :339) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) mempunyai pengertian sebagai kadar penyelesaian tugas dari pegawai dengan derajat kesediaan dan kemampuan tertentu yang dilandasi oleh suatu pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Amstrong (2006), menyatakan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Hal ini adalah cara dan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati dari tujuan yang direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi.

Armstrong (2006) juga berpendapat bahwa kinerja bukan hanya hasil akhirnya saja yang dilihat melainkan kita bisa melihat proses kinerja tersebut yaitu dengan melihat bagaimana orang mencapainya. Karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang menjadi penyambung rantai kesuksesan sebuah perusahaan dalam meraih visi atau target yang telah ditentukan. Perusahaan membutuhkan adanya prestasi kerja dari para karyawannya untuk mencapai target tersebut. Seorang karyawan akan bekerja dengan produktif jika ia memiliki keterampilan yang disyaratkan, karakteristik yang baik serta mendapat dukungan dari manajemen dan tersedianya sumber daya yang memadainya untuk menghasilkan prestasi dan kinerja yang baik (Rivai, 2009).

Berdasarkan pengertian dari beberapa tokoh di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hal-hal yang dapat dinilai dengan cara melakukan observasi terhadap apa yang dilakukan oleh karyawan berkaitan dengan pekerjaannya yang

memberikan suatu hasil baik dari segi kualitas dan kuantitas yang relevan dengan tujuan perusahaan.

2. Aspek-aspek Kinerja

PT. Bredtalk Indonesia melakukan penilaian kinerja terhadap para karyawannya berdasarkan pada sasaran kinerja yang disusun oleh setiap karyawan sebagai perencanaan kerja karyawan tersebut setiap semester. Ada pun aspek yang dinilai yaitu kompetensi inti dan kompetensi peran yang termasuk sebagai soft competence dan kompetensi bidang yang termasuk sebagai hard competence.

Berikut ini merupakan aspek yang termasuk dalam kompetensi inti dalam Mangkunegaran (2006):

a. Integritas (*Integrity*)

Kemauan dan kemampuan mematuhi peraturan dan etika perusahaan, menegakkan kejujuran, bertanggung jawab, berani menyampaikan kebenaran, menyelaraskan perilaku pribadi terhadap nilai-nilai perusahaan agar terwujud landasan yang kuat dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Orientasi melayani pelanggan (*Customer Service Orientation*)

Kemauan dan kemampuan untuk peduli terhadap kebutuhan pelanggan (internal/eksternal) dalam memberikan layanan produk atau jasa dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan sehingga mampu membangun dan menjaga loyalitas pelanggan.

c. Orientasi pada pencapaian (*Achievement Orientation*)

Kemauan dan kemampuan untuk bekerja dengan lebih baik, mencapai standar keberhasilan yang lebih tinggi, berorientasi pada kualitas dengan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia.

d. Pembelajaran berkesinambungan (*Continuous Learning*)

Secara aktif mencari dan menemukan area-area baru untuk pembelajaran, secara regular menciptakan dan mengambil keuntungan dari kesempatan belajar yang ada, menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh pada pekerjaan dan belajar melalui aplikasinya.

e. Adaptasi (*Adaptability*)

Kemauan dan kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi, dengan berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan yang bertentangan atas suatu isu.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Timpe (1992), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan ia mempunyai kemampuan yang tinggi atau pun ia mempunyai tingkat inteligensi di atas rata-rata dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan yang rendah dan tidak mempunyai upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Menurut Davis (Mangkunegara, 2013) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*, sedangkan faktor motivasi yaitu bagaimana sikap pimpinan dan bawahan mengenai situasi kerja di lingkungan organisasinya. Situasi kerja yang dimaksud mencakup hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Menurut Gibson (2008) terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi.

a. Faktor Individu

Faktor ini meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

b. Faktor Psikologis

Faktor ini meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

c. Faktor Organisasi

Faktor ini meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, peneliti tidak menggunakan semua faktor tersebut dalam penelitian dengan alasan keefisienan dan keefektifan berjalannya penelitian. Sesuai dengan relevansi permasalahan yang ada serta ketertarikan peneliti, maka faktor kepemimpinan yang akan diuji dalam penelitian ini.

4. Komunikasi sebagai Hubungan Pribadi

a. Pengertian Komunikasi

Secara etimologis atau asal usul katanya, istilah komunikasi berasal dari kata *communicare* yang berarti menyampaikan suatu pandangan. Ini sejalan dengan arti kata *common* yang berarti kesamaan. Jadi komunikasi berkaitan dengan penyampaian sesuatu maksud dalam rangka mendapatkan kesamaan pandangan akan makna atau maksud yang sama. Namun penting pula melihat komunikasi kaitannya dengan istilah *community*.

Dalam pengertian ini dapat dilihat kesamaan dengan pembentukan komunitas. Jadi tidak dalam kesamaan pemahamannya saja, tapi secara lebih luasnya hubungan antar masyarakat yang berhasil diintegrasikan.

Robbins dan Judge (2007) menyatakan komunikasi merupakan proses berpindahinya serta pemahaman akan pesan yang disampaikan. Hal ini berarti ide atau pesan tidak akan berarti apa-apa apabila tidak di pahami oleh orang lain.

Redding dan Sanborn (Loina, 2012) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atas kebawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan ke atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatannya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Tidak ada kelompok yang dapat hidup tanpa komunikasi (pemindahan makna di antara anggota kelompoknya). Hanya lewat pemindahan arti atau makna dari satu orang ke orang lain informasi, ide dan gagasan dapat dihantarkan. Tetapi komunikasi itu lebih dari sekedar menanamkan ide atau makna tetapi harus juga dipahami sehingga tidak terjadi kesalahpahaman yang diutarakan oleh Robbins dan Judge (2015). Dan Robbins dan Judge (2015) juga mengutarakan bahwa komunikasi memiliki empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi. Empat fungsi utama tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Kendali : komunikasi akan mengendalikan dan membatasi perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai tata cara, aturan, wewenang dan panduan formal yang harus dipahami dan disepakati bersama serta dipatuhi bersama oleh setiap karyawan.
- 2) Motivasi : komunikasi membantu memberikan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang mesti dilakukan dan bagaimana mereka bekerja dengan baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerjanya.
- 3) Pengungkapan emosional : perusahaan yang memiliki banyak karyawan terdiri dari kelompok-kelompok kerja dimana mereka menjadi sumber utama untuk interaksi sosial antar mereka, komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme mendasar dalam berinteraksi dengan anggota-anggota menunjukkan perasaannya, seperti kekecewaan dan rasa puas mereka oleh karena itu komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

- 4) Informasi : komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok sebagai dasar dalam mengambil keputusan dengan meneruskan data yang digunakan untuk menilai pilihan-pilihan alternatif dan pandangan yang lebih luas.

Menurut Griffin (2003) komunikasi organisasi mengikuti teori management klasik, yang menempatkan suatu bayaran pada daya produksi, presisi, dan efisiensi.

Adapun prinsip-prinsip dari teori management klasikal adalah sebagai berikut:

- *kesatuan komando*- suatu karyawan hanya menerima pesan dari satu atasan
- *rantai skalar*- garis otoritas dari atasan ke bawahan, yang bergerak dari atas sampai ke bawah untuk organisasi; rantai ini, yang diakibatkan oleh prinsip kesatuan komando, harus digunakan sebagai suatu saluran untuk pengambilan keputusan dan komunikasi.
- *divisi pekerjaan*- manajemen perlu arahan untuk mencapai suatu derajat tingkat spesialisasi yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi dengan suatu cara efisien.
- *tanggung jawab dan otoritas*- perhatian harus dibayarkan kepada hak untuk memberi order dan ke ketaatan seksama; suatu ketepatan keseimbangan antara tanggung jawab dan otoritas harus dicapai.
- *disiplin*- ketaatan, aplikasi, energi, perilaku, dan tanda rasa hormat yang keluar seturut kebiasaan dan aturan disetujui.
- *mengebawahkan kepentingan individu dari kepentingan umum*- melalui contoh peneguhan, persetujuan adil, dan pengawasan terus-menerus.

Sedangkan untuk pengertian secara *definitive*, dapat kita kemukakan beberapa pendapat para ahli, diantaranya :

Sikula,A.E., (Mangkunegara, (2000:145) mendefinisikan komunikasi adalah proses pentransferan informasi, pemaknaan, dan pemahaman dari satu orang, tempat, atau sesuatu kepada orang lain. Pakar manajemen dan organisasi Chester Barnard mengungkapkan pentingnya komunikasi sebagai unsur pokok organisasi, sebab susunan, keluasan, dan cakupan organisasi keseluruhan ditentukan oleh baik buruknya teknik komunikasi.

Menurut pendapat Robbins dan Judge (2015) komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu organisasi, yaitu: fungsi kendali, fungsi informasi, fungsi pengungkapan emosional, dan fungsi motivasi. Fungsi komunikasi bertindak menjalankan fungsi kendali karena dapat mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Komunikasi yang terlaksana dari bawahan ke atasan langsungnya dalam proses mengkomunikasikan keluhan pekerjaan dan menyampaikan pendapat, maka komunikasi itu menjalankan fungsi kendali secara formal, serta komunikasi informal juga dapat mengendalikan perilaku, misalnya antara anggota suatu kelompok kerja. Komunikasi dapat membantu mengembangkan motivasi dengan menjelaskan kepada pegawai apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja jika dibawah standar, memberikan umpan balik mengenai kemajuan ke arah tujuan, dan dorongan dari perilaku yang diinginkan. Hal ini merangsang memotivasi diri dan menuntut komunikasi lebih baik dengan sesama karyawan. Komunikasi yang terjadi di antara kelompok merupakan mekanisme di mana para anggota menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Hal tersebut dikarenakan komunikasi yang baik akan dapat menciptakan hubungan kerja yang baik juga. Keadaan yang kondusif seperti ini membuat karyawan dapat mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan kesalahan yang minimal, sehingga hasil yang diperoleh akan lebih berkualitas dan optimal, dengan demikian komunikasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Goris, 2007).

Dengan jalur komunikasi ini dapat disampaikan penjelasan mengenai hal-hal penting seperti peranan karyawan dan tujuan dari organisasi, peristiwa yang terjadi dalam organisasi serta kebijakan-kebijakan pimpinan dengan segala akibat dan permasalahannya. Terutama yang erat hubungannya dengan tugas dalam menetapkan dan melaksanakan keputusan yang menyangkut diri, pekerjaan, dan kepentingannya.

Komunikasi yang baik adalah menjalin pengertian antara pihak yang satu dengan pihak yang lain sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan akhirnya dilaksanakan oleh para pihak. Tanpa komunikasi yang baik maka semua instruksi-instruksi, rencana, saran-saran, petunjuk- petunjuk, motivasi dan sebagainya hanya tinggal di atas kertas. Tidak terjadi penyampaian pesannya dengan baik. Metode dan pendekatan dalam berkomunikasi yang digunakan dalam berkomunikasi memiliki dampak yang besar terhadap keberhasilan dalam mempengaruhi situasi yang ada.

Menurut Tubbs dan Moss dalam Sihotang (2006:40) komunikasi antar personal akan efektif apabila ide atau hal yang diprakarsai dan dimaksudkan oleh komunikator amat cocok dengan ide yang dirasakan dan direspons balik oleh lawan dalam berkomunikasinya. Alasan utama mengapa komunikasi harus terjadi dalam

organisasi, yaitu: (1) adanya kebutuhan untuk mengurangi kondisi ketidakpastian, (2) memperoleh informasi, (3) menguatkan keyakinan tentang jalan yang ditempuh oleh organisasi sudah baik dan benar, (4) mempergunakan wewenang fungsional. Dalam organisasi komunikasi membantu mengontrol perilaku organisasi. Karena di dalam organisasi terdapat tingkatan aturan formal yang berpengaruh pada sistem komunikasi, maka komunikasi yang baik harus ada keterbukaan dalam menyampaikan pesan informasi yakni kemampuan diantara atasan dengan bawahannya untuk menyampaikan informasi secara terbuka, jujur, dan serta berkemauan untuk menanggapi dengan bersikap sportif, sopan, dan bersungguh-sungguh dalam berkomunikasi. Komunikasi juga memberikan motivasi kepada anggota organisasi karena dalam organisasi terdapat klasifikasi mengenai hal-hal yang sebaiknya dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

b. Bentuk - Bentuk Komunikasi

Bentuk-bentuk komunikasi menurut Gibson et.al. (2012) dapat dijabarkan sebagai berikut :

1) Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan yang dilakukan secara timbal balik.

2) Komunikasi horizontal

Komunikasi horisontal adalah komunikasi secara mendatar dilakukan, misalnya komunikasi yang dilakukan antara karyawan dengan karyawan dan komunikasi ini sering kali berlangsung secara tidak formal.

3) Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal yang sering dinamakan juga komunikasi silang yaitu seseorang dengan orang lain yang satu dengan yang lainnya berbeda dalam kedudukan dan bagian.

Pendapat lainnya Daft (2018) menyebutkan, komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau lateral (menyisi).

Dimensi vertikal dapat dibagi menjadi ke bawah dan ke atas.

- 1) Ke bawah : Komunikasi yang mengalir dan terjadi dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih bawah. Kegunaan dari cara komunikasi ini memberikan penetapan tujuan dan arahan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur pada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik terhadap kinerja.
- 2) Ke atas : komunikasi yang mengalir ke suatu tingkat yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi yang digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke arah tujuan dan meneruskan masalah-masalah yang ada.

Sedangkan dimensi lateral, komunikasi yang terjadi pada tingkatan level yang sama di antara kelompok kerja yang sama, diantara anggota kelompok-kelompok kerja pada tingkat yang sama, diantara manajer-manajer pada tingkat yang sama menurut Daft (2018).

Dalam penelitian ini komunikasi yang terjadi adalah komunikasi yang bersifat horizontal atau mendatar dan vertikal atau ke bawah. Hal ini disebabkan dalam komunikasi menggunakan media sosial *whatsapp*, pengirim berita sejajar dengan

penerima berita atau pengirim berita lebih tinggi level nya di banding dengan penerima berita yang dikirimkan melalui media sosial *whatsapp*.

c. Kompetensi Komunikasi

1) Pengertian Kompetensi Komunikasi

Kompetensi komunikasi (Kemampuan Komunikasi) adalah tingkat keterampilan penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu dan mengubah sikap, pendapat atau perilaku secara keseluruhan baik secara langsung dengan lisan maupun tidak langsung (Purwanto, 2006:20).

Definisi kompetensi komunikasi dalam perspektif perilaku dirumuskan oleh Wiemann dan Backlund (Jubaedah, 2009:375) ialah kemampuan individu dalam menunjukkan pengetahuan dari perilaku berkomunikasi yang tepat dalam suatu situasi tertentu.

Sedangkan Payne (Jubaedah, 2009:375) mendefinisikan kompetensi komunikasi yang dirumuskan oleh Jablin dan Sias sebagai berikut :

“The set of abilities, henceforth, ter med resources, which a communicator has available for use in the communication process”.

Kompetensi komunikasi diartikan sebagai seperangkat kemampuan up-to-datesorang untuk menggunakan berbagai sumberdaya yang ada dalam proses komunikasi. Dengan kata lain, kompetensi komunikasi adalah tingkat pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam berkomunikasi dengan baik dan dengan menggunakan pesan-pesan yang dianggap tepat dan efektif.

Menurut Liliweri (2004:101-102) menyatakan bahwa ada empat kompetensi yang diperlukan karyawan demi terciptanya komunikasi yang efektif adalah:

- 1) Kompetensi karyawan dalam menyampaikan maksud atau isi hatinya secara professional sesuai dengan kemampuan yang akan ia tampilkan secara prima.
- 2) Kompetensi karyawan dalam berinteraksi secara baik, mampu mengalihbahasakan semua maksud dan isi hatinya secara tepat dan jelas dalam suasana hati yang bersahabat.
- 3) Kompetensi karyawan dalam menyesuaikan budaya pribadinya dengan budaya yang sedang dihadapinya.
- 4) Kompetensi karyawan dalam memberikan fasilitas atau jaminan bahwa dia dapat menyesuaikan diri atau agar dapat mengelola berbagai tekanan orang ataupun lingkungan lain terhadap dirinya.

Keempat aspek tersebut menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan dari interaksi, relasi dan komunikasi sesuai dengan peranan (profesi) yang dilakukan saja. Kata kunci efektivitas komunikasi adalah kemampuan dari seorang pemberi informasi dalam menjaga keseimbangan antara kegiatan interaksi, komunikasi yang terjalin dan relasi yang terjadi diantara dua budaya.

Menurut pandangan Payne (Edward, 2006) dijelaskan bahwa indikator pengukuran kompetensi komunikasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Motivasi komunikasi

Motivasi komunikasi terkait dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan orang lain.

2) Pengetahuan komunikasi

Untuk membuat rencana tindakan, seringkali disebut sebagai skenario komunikasi. Para komunikator (pemberi informasi) yang baik dan kompeten memiliki pengetahuan yang terstruktur dalam menyusun dan menjalankan skenario ini didalam situasi sosial yang berbeda dan harus memiliki kemampuan perspektif dalam membaca situasi dan kondisi sosial. Pengetahuan prosedural adalah pesan untuk mengetahui bagaimana, bukan mengetahui bahwa atau mengetahui apa. Pengetahuan ini diraih melalui pendidikan, pengalaman, dan dengan pengamatan apa yang disebut prototipe dari kompetensi interpersonal, sebuah role model sekaligus mengetahui standar organisasi dalam komunikasi.

3) Keterampilan komunikasi

Bentuk dari kinerja aktual perilaku dalam berkomunikasi. Hal ini seringkali merupakan bagian yang sulit bagi komunikator dalam mengubah sebuah motivasi dan rencana menjadi sebuah tindakan yang efektif. Individu seringkali termotivasi untuk berkomunikasi dan memiliki pengetahuan. Namun sangat terbatas dalam keterampilan dalam cara pengkomunikasiannya secara aktual. Pendekatan-pendekatan keterampilan lain fokus pada kemampuan psikomotor kemampuan seseorang dalam teknik berbicara, mendengar, melihat dan mengungkapkan suatu pesan dan makna secara non verbal dalam situasi tertentu. Keterampilan yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan meliputi pembinaan hubungan antar karyawan, menyimak dan mengikuti instruksi, memberikan umpan balik, bertukar informasi, dan menyelesaikan suatu masalah.

Menurut Charoenngam, et.al. (Mas'ud, 2004) bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Bijaksana dan kesopanan
- 2) Penerimaan umpan balik
- 3) Berbagi informasi
- 4) Memberikan informasi tugas
- 5) Mengurangi ketidakpastian tugas

5. Media Sosial

a. Pengertian dari Media Sosial

Sejatinya tidak ada pengertian atau definisi media sosial yang benar-benar dalam satu pengertian tetap. Media sosial pada umumnya menggambarkan proses media sosial itu sendiri yang menekankan pada proses interaksi diantara individu dengan menciptakan, menukarkan, memodifikasi, dan membagi ide atau gagasan dalam bentuk komunikasi virtual atau jaringan.

Pengertian media sosial berdasarkan latar belakang keilmuan dari masing-masing ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Kotler dan Keller (2016) – Media sosial adalah media yang digunakan untuk berbagi teks, gambar, suara, dan video informasi dengan orang lain dan perusahaan (atau sebaliknya) . Dan menurut pandangan Taprial dan Kanwar (2012) – Media sosial adalah media yang digunakan oleh seseorang untuk menjadi sosial, atau mendapatkan dalam jaringan (daring) sosial dengan berbagi isi, berita, foto dan lain-

lain dengan orang lain. Sedangkan Kaplan dan Haenlein (2010) mengutarakan sebagai berikut:

“Social media is a group of Internet based applications that build on the ideological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content”.

Dari definisi tersebut, Kaplan dan Haenlein menyatakan bahwa media sosial merupakan aplikasi berbasis Internet yang dibangun dengan dasar-dasar ideologis dari Web 2.0 yang merupakan platform dari evolusi media sosial yang memungkinkan terjadinya penciptaan dan pertukaran dari *User Generated Content*.

b. Ciri Khas Media Sosial

Taprial dan Kanwar menulis dalam bukunya *Understanding Social Media* (2012 : 28 – 29), media sosial memiliki beberapa ciri khas sebagai berikut :

- 1) Aksesibilitas (*Accessibility*). Media sosial dapat terhubung dengan mudah oleh siapa saja yang memiliki perangkat yang terkoneksi dengan jaringan internet. Karena itu media sosial sangat mudah dan tidak membutuhkan keahlian dalam menggunakannya oleh siapa pun. Semua yang memiliki akses jaringan internet dapat menggunakan media sosial untuk berkomunikasi dengan orang lain di seluruh dunia tanpa ada batas-batas tertentu.
- 2) Interaktivitas (*Interactivity*). Komunikasi yang dilakukan melalui media sosial dapat berlangsung secara dua arah atau bahkan lebih tergantung kondisi. Setiap orang dapat memberikan apa yang akan dikomunikasikan seperti pertanyaan, mendiskusikan suatu produk atau hal-hal lain yang sesuai dengan minat yang dimiliki.

- 3) *Longevity/volatility*. Pesan-pesan yang telah dikirim dapat disimpan serta dapat diakses kembali untuk jangka waktu yang lama. Bahkan pesan tersebut dapat disunting dan dimutakhirkan kembali setiap saat sesuai kebutuhan.
- 4) Keterjangkauan (*Reach*). Hubungan yang tidak terbatas dalam menjangkau semua yang terdapat dalam dunia yang tidak terlihat. Setiap orang dapat mengakses internet darimana saja dan kapan saja selama terdapat jaringan internet.
- 5) Kecepatan (*Speed*). Pesan dalam media sosial dapat diakses oleh semua orang yang berada dalam jaringan atau kelompok yang sama dengan segera setelah pesan tersebut dipublikasikan tanpa melalui banyak kendala yang mempengaruhi pengiriman suatu pesan. Balasan dari pesan yang terkirim diberikan oleh khalayak juga bersifat instan atau segera sehingga kita dapat berdialog dengan khalayak dalam waktu yang sama (*real time*).

Dapat dikatakan bahwa ciri khas yang dimiliki oleh media sosial tersebut merupakan kelebihan utama dari media sosial yang memungkinkan setiap orang dapat berhubungan dengan orang lain dan mengakses informasi yang tersedia di internet. Interaksi yang terjadi dalam daring (dalam jaringan) membuat tidak ada lagi sekat pembatas diantara pengguna media sosial.

Media sosial pada umumnya digunakan dalam menjalin hubungan dengan teman atau keluarga, bertemu dengan orang-orang yang memiliki minat yang sama, mendiskusikan suatu ide atau gagasan, berbagi pendapat, memberikan dan menjawab pertanyaan, membaca *review* dan lain-lain

c. Bentuk-bentuk Media Sosial

Kaplan dan Haenlein (2010) dalam *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media* mengklasifikasikan media sosial ke dalam 6 (enam) bagian, yaitu :

- 1) *Blogs* adalah jurnal yang ditampilkan secara dalam jaringan/daring (*online*) dengan menampilkan kumpulan beberapa topik secara teratur.
- 2) *Collaborative projects* – adalah bentuk dari *User Generated Content* yang memungkinkan terjadinya kumpulan yang tergabung dari beberapa pengguna dan artinya secara bersama-sama dan simultan yang dikerjakan oleh beberapa atau banyak pengguna, contohnya Wikipedia.
- 3) *Content communities* – adalah bertujuan berbagi isi media yang berbentuk film-film pendek diantara sesama pengguna, contohnya YouTube.
- 4) *Social networking sites* – merupakan aplikasi sosial yang memungkinkan pengguna untuk terhubung dengan orang lain dengan saling berbagi informasi pribadi, mengundang teman yang kita inginkan dan kolega untuk saling mengakses dengan berkirim surat elektronik serta pesan secara instan, contohnya Facebook dan Google+.
- 5) *Virtual game worlds* – adalah *platforms* yang menggambarkan lingkungan yang sangat mirip dengan kondisi nyatanya dalam bentuk tiga dimensi dimana pengguna dapat menampilkan dirinya dalam bentuk *avatar* dan berinteraksi dengan yang lainnya seperti yang dilakukan dalam dunia nyata, contohnya *World of Warcraft*.

- 6) *Virtual social worlds* – adalah pengguna media sosial yang dimungkinkan untuk memilih perilaku mereka secara lebih bebas dan pada hakekatnya hidup dalam dunia virtual yang sama dengan kehidupannya di dunia nyata, contohnya *Second Life*.

d. Fungsi Media Sosial

Dalam fungsi media sosial, menurut Kietzmann, et.al. (2011) menyatakan bahwa fungsi media sosial yang penjelasannya menggunakan kerangka *Honeycomb* yang menggambarkan media sosial dengan menggunakan tujuh pilar yaitu identitas, percakapan, berbagi, kehadiran, hubungan, reputasi, dan kelompok (Taprial dan Kanwar, 2012 : 31-32).

- 1) Identitas (*Identity*), bagaimana pengguna menampilkan jati dirinya secara jelas.
- 2) Percakapan (*Conversations*), bagaimana pengguna berkomunikasi dengan pengguna lainnya secara aktif dengan cara tulisan atau lisan.
- 3) Berbagi (*Sharing*), bagaimana pengguna melakukan berbagi ide dari dirinya, mendistribusikan ide tersebut, dan menerima ide tersebut.
- 4) Kehadiran (*Presence*), bagaimana pengguna merasakan kehadiran pengguna yang lain dalam berhubungan.
- 5) Hubungan (*Relationship*), bagaimana pengguna dapat berhubungan satu sama lain.
- 6) Reputasi (*Reputation*), bagaimana pengguna mengetahui kondisi, kredibilitas dan posisi sosial pengguna lainnya.

- 7) Kelompok (*Groups*), bagaimana pengguna berada dalam suatu komunitas atau kelompok dalam melakukan komunikasi.

e. Manfaat Media Sosial

Media sosial berpengaruh dalam mendatangkan dan memberikan beragam manfaat bagi penggunanya, baik individual maupun dalam suatu kelompok atau organisasi dalam usaha untuk menjalankan suatu bisnis atau usaha. Adapun manfaat media sosial bagi individu dan bagi organisasi bisnis menurut Taprial dan Kanwar (2012) adalah :

- 1) Penggunaan pribadi. Individu menggunakan media sosial untuk alasan tertentu seperti mendapatkan berita-berita terkini, terhubung dengan teknologi mutakhir, gossip yang terjadi, dan berbagai informasi kejadian – kejadian di seluruh dunia maupun di sekitarnya.
- 2) Menggali kreativitas dan ide kreativitas. Berbagai macam bentuk media sosial yang ada yang digunakan oleh individu dapat digunakan untuk menggali dan mengembangkan suatu ide kreativitas serta mengekspresikan dirinya, misalnya dengan menulis di blog.
- 3) Interaksi sosial. Manusia sebagai makhluk sosial yang tidak akan pernah lepas dari proses interaksi dengan manusia lainnya. Media sosial memungkinkan pengguna dapat secara aktif berinteraksi dengan pengguna lainnya dengan menggunakan akses internet dan berkomunikasi kapanpun dan dimanapun melalui suatu *website* atau laman dan telepon pintar.

- 4) Meraih kekuasaan. Media sosial telah mengambil alih kekuasaan dari konsumen melalui tulisan-tulisan yang menghasut, memberikan suatu pandangan baru serta tulisan yang menginformasikan suatu pembenaran. Seseorang dapat memiliki pengaruh sosial melalui interaksi sosial yang dilakukan melalui laman atau teknologi bergerak.
- 5) Membangun citra produk secara dalam jaringan atau daring (*online branding*). Media sosial dapat digunakan secara efektif pada dunia bisnis untuk menciptakan impresi yang kuat dan jangka panjang agar mudah diingat oleh konsumen atau calon konsumen. Kekuatan *branding* melalui media sosial cukup murah dan dapat dilakukan dengan sering.
- 6) Pemasaran (*marketing*). Media sosial pemasaran adalah cara yang digunakan oleh organisasi bisnis dan nirlaba untuk membangun hubungan yang efektif melalui kepercayaan, isi pesan yang bermanfaat, membantu memberikan informasi nilai tambah produk dan kekuasaan.
- 7) Membangun hubungan (*relationship*). Media sosial digunakan dalam dunia bisnis untuk memenuhi kebutuhan konsumen dalam rangka menjaga kepuasan konsumen agar konsumen tetap setia pada produk yang telah digunakan.
- 8) Jaringan atau dari mulut ke mulut (*networking*). Media sosial merupakan cara berkomunikasi dari mulut ke mulut dalam wajah baru. Ketika individu terhubung satu dengan yang lainnya, dengan kata-kata yang sedikit atau menggunakan gambar tentang suatu produk yang disampaikan melalui media sosial dapat segera menyebar. Disinilah konsumen dapat juga berperan sebagai agen pemasaran.

- 9) Manajemen reputasi dalam jaringan (*online*). Merupakan kegiatan melakukan pengawasan reputasi Internet mengenai seseorang, merek suatu produk atau bisnis dengan tujuan untuk menekan seluruh pembicaraan negatif atau menekannya ke dasar sebagai hasil dari mesin pencarian untuk mengurangi visibilitas yang bersangkutan.
- 10) Membangun komunitas. Sebuah perusahaan atau bisnis dapat menggunakan media sosial untuk membangun sebuah komunitas di sekitar produk atau bisnisnya.
- 11) Menampilkan wajah manusia ke dalam bisnis. Manusia cenderung lebih nyaman berbisnis dan berpartisipasi dalam media sosial yang membantu bisnis mereka

6. Komunikasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Payne (2005) mendapati hubungan yang signifikan antara kemampuan dalam komunikasi pada mobilitas ke atas dan dalam tingkat pekerjaan. Individu-individu yang bekerja dalam suatu kondisi membangun berdiferensiasi dan tingkat komunikasi yang terjadi terfokus pada seseorang dengan berbagai tingkatan mencapai tingkat dan jenis pekerjaan, gaji, dan prestasi karir keuangan (gaji dibagi dengan usia) yang lebih tinggi. Tingkat keterampilan dalam berkomunikasi yang tinggi tidak hanya dikaitkan dengan keberhasilan organisasi bagi para manajer dan supervisor, tetapi juga bagi karyawannya. Hubungan lain yang terjadi antara kinerja dan kualitas dari hubungan atasan-bawahan.

Hubungan signifikan antara karyawan (pengembang sistem) dalam tingkat kemampuan untuk memelihara komunikasi, dan memelihara hubungan dengan

supervisor atasannya atas kinerjanya. Supervisor yang mendorong rasa positif melalui komunikasi meningkatkan komitmen karyawan, yang secara positif dikaitkan dengan kinerja karyawan Becker, et.al. (Payne, 2005). Penerimaan bawahan dalam kelompok supervisor juga dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi interpersonal (Heneman, et.l. dalam Payne, 2005).

Komunikasi interpersonal oleh Spritzer, et.al. (Ferris, 2003) diketahui berpengaruh terhadap kegiatan-kegiatan/aktivitas-aktivitas dalam berkoordinasi yang lebih baik, dan hasilnya pun yang akan didapat adalah peningkatan dalam kinerja tim.

Ashkanasy dan Hooper (Ferris, 2003) beralasan bahwa komitmen afektif setiap orang terhadap orang lain sangat diperlukan untuk menghasilkan komunikasi yang positif. Dengan demikian, semakin kohesif suatu tim kerja, semakin positif dan menguntungkan pula upaya-upaya yang dilakukan dalam membangun komunikasi dalam tim. Lebih lanjut, Wong dan Law (2002) menemukan bahwa komunikasi yang dilakukan secara positif antar individu diperlukan untuk menunjang pencapaian dalam suatu lingkungan kerja.

7. Generasi X

Generasi X menurut Hill (2004) adalah generasi yang terlahir pada antara tahun 1965-1977, dimana generasi tersebut sering menyaksikan orangtua mereka bekerja dalam berjam-jam di tempat kerjanya dan tidak seimbang dalam kehidupan yang dipenuhi oleh stress. Dalam bukunya dijelaskan bahwa Generasi X memiliki sifat yang sangat kritis dan diberi "label" sebagai pemalas. Hal ini disebabkan karena generasi ini terlihat kurang setia/loyal pada satu organisasi, generasi ini mudah mencari pekerjaan lain di tempat lain. Generasi X sebagai generasi kelahiran tahun 1965-1977, beranggapan

bahwa pekerjaan bukan hal yang menyenangkan, namun untuk dapat hidup mereka harus bekerja, dan itu suatu hal yang harus dilakukan dan dipenuhi. Ketika bekerja pun harus dalam pengawasan yang cukup ketat, agar tujuan dari pekerjaan tersebut bisa tercapai. Dalam bekerja Generasi X memiliki ekspektasi bekerja berdasarkan karakteristik-karakteristik yang dimilikinya. Anantatmula (2012) mengatakan bahwa ekspektasi bekerja dari Generasi X adalah kecenderungan untuk diberikannya otoritas dalam pekerjaan, hal ini disebabkan karena dalam bekerja Generasi X tidak memiliki sifat individualis dan mampu bekerja dengan tim secara baik. Sehingga hal ini akan memberikan Generasi X keterlibatan yang baik dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Generasi ini cenderung akan saling mendengarkan satu sama lain karena memiliki rasa *profit sharing* satu sama lain sebagai rekan kerja. *Job-hopping* (harapan dalam bekerja) adalah hal yang normal, metode yang diterima untuk kemajuan karir Gen X. Penghasilan (gaji) biasanya menjadi faktor utama. Generasi ini pun mengharapkan adanya fasilitas-fasilitas lain yang disediakan perusahaan (Jennings 2008). Karyawan Generasi X sangat mengharapkan perusahaan tempat mereka bekerja menyediakan “jalur untuk pengembangan diri” untuk menambah kualitas performa kinerja mereka, agar bisa menambah tanggung jawab dalam bekerja. Bagi Generasi X tambahan tanggung jawab bekerja sangat penting bagi karir mereka.

8. Generasi Millennial / Generasi Y

Generasi Millennial/Generasi Y adalah angkatan kerja yang dominan mengisi kebutuhan sumberdaya manusia saat ini. Dengan kondisi ketersediaan yang terbatas, manajemen sumberdaya manusia menjadi sangat penting, agar perusahaan dapat

memastikan kesinambungan ketersediaan sumber daya manusia tersebut dalam mengisi lingkungan kerja yang efektif. Populasi Generasi Y di dalam perusahaan saat ini sudah mencapai 50%-75%. Artinya, banyak dari perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan para pekerja (Luntungan, 2014). Generasi Y adalah individu yang terlahir pada tahun 1980-2000 (Meier, et.al., 2010). Generasi ini lahir di era perkembangan teknologi informasi dan dunia pendidikan sehingga memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Misalnya saja, Generasi Y lebih memperhatikan aspek *work life balance* dibandingkan Generasi X (Meier, Austin, dan Crocker, 2010). Masing-masing generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda. Generasi Y akan cenderung kritis saat akan melakukan sesuatu. Fakta bahwa apa yang Generasi Y akan lakukan harus memiliki nilai tambah bagi mereka secara individu sehingga apa yang Generasi Y lakukan akan sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Menurut Solnet (2008) generasi yang disebut *millenials* biasanya akan mengutamakan diri sendiri dan membutuhkan adanya *feedback*, penghargaan dan pujian yang konstan dari atasan mereka. Generasi Y memiliki harga diri yang tinggi, *entrepreneurial* dan menginginkan pekerjaan yang memiliki arti sesegera mungkin serta sangat antusias terhadap pekerjaan.

Generasi lain menganggap Generasi Y adalah generasi yang sulit dipahami dan memiliki stereotip tersendiri. Ada banyak kesalahpahaman persepsi tentang Generasi Y, Robert (2008) melakukan studi bagaimana untuk merekrut dan mempertahankan karyawan Generasi Y. Generasi Y telah diberi label sebagai generasi malas, menuntut banyak hal dan tidak tahu berterima kasih. Ini adalah mitos yang disalahtafsirkan oleh generasi yang lain yang tidak mengerti bagaimana pekerja Generasi Y berpikir. Oleh

karena itu, sangat penting untuk membangun pemahaman tentang setiap generasi yang akan membantu untuk menjembatani perbedaan generasi, sebagai manfaat organisasi untuk merekrut dan mempertahankan anggota dari generasi terbaru di dunia kerja.

Generasi Y dibesarkan dalam waktu yang tak menentu, yang membuat mereka menjadi generasi *independent* dan bergantung pada diri mereka sendiri, bukan pada orang lain untuk membantu mereka berhasil. Atkinson (2008) lebih lanjut menjelaskan dengan menggunakan sebuah *literature review*, survei, dan wawancara dengan anggota Generasi Y yang mayoritas dari mereka tumbuh dengan modal dari segala sesuatu yang mereka ketahui dan keterbatasan yang ada pada diri mereka sendiri. Generasi Y juga telah dijuluki sebagai generasi yang paling dicari, karena mereka memiliki orang tua yang selalu terlibat dalam setiap aspek kehidupan mereka (Atkinson, 2008). Karakteristik Generasi Y yang menyukai tantangan dan memiliki toleransi kebosanan yang rendah menyebabkan mereka memiliki waktu karir yang lebih pendek dibandingkan dari generasi sebelumnya (Solnet dan Hood, 2008). Penelitian Swiggard (2011) menyatakan Generasi Y memiliki kecenderungan 2 kali lebih besar dari Generasi X untuk keluar dari pekerjaannya setelah 1 tahun bekerja.

Fenomena yang terjadi saat ini adalah banyak dari pekerja yang termasuk dalam generasi Y menginginkan jadwal kerja yang fleksibel, menuntut kreativitas, dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk memiliki dampak bagi perusahaan itu sendiri. Pada generasi Y, salah satu hal yang dapat mempengaruhi komitmen mereka di organisasi adalah dukungan supervisor dan *work life balance*. Penelitian kualitatif yang dilakukan Swiggard (2011) memberikan gambaran faktor-faktor yang dianggap Generasi Y dapat membuat mereka bertahan di organisasi. Faktor tersebut antara lain fleksibilitas

kerja, insentif, hubungan dengan rekan kerja, *work life balance*, hubungan dengan atasan, kerja sama, partisipasi karyawan, penggunaan teknologi, perasaan terhadap organisasi, dan pemberian *training*. Pada aspek hubungan dengan atasan, Generasi Y menginginkan dukungan dalam bentuk fleksibilitas dengan atasan misalnya fleksibilitas pengaturan jadwal kerja.

Cara berpikir generasi ini yang *think out of the box* menghasilkan ide-ide kreatif yang berguna bagi kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, sepantasnya kehadiran Gen Y menjadi tantangan berat bagi praktisi *human capital management* bagaimana memfasilitasi anak-anak muda ini agar energi mereka tersalurkan untuk memajukan perusahaan.

Kehadiran Gen Y di perusahaan bahkan mampu menggeser paradigma yang selama ini dianut Generasi X. Jika dahulu atasan selalu lebih tua dari bawahan karena perusahaan menerapkan sistem senioritas, sekarang tidak demikian. Karyawan-karyawan berusia muda di bawah 35 tahun banyak yang sudah menduduki posisi tinggi di perusahaan. Itulah yang menjadi tantangan bagi generasi yang lebih tua untuk tetap bertahan di era global yang serba canggih saat ini. Dalam penelitian yang dilakukan di PT. Bredtalk diarahkan responden yang akan diambil datanya adalah karyawan yang telah menduduki suatu jabatan di struktur perusahaan. Adanya kebutuhan profesionalisme dalam pengelolaan manajemen dan operasional suatu perusahaan maka memerlukan kompetensi dari para tenaga kerja baik yang sudah berpengalaman atau masih mencari pengalaman.

Generasi Y menganggap bahwa pekerjaan itu suatu yang menyenangkan dan akan melakukannya dengan penuh tanggungjawab tanpa tekanan. Para Generasi Y melakukan

segalanya dengan seimbang, apabila jam kerja telah usai, maka usai juga yang mereka kerjakan, dan mereka membutuhkan waktu selain untuk bekerja. Seperti berlibur bersama keluarga dan teman-teman, karena dalam bekerja pun mereka lebih suka bekerja secara bersama (Lancaster & Stillman, 2002; Ruch, 2000).

9. Teori Motivasi

David McClelland memelopori motivasi kerja berpikir, pengembangan diri dalam pencapaian berbasis teori dan model motivasi, dan dipromosikan dalam penggunaan metode penilaian terhadap karyawan secara berkesinambungan, serta advokasi atau pendampingan berbasis kompetensi penilaian dan tes. Teori Clelland yang paling terkenal adalah tentang penjelasan 3 jenis motivasi yang diidentifikasi dalam karyanya buku "*The Achieving Society*" yaitu Motivasi untuk berprestasi (N-Ach), Motivasi untuk berkuasa (N-Pow) dan Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (N-Affil).

Dengan berpikir secara rasional dan bekerja keras diantara pribadi-pribadi dalam suatu organisasi untuk membuat sesuatu menjadi lebih sempurna, sesuai dengan posisi mereka di dunia seperti yang dikehendaki Tuhan. Konsep "*need for achievement*" adalah suatu semangat baru untuk menjadi lebih sempurna dalam menghadapi suatu pekerjaan sehari-hari, yang kemudian mendorong kebutuhan tiap individu – individu untuk lebih berprestasi. Dorongan tersebut tidak sekedar untuk mendapatkan imbalan dalam bentuk material saja, tetapi lebih mencapai suatu kepuasan batin, apabila telah menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna.

Orang-orang dalam organisasi yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement/n-Ach*) yang tinggi, mencoba untuk melampaui prestasi yang sudah ada sehingga cenderung menghindari situasi yang berisiko rendah. Orang-orang yang tergolong

berprestasi tinggi (*achievers*) menghindari situasi dengan risiko rendah karena dengan mudah mencapai kesuksesan yang bukan pencapaian dengan bersungguh-sungguh. Dalam proyek dengan risiko tinggi, *achievers* melihat hasilnya sebagai suatu kesempatan yang melampaui kemampuan seseorang.

Menurut Clelland (1987) karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu :

1. sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat;
2. menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan
3. menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah

Apabila dilingkungan masyarakat terjangkit virus 'n Ach' maka dapat diharapkan masyarakat tersebut akan menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang tinggi.

10. Hirarki Kebutuhan

Dalam hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) yang dikemukakan oleh Maslow (1943) Hipotesisnya adalah dalam setiap diri manusia terdapat hirarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

- a. Fisiologis: meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Rasa aman: Meliputi rasa ingin melindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Sosial: Meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
- d. Penghargaan: Meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.

- e. Aktualisasi diri: Dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Berdasarkan teori tersebut meskipun tidak ada kebutuhan yang benar-benar terpenuhi secara lengkap, sebuah kebutuhan yang pada dasarnya telah terpenuhi tidak lagi memotivasi. Jadi bila ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, perlu memahami tingkat hirarki orang tersebut berada saat ini dan fokus untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di atas tingkat tersebut.

Kelima kebutuhan tersebut sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur. Satu tingkat kebutuhan menjadi kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

11. Teori X dan Y

McGregor (1960) mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia: pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut Teori X (*Theory X*), dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut Teori Y (*Theory Y*). Setelah mengkaji para manajer berhubungan dengan para karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia di dasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X yang dikemukakan McGregor (1960), empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah:

- a. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan, sebisa mungkin, berusaha untuk menghindarinya.

- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- d. Sebagaimana karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, McGregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutnya sebagai Teori Y:

- a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab.
- d. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*): Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Setiap kelompok karyawan memiliki tingkat kebutuhan kekuasaan. Karyawan yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi memiliki kecenderungan memilih kondisi bahwa mereka akan memperoleh dan mempertahankan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain. Berdasarkan teori di atas, pendapat yang dikemukakan oleh, Mc Clelland Maslow dan McGregor, mengemukakan bahwa seseorang termotivasi atas dasar kebutuhan, bukan atas dasar keadilan maupun harapan.

12. Penelitian Terdahulu

Tabel 2
Ringkasan Penelitian Terdahulu

Judul	Peneliti	Hasil Penelitian
"Knowledge management, social media and employee creativity"	Sigalaa dan Chalkiti (2014)	H1. Penggunaan media sosial untuk proses manajemen pengetahuan tingkat pertama (yaitu pencarian, penyimpanan dan pengkategorian informasi) secara positif terkait dengan kreativitas karyawan. H2. Penggunaan media sosial untuk proses manajemen pengetahuan tingkat kedua (yaitu mengakses dan memperdebatkan informasi dengan orang lain) secara positif terkait dengan kreativitas karyawan. H3. Jumlah media sosial dan jaringan yang digunakan untuk mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan diskusi berhubungan positif dengan kreativitas karyawan.
"Using social media for work: Losing your time or improving your work?"	Leftheriotis dan Giannakos (2013)	H1. Penggunaan media sosial untuk pekerjaan berhubungan positif dan signifikan dengan nilai utilitarian (motivasi) yang ditawarkan kepada karyawan. H2. Media sosial digunakan untuk pekerjaan secara positif dan signifikan terkait dengan nilai hedonik (motivasi) yang ditawarkan kepada karyawan. H3. Kinerja kerja berhubungan positif dan signifikan dengan. Penggunaan media sosial dalam karya karyawan.
"Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Probolinggo"	Hastuti, et.al. (2013)	(H 1) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap etos kerja Pegawai (H 2) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap etos kerja pegawai. (H 3) Etos Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H 4) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai (H 5) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
"Pengaruh Media Sosial Terhadap Produktivitas Kerja Generasi Milineal (Studi Pada Karyawan PT. Angkasa Pura I Cabang Bandara Internatonal Juanda)	Panjaitan & Prasetya (2017)	1. Tingkat produktivitas kerja generasi millennial di PT Angksa Pura I cabang Bandara Internasional Juanda sudah tinggi. 2. Karyawan mampu bekerja secara produktif karena karyawan diberikan tugas dan tanggung jawab yang padat oleh atasan sehingga tidak ada waktu untuk melakukan hal yang lain. 3. Variabel social mediamempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap produktifitas kerja karyawan generasi Millennial di PT Angkasa Pura I Cabang Bandara Internasional Juanda yang berguna untuk menunjang produktivitas kerja karya.

Lanjutan

<p>“Effects of support and job demands on social media use and work outcomes”</p>	<p>Charoensukmongkol (2014)</p>	<p>H1. Dukungan rekan kerja akan diasosiasikan secara positif dengan intensitas penggunaan media sosial di tempat kerja. H2. Dukungan supervisor akan dikaitkan secara negatif dengan intensitas penggunaan media sosial di tempat kerja. H3. Tuntutan pekerjaan akan diasosiasikan secara positif dengan intensitas penggunaan media sosial di tempat kerja. H4. Kepuasan kerja akan diasosiasikan secara positif dengan kinerja kerja H5. Media sosial menggunakan intensitas kerja akan diasosiasikan secara positif dengan kepuasan kerja. H6. Tingkat penyerapan kognitif yang ditunjukkan oleh karyawan selama bekerja akan berhubungan positif dengan kinerja kerja. H7. Tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara intensitas penggunaan media sosial di tempat kerja dan tingkat penyerapan kognitif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan mereka. H8. Kepuasan kerja akan diasosiasikan secara positif dengan tingkat penyerapan kognitif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka. H9. Kepuasan kerja akan memediasi hubungan positif antara media sosial menggunakan intensitas kerja dan penyerapan kognitif selama bekerja. H10. Media sosial menggunakan intensitas kerja akan diasosiasikan secara positif dengan kinerja kerja. H11. Kepuasan kerja akan memediasi hubungan positif. Antara media sosial menggunakan intensitas kerja dan performa kerja.</p>
<p>“The interplay between users intra organizational social media use and social capital”</p>	<p>Sun dan An Shang, (2014)</p>	<p>H1. Penggunaan media sosial intraorganizational yang terkait dengan pengguna secara sosial mempengaruhi ikatan interaksi sosial mereka. H2. Hubungan interaksi sosial pengguna dalam socialmedia intraorganisasi secara positif mempengaruhi penglihatan bersama mereka. H3. Hubungan interaksi sosial pengguna di media sosial intraorganizational secara positif mempengaruhi kepercayaan mereka terhadap pengguna lain. H4. Visi bersama pengguna di media sosial intraorganizational secara positif mempengaruhi kepercayaan mereka terhadap pengguna lain. H5. Hubungan interaksi sosial pengguna secara positif mempengaruhi kerja mereka terkait penggunaan media sosial intraorganizational. H6. Visi bersama pengguna secara positif mempengaruhi kerja mereka terkait penggunaan media sosial intraorganizational. H7. Kepercayaan pengguna secara positif mempengaruhi penggunaan media sosial intraorganizational terkait pekerjaan mereka. H8. Penggunaan media sosial intraorganizational yang terkait dengan sosial, melalui efek mediasi modal sosial, secara positif mempengaruhi penggunaan pengguna terkait pekerjaan.</p>

Lanjutan

<p>“The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments”</p>	<p>Kwahk dan Park (2015)</p>	<p>H1.: Mengetahui efektivitas diri secara positif mempengaruhi orientasi tersier. H2.: Kenyamanan untuk membantu mempengaruhi secara positif orientasi tersier. H3.: Hubungan antar tindakan sosial mempengaruhi secara positif orientasi tersier. H4.: Norma dan aturan secara positif mempengaruhi orientasi tersier. H5.: Latar belakang pendidikan secara positif mempengaruhi kegiatan berbagi pengetahuan dalam konteks media sosial. H6.: Kenyamanan membantu secara positif mempengaruhi kegiatan berbagi pengetahuan dalam konteks media sosial. H7.: Interaksi sosial secara positif mempengaruhi kegiatan berbagi pengetahuan dalam konteks media sosial. H8.: Norma timbal balik secara positif mempengaruhi kegiatan berbagi pengetahuan dalam konteks media sosial. H9.: Orientasi tersier secara positif akan mempengaruhi kegiatan berbagi pengetahuan di media sosial. H10.: Knowledge-sharing aktivitas dalam konteks media sosial secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan individu.</p>
<p>“The role of new public relations practitioners as social media experts “</p>	<p>Leea, et.al. (2014)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa, walaupun tugas media sosial peserta adalah terkait secara etis dengan peran yang berbeda, peran tersebut seringkali tidak sama dengan yang diprakarsai oleh peserta sebelumnya secara offline. Misalnya, beberapa peserta melaporkan bahwa mereka sangat bertanggung jawab atas praktik media sosial sebuah organisasi. Namun, banyak dari peserta yang sama ini melaporkan bahwa mereka melakukan sebagian besar tugas teknis secara offline seperti menulis siaran pers dan media lainnya. Temuan juga membantah bahwa praktisi pemula diberi tugas media sosial berdasarkan usia dan pemahaman mereka tentang teknologi. Alokasi sumber daya lebih sering ditekankan sebagai penyebabnya karena memakan waktu sifat media sosial dan ada biaya yang lebih murah dari praktisi entry level.</p>
<p>“What’s in IT for employees? Understanding the relationship between use and performance in enterprise social software”</p>	<p>Kuegler, et.al. (2015)</p>	<p>(H1). Penggunaan ESSP intra-team dan antar tim karyawan terkait secara positif dengan tugas mereka dan dampak kinerja yang inovatif. (H2). Ketidakseimbangan tugas secara positif memoderasi pengaruh penggunaan tim dan antar tim ESSP terhadap kinerja dan dampak kinerja yang inovatif, dengan individu dengan tingkat ketidakseimbangan tugas yang lebih tinggi menunjukkan efek yang lebih kuat. (H3). Penggunaan intra-tim memiliki efek yang lebih kuat terhadap dampak kinerja tugas daripada penggunaan antar tim. (H4). Penggunaan antar tim memiliki efek lebih kuat terhadap dampak kinerja inovatif daripada penggunaan intra-tim.</p>

Lanjutan

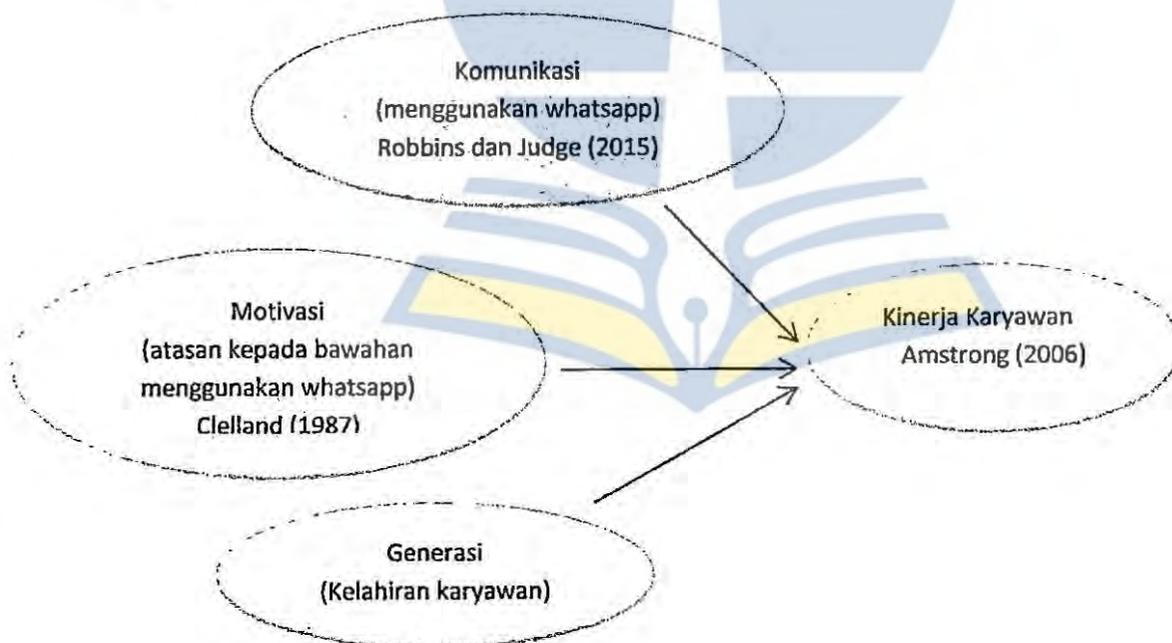
<p>“Managers versus Digital Natives Employees. A Study Regarding the Perceptions of the Romanian Managers Working with Youngsters”</p>	<p>Pinzaru & Mitan (2015)</p>	<p>Karyawan gen Y melihat ada beberapa karakteristik yang dimiliki orang-orang ini: Mereka dipersiapkan dengan baik secara profesional (atau manajer tidak akan memilihnya untuk bekerja dengan mereka), mereka berorientasi pada tim, mereka berusaha memperbaiki tingkat pengetahuan dan keterampilan pribadi mereka, meskipun terkadang ini berarti mereka meminta bimbingan dari manajer dan rekan mereka secara langsung, tapi tetap saja mereka ingin menetapkan tujuan mereka sendiri dan mengikuti agenda mereka sendiri. Manajer yang kami wawancarai sepertinya mempertimbangkan bahwa anak muda memiliki kecenderungan untuk selalu meminta sesuatu yang lebih baik dan berharap bisa menerima sesuatu yang lebih baik saat mereka menyelesaikan tugas mereka. Tampaknya ada dua jenis karyawan gen Y: yang sesuai dengan profil yang dicari perusahaan, yang berhasil menyeimbangkan kebutuhan khusus mereka dengan yang dimiliki perusahaan terhadap mereka prestasi kerja, bahkan jika ini berarti kompromi harus dilakukan baik oleh perusahaan maupun karyawan, dan yang tampaknya tidak milik perusahaan, yang tidak berhasil memiliki hasil yang baik dan siapa, Sebagai konsekuensinya, mereka akan keluar dari perusahaan. Dari apa yang kami amati, para manajer ini memiliki pandangan yang cukup seimbang mengenai gen Y dan tidak bersifat negativistik, benar-benar menyambut orang-orang ini sebagai bagian dari tim mereka dan bersedia menyesuaikan diri dengan kekhasan mereka mengenai kecepatan kerja, kondisi kerja yang disukai dan keinginan untuk mentoring halus. Mereka juga pahami dengan baik kebutuhan akan kebebasan yang dimiliki anak-anak dan kebutuhan untuk bekerja dengan atasan yang mampu secara profesional dan tuntutan mereka transparan dan kebenaran dari perusahaan yang mempekerjakan mereka melakukannya.</p>
<p>“Generation Y Students in Social Media: What Do We Know about Them?”</p>	<p>Popescul & Georgescu (2015)</p>	<p>Alasan penggunaan Sosial Media oleh anggota Gen Y:</p> <ul style="list-style-type: none"> • interaksi sosial dengan teman lama atau baru, terlepas dari intensitas hubungan dan jarak fisik, dengan penyebutan khusus untuk membuat teman baru; • mencari informasi tentang sekolah, bisnis, penjualan, penawaran, atau produk dan juga pada acara, ulang tahun, dan pesta; • tetap up to date dengan informasi baru; • melewatkan waktu saat mengantur atau bosan, dengan bermain game, mendengarkan musik, menonton video, browsing melalui profil atau status membaca dan komentar; • promosi diri dan ekspresi pendapat; • kenyamanan (jaringan mudah tersedia, dimana saja dan kapan saja); • surveilans / pengetahuan tentang orang lain; • pendidikan mandiri

Lanjutan

<p>“Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Westfalia Indonesia”</p>	<p>Sudarto,et.al. (2009)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi interpersonal yang terjadi di perusahaan belum sesuai harapan / keinginan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. 2. Motivasi yang ada dalam perusahaan telah memadai sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan. 3. Pemberian motivasi tanpa disertai komunikasi interpersonal yang baik menyebabkan karyawan tidak bertahan lama bekerja di dalam perusahaan. 4. Berdasarkan hasil estimasi menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan.
---	------------------------------	---

4. Kerangka Pemikiran Teoritis

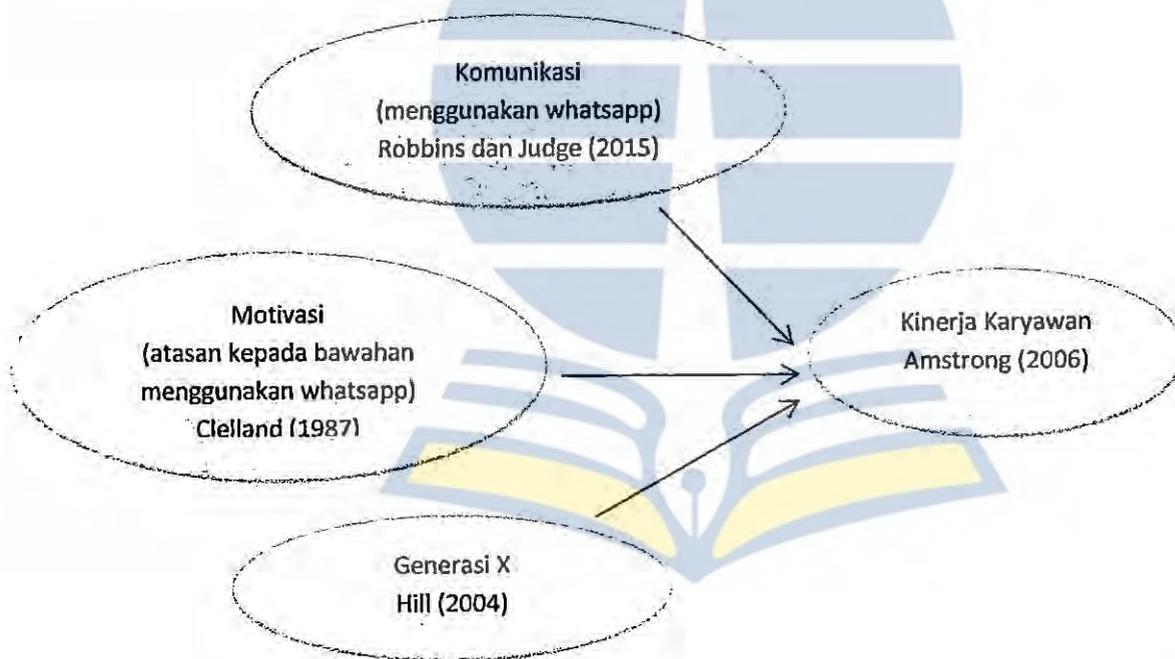
Setelah dilakukan telaah pustaka dalam perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, selanjutnya dibentuk kerangka pemikiran teoritis yang akan digunakan sebagai dasar acuan untuk pemecahan masalah. Kerangka pemikiran teoritis yang dibangun ditampilkan dalam gambar sebagai berikut.



Gambar. 1 Diagram Hubungan Komunikasi menggunakan *whatsapp* dan

Motivasi Kerja atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* terhadap Kinerja Karyawan

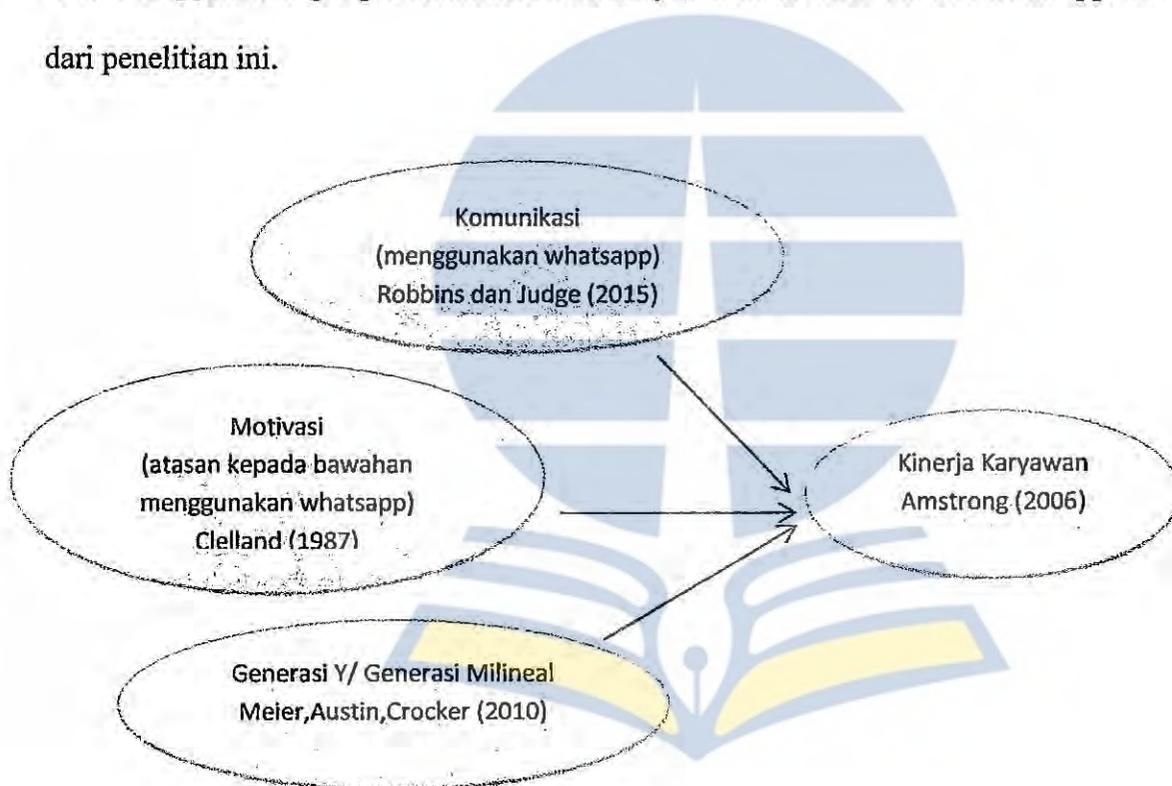
Pada gambar diatas penelitian awal yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel independen komunikasi menggunakan *whatsapp*, motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* dan generasi terhadap variabel dependen kinerja karyawan di PT. Bredtalk Indonesia. Melihat gambar diatas variabel dependen generasi itu terdiri dari seluruh responden karyawan PT. Bredtalk Indonesia tanpa melihat dari jenis generasinya yang dibatasi dari tahun kelahiran atau umur responden saat mengisi kuesioner. Responden yang mengisi kuesioner ini merupakan pemimpin yang ada di perusahaan. Responden terendah adalah Leader yang terdiri 3 Leader, yaitu Leader Kasir, Leader Baker, dan Leader Stoker. Dan yang tertinggi adalah Operation Manager, yang memimpin Area Manager.



Gambar 2. Diagram Hubungan Komunikasi menggunakan *whatsapp* dan Motivasi Kerja atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* terhadap Kinerja Karyawan

Pada gambar 2 dijelaskan untuk variabel independen generasi, responden pada penelitian kali ini di bagi sesuai dengan golongan Generasi X, yaitu karyawan PT. Bredtalk Indonesia yang memiliki tahun kelahiran pada rentang tahun 1965 – 1977.

Pada gambar 3 menerangkan bahwa variabel independen Generasi itu di gunakan responden karyawan PT. Bredtalk Indonesia yang memiliki umur dari 1980 – 2000. Dengan mengulangi penelitian dengan responden tersebut diharapkan akan terlihat pengaruh yang signifikan dari sifat-sifat Generasi Y atau Generasi Milineal. Yang salah satu sifatnya adalah cukup mudah dan fasih menggunakan *gadget* dalam kesehariannya, dimana media sosial *whatsapp* adalah bagian dari penelitian ini.



Gambar 3. Diagram Hubungan Komunikasi menggunakan whatsapp dan Motivasi Kerja atasan kepada bawahan menggunakan whatsapp terhadap Kinerja Karyawan

5. Hipotesis.

- 1) H1 : Komunikasi menggunakan media sosial whatsapp berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan
- 2) H2 : Motivasi Kerja atasan kepada bawahan menggunakan whatsapp berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.
- 3) H3 : Generasi X dan Generasi Milineal / Y sebagai moderasi berpengaruh signifikan terhadap Komunikasi menggunakan *whatsapp* dan Motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp*.

Untuk lebih melihat pengaruh dari Generasi X dan Generasi Y maka ditambahkan variabel baru pengaruh dari responden yang tergolong Generasi X dan Generasi Y.

- 4) H4 : Generasi X sebagai moderasi berpengaruh signifikan terhadap Komunikasi menggunakan *whatsapp* dan Motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp*.
- 5) H5 : Generasi Milineal / Y sebagai moderasi berpengaruh signifikan terhadap Komunikasi menggunakan *whatsapp* dan Motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari dua macam, yaitu : variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel yang bergantung pada variabel lainnya, dan variabel bebas (*independent variable*) atau variabel yang tidak bergantung pada variabel lainnya.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- c. Variabel terikat (*dependent variable*), yaitu kinerja karyawan.
- d. Variabel tidak terikat (*independent variable*), yaitu komunikasi menggunakan *whatsapp* dan motivasi kerja atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp*
- e. Variabel Moderasi, yaitu generasi Baby Boomers / Generasi X dan generasi Milenials / Generasi Y.

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah memberikan arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan tindakan yang perlu dilakukan dalam mengukur variabel tersebut.

Pengertian operasional variabel ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

a. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

1) Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja mencakup variabel-variabel yang berkaitan dengan input, perilaku (proses), *output* dan *outcome* (nilai tambah/dampak). Pencapaian tampilan kinerja dalam organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan

diperkirakan semakin baiknya kinerja karyawan maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner skala Likert terhadap indikator kinerja yang terdiri dari : kuantitas kerja (*Quantity of works*), kualitas kerja (*Quality of works*), pengetahuan pekerjaan (*Job knowledge*), kreatifitas (*Creativenees*), kooperatif (*Cooperation*), ketergantungan (*Dependability*), inisiatif (*Initiative*) dan kualitas personal (*Personal quality*).

b. Variabel Tidak Terikat (*Independent Variable*)

1) Komunikasi (X1)

Komunikasi dalam organisasi menjadi hal yang sangat penting untuk menciptakan kesamaan pemahaman atas informasi yang disampaikan satu sama lain. Tingkat kepuasan dapat diciptakan dengan komunikasi bagi orang-orang yang melakukannya. Robbins dan Judge (2015) mengatakan Hambatan yang mungkin akan terjadi dalam berkomunikasi efektif adalah penyaringan informasi (*manipulative* informasi untuk keuntungan pribadi), pemilihan persepsi yang harus tepat, informasi yang berlebihan, emosi yang ditampilkan saat berkomunikasi, penggunaan bahasa yang mudah, keheningan dalam penyampaian, kekhawatiran dalam berkomunikasi dan berbohong.

Kepuasan bisnis sosial, dan pribadi tergantung pada kemampuan seseorang berkomunikasi dengan jelas pada orang lain, apa pekerjaannya, apa yang di inginkannya, dan apa yang dipercayainya. Untuk mengukur hubungan komunikasi organisasi dalam perusahaan, dapat diukur melalui indikator sebagai berikut seperti :

- a) Berkomunikasi dengan sopan dengan teman dan atasan di tempat kerja.
- b) Menerima umpan balik dari atasan, bawahan dan rekan kerja.
- c) Memberikan informasi tentang perusahaan kepada orang lain dengan persetujuan perusahaan.
- d) Berusaha menghadapi segala kondisi yang ada.

2) Motivasi Kerja (X2)

Clelland (1987), mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal, virus mental dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu *Need for Achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *Need for Affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan) dan *Need for Power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu), yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) *Need for Achievement*,

Motivasi untuk berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Motivasi ini sangat dibutuhkan untuk membuat seseorang melakukan sesuatu. Karakteristik Motivasi menurut Clelland (1987) menyebutkan ada 6 karakteristik, yaitu:

- i. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- ii. Berani mengambil resiko dan bertanggung jawab.
- iii. Memiliki target dan tujuan yang realistik.
- iv. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dalam usaha merealisasikan tujuan.
- v. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- vi. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

b) *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan untuk berafiliasi (bekerja sama dengan orang lain) yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melalukan sesuatu yang merugikan orang lain.

c) *Need for Power*

Merupakan kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

c. Variabel Moderasi

Variabel moderasi merupakan variable khusus dari variable tidak terikat (*Independent Variable*). Variabel moderasi dalam analisis hubungannya menggunakan minimal dua variabel yaitu satu variabel terikat dan satu lagi variabel tidak terikat. Hubungan antara kedua variabel tersebut dipengaruhi oleh variabel ketiga yang tidak dimasukkan ke dalam model statistik yang digunakan.

Variabel ini dapat memperkuat atau memperleah hubungan antar variabel terikat dan variabel tidak terikat. Pengaruh dari variabel moderasi ini dapat dipresentasikan sebagai pengaruh interaksi antara variabel tidak terikat utama dengan variabel moderasi. Variabel ini dapat diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk mengetahui apakah keberadaannya akan mempengaruhi hubungan antar variabel terikat dan variabel tidak terikat.

Generasi (Umu r dan latar belakang) dari responden sangat mempengaruhi baik memperkuat ataupun memperlemah variabel tidak terikat yang ada. Generasi yang dilakukan penelitian adalah generasi X dan generasi Y (Tomkiewicz, et.al. ,2008).

1. Generasi X

Berikut adalah beberapa ekspektasi kerja yang dimiliki oleh Generasi

X (Riescher, 2009):

- a) Diberi otoritas dalam pekerjaan
- b) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- c) Menginginkan adanya *profit sharing*
- d) Menyukai adanya pengembangan diri yang di fasilitasi dengan baik oleh perusahaan

2. Generasi Y

Generasi Y, atau yang lebih dikenal sebagai Generasi Millennial, generasi yang tumbuh dengan banyak kejadian yang mengubah dunia, di antaranya berkembangnya komunikasi massa, serta jaringan internet. Dari beberapa penelitian tersebut, berikut adalah ekspektasi kerja generasi Y secara umum:

- a. Penghargaan atas hasil kerja yang dicapai
- b. Diberi kesempatan dalam setiap penanganan masalah yang ada
- c. Mudahnya mengakses informasi-informasi terbaru melalui teknologi atau internet
- d. Waktu kerja yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi
- e. Membutuhkan keleluasaan bekerja dimanapun dan kapanpun.

3. Populasi dan Sampel Penelitian

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi (baca: penyamarataan) yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2012 : 90).

Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek yang diteliti itu.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Breatalk Indonesia.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2012: 91).

Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misal karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili).

Oleh karena itu semua anggota dari populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 140 orang. Jumlah sampel ini mengacu pada pendapat Hair, et.al. (Augusty Ferdinand, 2005) bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 sampai dengan 200 orang.

4. Jenis dan Sumber Data

Dalam melakukan penelitian, diperlukan data-data sebagai berikut :

a. Data Primer

Data primer merupakan berbagai informasi yang dikumpulkan oleh peneliti langsung dari sumbernya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada 140 responden, yaitu karyawan PT Bredtalk Indonesia. Karyawan yang diikuti sertakan dalam pengambilan data kuesioner meliputi cabang PT Bredtalk Indonesia daerah kerja Palembang, Jakarta, Bekasi, Bandung, dan Yogyakarta. Data yang didapatkan berupa identitas dan persepsi atau pendapat responden tentang komunikasi organisasi, motivasi kerja, kecerdasan emosional dan kinerja karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data informasi yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dengan penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer (Sutrisno, 2001). Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui wawancara langsung dengan karyawan dan manajemen PT Bredtalk Indonesia.

5. Metode Pengumpulan Data

Pada sebuah penelitian yang bersifat psikologi jumlah sampel besar akan menghasilkan data yang lebih variatif dan lebih lengkap dibandingkan dengan jumlah sampel sedikit. Semakin banyak sampel yang digunakan semakin baik namun ada beberapa pertimbangan yang harus dilakukan peneliti untuk mengakhiri jumlah sampel yang digunakan. Hal ini terkait masalah teknis penelitian yakni terkait masalah dana, waktu dan keakuratan data.

Metode pengumpulan data dalam penelitian dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan, akurat dan terpercaya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner.

Suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. Pertanyaan dalam kuesioner terdiri dari :

- 1) Identitas responden, yaitu mengenai nama, jenis kelamin, usia pendidikan dan bagian (jabatan pekerjaan).

- 2) Pertanyaan – pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap variabel:
Komunikasi organisasi, motivasi kerja, generasi milenial / Y; generasi X dan kinerja karyawan.

6. Metode Analisis Data

Pengumpulan data dengan menggunakan metode angket yaitu dengan memberikan pertanyaan atau kuesioner kepada responden. Dengan metode ini subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu akan dirinya, dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya. Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dengan menggunakan skala likert, yaitu rentangan 1 sampai dengan 5, dimana nilai 1 adalah pernyataan sangat tidak setuju dan nilai 5 adalah pernyataan sangat setuju.

Nomor	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1.	1	1
2.	2	2
3.	3	3
4.	4	4
5.	5	5

Tabel 3.1 Tabel Jawaban Skala Likert

Setelah dilakukan pengumpulan bobot nilai dari jawaban, nilai rata-rata dari masing –masing variable tersebut perlu diinterpretasikan atas lima kriteria dengan interval antar kriteria dengan kriteria lainnya. Penghitugan nilai skor krietium sebagai berikut :

Skor kriterium = Nilai skala x Jumlah responden

Rumus	Skala
$5 \times 100 = 500$	Sangat Setuju
$4 \times 100 = 400$	Setuju
$3 \times 100 = 300$	Netral
$2 \times 100 = 200$	Tidak Setuju
$1 \times 100 = 100$	Sangat Tidak Setuju

Dari nilai di atas, maka batasan kriteria penafsiran masing – masing variable penelitian dapat ditentukan sebagai berikut :

Nilai Jawaban	Skala
401 – 500	Sangat Setuju
301 – 400	Setuju
201 – 300	Netral
101 – 200	Tidak Setuju
0 – 100	Sangat Tidak Setuju

Tabel 4.2 Dimensi Variabel Penelitian

No	Variabel	Dimensi	No. Item
1.	<p>Kinerja Karyawan Samsudin (2006) ada beberapa pengukuran kinerja pegawai :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quantity of work</i> 2. <i>Quality of work</i> 3. <i>Job Knowledge</i> 4. <i>Cretiveness</i> 5. <i>Cooperation</i> 6. <i>Dependability</i> 7. <i>Initiative</i> 8. <i>Personal Qualities</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quantity of work</i>, banyak sedikitnya pekerjaan yang dilakukan 2. <i>Quality of work</i>, hasil kualitas kerja atas pekerjaan yang dilakukan 3. <i>Job Knowledge</i>, pengetahuan akan pekerjaan yang dilakukan 4. <i>Creativeness</i>, kreativitas pekerja dalam melakukan pekerjaan tersebut 5. <i>Cooperation</i>, bekerjasama dengan karyawan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaannya 6. <i>Dependability</i>, bekerja dengan mandiri, tanpa tergantung orang lain 7. <i>Initiative</i>, inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan 8. <i>Personal Qualities</i>, sifat-sifat unggul yang dimiliki karyawan seperti kepemimpinan, jujur, humoris, pintar 	
2.	<p>Motivasi Clelland (1987) mengemukakan dimensi motivasi yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan untuk berprestasi (<i>Need for Achievement</i>) 2. Kebutuhan untuk kekuasaan (<i>Need for Power</i>) 3. Kebutuhan untuk berhubungan (<i>Need for Affiliation</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan untuk berprestasi (<i>Need for Achievement</i>) 2. Kebutuhan untuk kekuasaan (<i>Need for Power</i>) 3. Kebutuhan untuk berhubungan (<i>Need for Affiliation</i>) 	
3.	<p>Komunikasi Robbins dan Judge (2014)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manfaat Komunikasi 2. Fungsi Komunikasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyampaikan informasi dan pengetahuan 2. Mengarahkan orang-orang untuk melakukan pekerjaan 3. Membentuk sikap dan 	

		<p>kepercayaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Membangun kekompakan dan kebersamaan 5. Fungsi control. Kontrol perilaku dan kegiatan 6. Fungsi motivasi . Meningkatkan motivasi untuk bekerja 7. Fungsi informasi. Dapat menyampaikan pesan atau informasi 8. Fungsi komando dan instruksi. Pimpinan dapat memberi perintah dan instruksi 9. Fungsi integratif. Mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan 	
4.	<p>Generasi X dan Generasi Millennial / Y Meier, Austin, dan Crocker, (2010) Generasi yang memperhatikan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan Kerja 2. Otonomi 3. Hubungan Kerja 4. Work life balance 5. Teknologi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aksi kelompok 2. Optimis 3. Multitasking 4. Kecerdasan teknologi 5. Perlu pengawasan dan struktur 6. Tidak berpengalaman dalam menangani masalah orang lain 7. Berpengetahuan luas dan mengetahui tujuan pribadi mereka positif 8. Mendukung dan memberikan pembinaan kolaboratif 9. Terorganisir dan menciptakan struktur yang wajar 10. Orientasi prestasi 	

7. Analisis Data

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* atau Paket Statistik untuk Ilmu Sosial). Versi pertama dirilis pada tahun 1968, diciptakan oleh Norman Nie, seorang lulusan Fakultas Ilmu Politik dari Stanford University, yang sekarang menjadi Profesor Peneliti Fakultas Ilmu Politik di Stanford dan Profesor Emeritus Ilmu Politik di University of Chicago.

SPSS adalah salah satu program yang paling banyak digunakan untuk analisis statistika ilmu sosial. SPSS digunakan oleh peneliti pasar, peneliti kesehatan, perusahaan survei, pemerintah, peneliti pendidikan, organisasi pemasaran, dan sebagainya. Selain analisis statistika, manajemen data (seleksi kasus, penajaman file, pembuatan data turunan) dan dokumentasi data (kamus metadata ikut dimasukkan bersama data) juga merupakan fitur-fitur dari software dasar SPSS.

Statistik yang termasuk *software* dasar SPSS :

1. Statistik Deskriptif: Tabulasi Silang, Frekuensi, Deskripsi, Penelusuran, Statistik Deskripsi Rasio
2. Statistik Bivariat: Rata-rata, t-test, ANOVA, Korelasi (bivariat, parsial, jarak), *Nonparametric tests*
3. Prediksi Hasil Numerik: Regresi Linear
4. Prediksi untuk mengidentivikasi kelompok: Analisis Faktor, Analisis Cluster (two-step, K-means, hierarkis), Diskriminan.

SPSS meletakkan batasan-batasan pada struktur *file internal*, tipe data, pengolahan data dan pencocokan file, yang memudahkan pemrograman. SPSS datasets memiliki struktur tabel 2 dimensi dimana bagian baris menunjukkan kasus-

kasus (seperti pribadi atau rumah tangga) dan bagian kolom menampilkan ukuran-ukuran (seperti umur, jenis kelamin, pendapatan rumah tangga). Hanya 2 tipe data yang digambarkan : numerik dan teks (string). Seluruh pengolahan data dilakukan berurutan kasus per kasus melalui file. File dapat dipasangkan satu per satu atau satu-banyak, tapi tidak dapat banyak per banyak.

8. Uji Validitas

Menurut Sugiharto dan Sitinjak (2006), validitas berhubungan dengan suatu peubah mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi sebenarnya yang diukur. Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur. Ghazali (2009) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Variabel yang diteliti adalah indikator-indikator variabel dari variabel laten yang telah dikembangkan. Menurut Agusty Ferdinand (2002) bahwa untuk mengukur jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan dapat menggunakan pengukuran *variance extract*. Nilai *variance extract* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator - indikator itu telah mewakili secara baik pada konstruksi laten yang dikembangkan.

Nilai *variance extract* ini adalah minimum 0,5 dan rumus yang digunakan adalah :

$$VE = (\sum \text{std loading})^2 / (\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon f$$

Keterangan :

Standard loading yang diperoleh secara langsung dari *standardized loading* hasil perhitungan komputer untuk setiap indikator yang diuji. $\Sigma \epsilon_f$ merupakan *measurement error* dari tiap faktor.

9. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengukuran data kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika terjadinya konsistensi atau stabil dari jawaban atas variable pertanyaan dari waktu ke waktu. Menurut Sugiharto dan Situnjak (2006) menyatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkap informasi yang sebenarnya dilapangan. Ghozali (2009) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari peubah atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu test merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliable. Kekonsistenan jawaban diujikan berulang pada sampel yang berbeda. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variable dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Imam Ghazali, 2005).

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Penelitian dengan judul pengaruh komunikasi menggunakan *whatsapp* dan motivasi atasan terhadap bawahan menggunakan *whatsapp* terhadap kinerja karyawan PT. Bredtalk Indonesia melibatkan responden karyawan PT. Bredtalk Indonesia di beberapa toko di Indonesia. Toko-toko yang dijadikan sebagai tempat penelitian adalah toko di kota Jakarta (7 toko), Bandung (6 toko), Bogor (6 toko) dan Yogyakarta (6 toko). Dengan total responden sebanyak 140 orang. Responden yang diikuti sertakan dalam penelitian berkedudukan di manajemen, memimpin dan mengepalai suatu tim operasi di toko atau suatu area beberapa toko. Penelitian ini dilaksanakan dari tanggal 23 Oktober 2017 sampai dengan 6 Nopember 2017, dengan cara menyebarkan kuesioner yang berisikan pernyataan-pernyataan yang kemudian dijawab oleh para responden.

Data yang masuk dari para responden disusun dengan menggunakan nomor urut responden. Lalu data tersebut disusun dalam matrik tabulasi yang kemudian dianalisis dengan menggunakan Program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* untuk mendapatkan data karakteristik responden dan untuk mengetahui hubungan dari masing-masing profil demografi dan untuk mengetahui tingkat pengaruh komunikasi menggunakan *whatsapp* dan motivasi dari atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* terhadap kinerja kerja karyawan PT. Bredtalk Indonesia.

A. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diteliti dibagi menjadi beberapa kelompok responden, diantaranya pengelompokan berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir responden, pengalaman kerja reponden di PT. Bredtalk Indonesia. Berdasarkan dari data

yang diperoleh responden memiliki karakteristik yang beragam, karakteristik masing-masing responden dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden menurut jenis kelamin yang didapat dapat dilihat pada Tabel 4.1. Pengelompokan responden dilakukan untuk mengetahui bagaimana gambaran komposisi responden dilihat dari jenis kelamin.

Tabel 4.1
Komposisi Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Komposisi (orang)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	93	69,4%
2.	Perempuan	41	30,6%
	Jumlah	134	100%

Sumber Data Primer 2017

Berdasarkan Tabel 3 tersebut di atas, dapat dilihat komposisi responden berdasarkan jenis kelamin dari seluruh responden sebanyak 134 orang, jumlah responden laki-laki sebanyak 93 orang atau 69,4%, sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 41 orang atau 30,6%. Dari hasil data yang didapat terlihat responden laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan. Dengan demikian hasil analisis dalam penelitian ini kecenderungannya menggambarkan pendapat dari responden laki-laki. Responden laki-laki adalah pekerja laki-laki di perusahaan yang secara umum lebih banyak dari dari pekerja perempuan. Komposisi responden tersebut diharapkan dapat mewakili kondisi nyata pekerja yang bekerja di perusahaan Breadtalk.

2. Umur

Karakteristik responden berikutnya adalah karakter responden berdasarkan umur pekerja. Pengelompokkan responden berdasarkan ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kematangan responden dalam menjawab pernyataan – pernyataan dalam kuesioner. Dengan semakin dewasanya responden diharapkan responden dapat mempunyai kematangan dalam menjawab dan memberikan masukan serta pertimbangan atas berbagai pernyataan yang ditanyakan.

Tabel 4.2
Komposisi Berdasarkan Umur

No	Usia	Komposisi (orang)	Persentase (%)
1.	Kurang dari 30 tahun	72	53,7%
2.	30 sd 35 tahun	42	31,3%
3.	36 sd 40 tahun	15	11,1%
4.	41 sd 45 tahun	4	2,9%
5.	Lebih dari 45 tahun	1	0,7%
	Jumlah	134	100%

Sumber Data Primer 2017

Pembagian komposisi responden berdasarkan umur disajikan dalam Tabel 4.2. Berdasarkan tabel tersebut, didapatkan informasi sebagai berikut : Jumlah responden yang memberikan jawaban atas kuesioner yang dibagikan adalah 134 orang. Jumlah responden yang berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 72 orang atau 53,7%, yang berusia dari 30 sampai dengan 35 tahun sebanyak 42 orang atau 31,3%, yang berusia dari 36 sampai dengan 40 tahun sebanyak 15 orang atau 11,1%, yang berusia dari 41

sampai dengan 45 tahun sebanyak 4 orang atau 2,9% dan yang berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 1 orang atau 0,7%. Dari data responden yang didapat menggambarkan responden mayoritas berumur di bawah 30 tahun, yaitu sebanyak 72 orang atau 53,7%.

Dari kondisi diatas menggambarkan pekerja yang bekerja di Breadtalk dalam usia yang produktif, berenergi tinggi dan memiliki tingkat kematangan yang relative. Dan dapat memberikan masukan-masukan yang terkait dari permasalahan-permasalahan yang ditanyakan, khususnya dalam mengetahui cara berkomunikasi menggunakan whatsapp dan motivasi yang diberikan atasan kepada bawahannya menggunakan whatsapp.

3. Tingkat Pendidikan

Komposisi responden dilihat data yang didapat berdasarkan tingkat pendidikannya, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan responden dalam menganalisis permasalahan.

Tabel 4.3

Komposisi Responden Menurut Latar Belakang Pendidikan

No.	Pendidikan	Komposisi (orang)	Persentase (%)
1.	SLTA sederajat	119	88,8%
2.	Diploma (D3)	6	4,5%
3.	Strata 1 (S1)	9	6,7%
	Jumlah	134	100%

Sumber Data Primer 2017

Berdasarkan data yang masuk, responden menurut tingkat pendidikannya berjumlah sebanyak 134 orang. Dari jumlah responden tersebut, responden yang berpendidikan SLTA sebanyak 119 orang atau 88,8%, dan tingkat pendidikan Diploma (D3) sebanyak 6 orang atau 4,5% serta tingkat pendidikan strata 1 (S1) sebanyak 9 orang atau 6,7%. Data tersebut diatas tersajikan pada tabel 4.3.

Berdasarkan dari tingkat pendidikannya menunjukkan bahwa responden terbanyak didominasi oleh kelompok responden SLTA sederajat yaitu sebanyak 119 orang atau 88,8%.

4. Masa Kerja

Komposisi responden yang didasari pengalaman kerja dapat dilihat pada Tabel 4.5 Pengelompokkan responden berdasarkan lama kerja responden bekerja di perusahaan. Hal ini untuk menunjukkan gambaran bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup banyak di bidang kerjanya. Data pada Tabel masa kerja didapat dari 134 responden yang dibagi dari responden dengan masa kerja 0 sampai dengan 5 tahun sebanyak 45 orang atau 33,6%, masa kerja 6 sampai dengan 10 tahun sebanyak 45 orang atau 33,6% dan masa kerja 11 sampai dengan 15 tahun sebanyak 32,8%. Melihat Tabel 6 yang menunjukkan masa kerja responden, responden yang terbanyak memberikan pendapat dalam penelitian adalah responden yang memiliki masa kerja 0 sampai dengan 5 tahun sebanyak 45 orang atau 33,6% dan masa kerja 6 sampai dengan 10 tahun sebanyak 45 orang atau 33,6%. Dilihat dari tabel masa kerja, tidak ada responden yang masa kerjanya diatas 15 tahun kerja.

Tabel 4.5
Komposisi Responden Menurut Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Komposisi (orang)	Persentase (%)
1.	0 – 5 tahun kerja	45	33,6%
2.	6 – 10 tahun kerja	45	33,6%
3.	11 – 15 tahun kerja	44	32,8%
	Jumlah	134	100%

Sumber Data Primer 2017

B. Hasil Pengolahan Data – SPSS

1. Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pernyataan-pernyataan di dalam kuesioner dapat diterima dan jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden dapat diandalkan. Hasil yang didapat cukup konsisten pada serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur. Hal tersebut bisa berupa pengukuran dari alat ukur yang sama (tes dengan tes ulang) akan memberikan hasil yang sama, atau untuk pengukuran yang lebih subjektif, apakah dua atau lebih orang penilai memberikan skor yang mirip (reabilitas antar penilai). Pengukuran menggunakan program SPSS versi 22 pada 134 data kuesioner yang didalamnya terdapat 56 pernyataan.

Tabel 4.6 Uji Validitas dan Reabilitas

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.900	.910	56

Dari pengujian data awal di dengan $N = 134$ maka untuk mendapatkan $df = N - 2 = 134 - 2 = 132$, dengan mencari pada tabel r maka didapat nilai r sebesar 0.1697. Maka nilai pada kolom korelasi pada tabel 4.6 yang bernilai dibawah 0.1697 harus dihilangkan dikarenakan nilai pada pernyataan tersebut tidak *reliable*. Terdapat 4 pernyataan yang dibawah nilai 0.1697 sehingga dari 56 pernyataan pada kuesioner mesti dihilangkan untuk diujikan kembali pada proses yang sama (Lampiran 1).

Dari pengujian kedua maka didapatkan hasil pernyataan-pernyataan pada kuesioner dan sudah valid dan reliable sebanyak 52 pernyataan dari 134 kuesioner sesuai pada tabel 4.7. (Lampiran 2).

Tabel 4.7 Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.908	.915	52

2. Pengaruh Komunikasi menggunakan whatsapp, Motivasi atasan kepada bawahan dan Generasi menggunakan whatsapp terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui pengaruh komunikasi menggunakan *whatsapp* (X_1), motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* (X_2) dan generasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y), maka terlebih dahulu dengan melakukan analisis regresi terhadap empat variabel dengan menggunakan program SPSS versi 22 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.9
Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.645 ^a	.416	.403	.27828

Predictors: (Constant), Generasi, Motivasi, Komunikasi

Sumber data primer 2017

Angka *R Square* pada tabel 4.9 adalah 0.416, yang artinya variabel – variabel Komunikasi menggunakan whatsapp, Motivasi atasan kepada bawahan menggunakan whatsapp dan Generasi mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 41,6%, sedangkan selebihnya sebesar 58,4% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Komunikasi menggunakan whatsapp dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan disebabkan komunikasi yang tidak tersekat dan terbatas memberikan ruang yang lebih luas bagi karyawan untuk mengeluarkan segala bakat dan potensi dalam menunjukkan performa dari kualitas kerjanya.

Motivasi atasan kepada bawahan yang bijaksana dan berkesinambungan memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengerjakan dan mencapai hasil akhir pekerjaannya secara maksimal.

Generasi adalah kelompok demografi karyawan berdasarkan kurun waktu tahun kelahiran. Generasi mempengaruhi kinerja karyawan, semakin muda dan berbakat generasi yang bekerja dalam suatu perusahaan, kinerja karyawannya dapat semakin baik dengan potensi umur yang masih muda, bersemangat dan berinovasi tinggi.

Tabel 4.10
Uji Hipotesis (Uji Simultan)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.180	3	2.393	30.906	.000 ^b
	Residual	10.067	130	.077		
	Total	17.247	133			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Generasi, Motivasi, Komunikasi

Sumber Data Primer 2017

Pada tabel 4.10 dapat terlihat bahwa secara simultan variabel-variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan). Hal ini ditunjukkan dengan nilai Sig $0.000 < 0.05$.

Dari hasil di atas diketahui bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh komunikasi dengan menggunakan *whatsapp*, motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp*, generasi sehingga perusahaan apabila ingin meningkatkan kinerjanya maka perusahaan harus mengelola komunikasi antar manajemen dengan karyawannya dengan baik, memberikan motivasi dengan optimal dan memberlakukan generasi pekerja yang ada sesuai dengan karakter nya.

Tabel 4.10
Tabel Koefisien

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.424	.298		4.782	.000
	Komunikasi	.100	.094	.115	1.057	.292
	Motivasi	.486	.093	.497	5.204	.000
	Generasi	.087	.081	.097	1.077	.283

Dependent Variable: Kinerja

Sumber data primer 2017

Pada tabel 4.10 didapat hasil uji regresi : $Y = 1,424 + 0.100 X_1 + 0.486 X_2 + 0.087 X_3$. Koefisien regresi X_1 sebesar 0.100 berarti jika variabel komunikasi menggunakan *whatsapp* mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka variabel kinerja (Y) akan naik sebesar 0.100.

Nilai signifikansi komunikasi menggunakan *whatsapp* sebesar $0.292 > 0.005$ sehingga variabel komunikasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan secara tidak signifikan. Koefisien regresi X_3 sebesar 0.087 berarti jika variabel generasi mengalami kenaikan sebesar satu satuan dengan kondisi variabel lainnya tetap maka variabel kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.087. Dan nilai signifikansi generasi yang sebesar $0.283 > 0.05$ sehingga variabel generasi memberikan pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada kinerja perusahaan. Koefisien regresi X_2 sebesar 0.486 berarti jika variabel motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* mengalami kenaikan sebesar satu satuan atau 1% maka variabel motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* akan mengalami kenaikan sebesar 0.486. Dan variabel motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* dengan nilai signifikansi sebesar $0.00 < 0.05$ yang menyatakan bahwa variabel motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut menjelaskan bahwa persamaan regresi antara kinerja pegawai dan motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* adalah linear, sehingga dapat dipertanggungjawabkan sebagai suatu alat dalam pengambilan keputusan penelitian ini.

Hal ini mendukung teori yang diutarakan McClelland, semangat untuk berpikir rasional dan bekerja keras diantara pribadi-pribadi untuk membuat sesuatu sempurna, sesuai dengan posisi mereka di dunia seperti yang dikehendaki Tuhan. Konsep '*need for achievement*' adalah suatu 'semangat baru yang sempurna' dalam menghadapi pekerjaan, yang kemudian mendorong kebutuhan untuk berprestasi. Dorongan untuk tidak sekedar mendapatkan imbalan material, tetapi mencapai kepuasan batin, apabila telah menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna.

Orang-orang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement/n-Ach*) yang tinggi mencoba melampaui dan dengan demikian cenderung menghindari situasi yang berisiko rendah dan tinggi. Orang-orang yang berprestasi tinggi (*achievers*) menghindari situasi dengan risiko rendah karena dengan mudah mencapai kesuksesan yang bukan pencapaian yang sungguh-sungguh. Dalam proyek dengan risiko tinggi, *achievers* melihat hasilnya sebagai suatu kesempatan yang melampaui kemampuan seseorang.

3. Pengaruh komunikasi menggunakan *whatsapp*, motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp*, generasi milineal / generasi Y terhadap kinerja karyawan

Untuk mengetahui pengaruh komunikasi menggunakan *whatsapp* dan motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* dan variabel moderasi generasi terhadap kinerja karyawan, maka terlebih dahulu dapat dilakukan dengan menganalisis hubungan pengaruh antara komunikasi menggunakan *whatsapp* dan motivasi atasan kepada

bawahan menggunakan *whatsapp* dan variabel moderasi generasi milineal / generasi Y terhadap kinerja karyawan dengan analisis regresi.

Data umur karyawan yang menjadi responden dipisahkan sesuai dengan batasan generasi milineal (kelahiran tahun 1983 – 2000) yaitu berkisar pada umur 17 tahun sampai dengan 33 tahun. Data yang didapat sebanyak 107 responden yang termasuk dalam kategori generasi milineal.

Tabel 4.11
Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 ^a	.371	.353	.28417

a. Predictors: (Constant), Generasi, Motivasi, Komunikasi

Sumber data primer 2017

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model pada variabel bebas (X) dalam menerangkan variasi variabel terikat (Y). Nilai koefisien determinasi adalah Adjusted R Square yaitu sebesar 0.353 atau sebesar 35,3%. Hal ini berarti bahwa pengaruh variabel komunikasi (X_1), variabel motivasi (X_2), variabel generasi milineal (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 35,3% sedangkan sisanya sebesar 64,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 4.12 menunjukan F sebesar 20.263 dengan tingkat signifikasni 0.000 jauh lebih kecil dari level *significance* yang digunakan yakni sebesar 0.05 maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara komunikasi menggunakan *whatsapp*,

motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp*, generasi milineal terhadap kinerja karyawan secara simultan dapat diterima.

Tabel 4.12
Uji Hipotesis (Uji Simultan)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.909	3	1.636	20.263	.000 ^b
	Residual	8.318	103	.081		
	Total	13.227	106			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Generasi, Motivasi, Komunikasi

Sumber data primer 2017

Dari hasil tersebut maka kinerja perusahaan apabila akan ditingkatkan maka perusahaan harus mengelola komunikasi menggunakan *whatsapp*, motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp*, generasi milineal secara optimal. Hal yang mesti dilakukan perusahaan terhadap generasi milineal adalah harus memperhatikan sifat-sifat generasi milineal yang antara lain biasanya akan mengutamakan diri sendiri dan membutuhkan adanya *feedback*, penghargaan dan pujian yang konstan dari atasan mereka. Beberapa diantaranya yang bersifat positif yang dimiliki oleh generasi milineal / generasi Y adalah kepedulian terhadap teknologi baru sesuai dengan perkembangan dunia. Hal ini menyebabkan generasi Y akan aktif untuk mencoba hal-hal baru dalam bekerja, apabila perusahaan tempat dimana generasi Y bekerja tidak bisa memberikan wadah yang tepat bagi mereka yang cenderung memiliki ide-ide kreatif dan *out of the box* maka besar kemungkinan generasi Y akan merasa tidak nyaman dan tidak puas.

Berdasarkan hasil uji regresi $Y = 1.538 + 0.03X_1 + 0.553X_2 + 0.086X_3$ berdasarkan tabel 4.13, koefisien regresi X_1 sebesar 0.03 berarti jika variabel komunikasi menggunakan *whatsapp* apabila meningkatkan sebanyak satu satuan maka kinerja (Y) akan naik sebanyak 0.03 dengan asumsi variabel independen lainnya tetap. Nilai signifikansi komunikasi sebesar $0.981 > 0.005$ sehingga variabel komunikasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan secara tidak signifikan.

Koefisien regresi X_3 sebesar 0.086 berarti jika variabel generasi milineal / Y akan mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka variabel kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.086 dengan asumsi variabel independen lainnya tetap. Demikian pula nilai signifikansi generasi milineal yang sebesar $0.322 > 0.05$ sehingga variabel generasi milineal memberikan pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada kinerja perusahaan.

Tabel 4.13
Tabel Koefisien

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.538	.352		4.372	.000
	Komunikasi	.003	.115	.003	.024	.981
	Motivasi	.553	.105	.558	5.238	.000
	Generasi	.086	.087	.098	.995	.322

Dependent Variable: Kinerja

Sumber data primer 2017

Koefisien regresi X_2 sebesar 0.553 berarti jika variabel motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* akan mengalami kenaikan sebesar satu satuan atau 1% maka variabel kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.553 dengan asumsi

variabel independen lainnya tetap. Hanya variabel motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* dengan nilai signifikansi sebesar $0.00 < 0.05$ yang menyatakan bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4. Pengaruh komunikasi menggunakan *whatsapp*, motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp*, generasi X terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui pengaruh komunikasi menggunakan *whatsapp* dan motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* dan variabel moderasi generasi terhadap kinerja karyawan, maka terlebih dahulu dapat dilakukan dengan menganalisis hubungan pengaruh antara komunikasi menggunakan *whatsapp* dan motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* dan variabel moderasi generasi X terhadap kinerja karyawan dengan analisis regresi.

Data umur karyawan yang menjadi responden dipisahkan sesuai dengan batasan generasi X (kelahiran tahun 1965 – 1982) yaitu berkisar pada umur 34 tahun sampai dengan 33 tahun. Data yang didapat sebanyak 29 responden yang termasuk dalam kategori generasi X.

Tabel 4.14
Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 ^a	.574	.523	.27371

Predictors: (Constant), Generasi, Motivasi, Komunikasi

Sumber data primer 2017

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model pada variabel bebas (X) dalam menerangkan variasi variabel terikat (Y). Nilai koefisien determinasi adalah Adjusted R Square yaitu sebesar 0.523 atau sebesar 52,3%. Hal ini berarti bahwa pengaruh variabel komunikasi (X_1), variabel motivasi (X_2), variabel generasi X (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 52,3% sedangkan sisanya sebesar 47,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 4.15
Uji Hipotesis (Uji Simultan)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.528	3	.843	11.246	.000 ^b
	Residual	1.873	25	.075		
	Total	4.400	28			

Dependent Variable: Kinerja

Predictors: (Constant), Generasi, Motivasi, Komunikasi

Sumber data primer 2017

Tabel 4.15 menunjukkan F sebesar 11.246 dengan tingkat signifikasni 0.000 jauh lebih kecil dari level *significance* yang digunakan yakni sebesar 0.05 maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara komunikasi menggunakan *whatsapp*, motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp*, generasi X terhadap kinerja karyawan secara simultan dapat diterima. Dari hasil tersebut maka kinerja perusahaan apabila akan ditingkatkan maka perusahaan harus mengelola komunikasi menggunakan *whatsapp*, motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp*,

generasi X secara optimal. Hal yang mesti dilakukan perusahaan terhadap generasi X disesuaikan dengan sifat generasi tersebut dimana mereka beranggapan bahwa pekerjaan bukan hal yang menyenangkan, namun untuk dapat hidup mereka harus bekerja, dan itu suatu hal yang harus dilakukan dan dipenuhi. Ketika bekerja pun harus dalam pengawasan yang cukup ketat, agar tujuan dari pekerjaan tersebut bisa tercapai.

Tabel 4.13
Tabel Koefisien

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.949	.653		1.454	.158
	Komunikasi	.236	.171	.268	1.378	.180
	Motivasi	.496	.171	.511	2.894	.008
	Generasi	.078	.188	.068	.416	.681

Dependent Variable: Kinerja

Sumber Data Primer 2017

Berdasarkan hasil uji regresi $Y = 0.949 + 0.236X_1 + 0.496X_2 + 0.078X_3$ berdasarkan tabel 4.13, koefisien X_1 apabila perusahaan meningkatkan komunikasi, motivasi, penanganan generasi milenial sebanyak satu satuan maka kinerja akan naik sebanyak 0.236. Nilai signifikansi komunikasi sebesar $0.180 > 0.05$ sehingga variabel komunikasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan secara tidak signifikan. Koefisien regresi X_2 sebesar 0.496 berarti jika variabel motivasi atasan kepada bawahan menggunakan whatsapp mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka variabel kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.496 dengan asumsi variabel independen lainnya tetap. Koefisien regresi X_3 sebesar 0.078 berarti jika variabel generasi X mengalami

kenaikan sebesar satu satuan maka variabel kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.078. Demikian pula nilai signifikansi generasi X (X_3) yang sebesar $0.681 > 0.05$ sehingga variabel generasi X memberikan pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada kinerja perusahaan. Hanya variabel motivasi dengan nilai signifikansi sebesar $0.008 < 0.05$ yang menyatakan bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dari hasil penelitian ini yang dilakukan di PT. Bredtalk Indonesia, bahwasanya motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil komunikasi dengan beberapa pihak di manajemen PT. Bredtalk Indonesia, sejak pemberlakuan penggunaan *whatsapp* sebagai salah satu bentuk komunikasi yang efektif banyak perubahan cara kerja karyawan dalam menangani suatu pekerjaan ataupun permasalahan yang ada di lapangan. Penggunaan *whatsapp* ini diberlakukan sejak 4 sampai dengan 5 tahun lalu, setiap bagian memiliki grup *whatsapp* tersendiri, secara berjenjang sesuai dengan tingkatan dan jabatannya. Bahkan pihak manajemen tertinggi dapat masuk di grup *whatsapp* yang ada sebagai pola pengawasan dan pemberi motivasi kerja pada tim operasional yang ada.

Dengan adanya grup *whatsapp*, setiap karyawan menjadi lebih *aware* dan termotivasi terhadap areal tanggung jawab kerjanya, lebih cepat dan tanggap terhadap permasalahan yang ada, lebih cepat mendapat informasi atas kejadian yang terjadi. Sehingga segala permasalahan lebih cepat ditangani dan terselesaikan. Dalam rencana ke depan perusahaan masih akan memberikan peluang peningkatan kinerja karyawan dengan memberikan beberapa fasilitas yang dapat memotivasi karyawan, seperti pemberian bonus apabila pencapaian target tercapai, gathering tim operasional untuk memperkuat

kerjasama dan kekompakan tim, tunjangan hari tua bagi karyawan. Walaupun hal tersebut masih dalam pembicaraan manajemen, tetapi hal tersebut sudah membuktikan bahwa perusahaan memandang karyawan sebagai investasi.

Tabel 4.14
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

	Pernyataan Hipotesis	Keterangan
H1	Komunikasi menggunakan whatsapp mempengaruhi kinerja karyawan	Tidak Didukung
H2	Motivasi atasan kepada bawahan menggunakan whatsapp mempengaruhi kinerja karyawan	Didukung
H3	Generasi karyawan pada perusahaan mempengaruhi kinerja	Tidak Didukung
H4	Generasi Baby Boomer / generasi X memberikan pengaruh pada kinerja karyawan	Tidak Didukung
H5	Generasi Milineal / generasi Y memberikan pengaruh pada kinerja karyawan	Tidak Didukung

Tabel 4.15
Hubungan Hasil Penelitian dengan Hasil Penelitian Sebelumnya

“Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Probolinggo”	Sri Hastuti,	(H 1) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap etos kerja Pegawai
	Andi Sularso,	(H 2) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap etos kerja pegawai.
	Siti Komariyah.	(H 3) Etos Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
	2013	(H 4) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai
		(H 5) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Lanjutan

<p>“Pengaruh Media Sosial Terhadap Produktivitas Kerja Generasi Milineal (Studi Pada Karyawan PT. Angkasi Pura I Cabang Bandara Internnatonal Juanda)</p>	<p>Poppy Panjaitan, Arik Prasetya. 2017</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat produktivitas kerja generasi millennial di PT Angksa Pura I cabang Bandara Internasional Juanda sudah tinggi. 2. Karyawan mampu bekerja secara produktif karena karyawan diberikan tugas dan tanggung jawab yang padat oleh atasan sehingga tidak ada waktu untuk melakukan hal yang lain. 3. Variabel social media mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap produktifitas kerja karyawan generasi Millennial di PT Angkasa Pura I Cabang Bandara Internasional Juanda yang berguna untuk menunjang produktivitas kerja karya.
<p>“Pengaruh Komunikasi Menggunakan Whatsapp, Motivasi Atasan Kepada Bawahan Menggunakan Whatsapp, Generasi X / Generasi Y Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Breadtalk Indonesia”.</p>	<p>Andi Isvandiari Muluk (2017)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi atasan kepada bawahan menggunakan Whatsapp berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari tabel 4.15 dapat dilihat adanya kesamaan bahwa motivasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan. Terlepas cara yang digunakan dalam menyampaikan motivasinya. Tetapi komunikasi dan generasi pada penelitian di PT. Bredtalk Indonesia tidak memberikan pengaruh yang signifikan, mungkin masih harus diteliti lebih lanjut untuk penambahan atas variabel-variabel lainnya seperti jalur komunikasi yang terjadi di manajemen toko, hubungan manajemen yang terjadi, *jobdesk* karyawan, *leadership* karyawan, kemampuan komunikasi dan rutinitas pengelolaan toko.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh komunikasi menggunakan whatsapp, motivasi atasan kepada bawahan menggunakan whatsapp, generasi terhadap kinerja perusahaan di PT. Bredtalk Indonesia, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi atasan kepada bawahan menggunakan *whatsapp* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Bredtalk Indonesia. Sehingga disimpulkan karyawan sangat membutuhkan motivasi dari atasannya, dengan semakin intensnya motivasi yang diberikan atasannya dengan tepat akan membentuk pola pikir karyawan untuk bertindak dan melakukan sesuatu dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara cepat dan efektif.
2. Komunikasi menggunakan *whatsapp* dan Generasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Bredtalk Indonesia. Sehingga disimpulkan tidak relevan pada teori yang diutarakan.
3. Komposisi Generasi milineal dan Generasi X dari karyawan PT. Bredtalk Indonesia berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Komposisi generasi milineal di perusahaan cukup dominan, perusahaan harus lebih mengerti dalam menangani dan berinteraksi dengan generasi ini agar kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan.

B. Saran

1. Manajemen PT. Breadtalk Indonesia dapat meningkatkan kinerja dengan meneruskan hal yang sudah berlaku yaitu memberikan motivasi atasan kepada bawahannya menggunakan *whatsapp*. Dan meningkatkan kemampuan dengan pelatihan dan sebagainya serta menanamkan motivasi yang tinggi dalam diri karyawan tersebut, dengan membentuk sifat seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Bagi manajemen diharapkan agar memberikan motivasi yang lebih tinggi kepada karyawannya guna terciptanya kinerja karyawan yang tinggi. Salah satunya dengan memberikan fasilitas – fasilitas yang seperti *team gathering*, bonus atau kenaikan gaji bagi karyawan yang berprestasi, dan adanya tunjangan hari tua (dana pensiun). Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dan menentukan kebijakan untuk menyusun strategi dalam peningkatan kinerja perusahaan.
3. Dapat dilakukan penelitian lebih lanjut atas variabel – variabel lainnya selain yang telah diteliti terhadap kinerja perusahaan, hal ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai pembuatan strategi perusahaan ke depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anantatmula VS & Shrivastav B. (2012) Evolution of project teams for generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business* 51:9–26.
- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2006) *Performance Management*. United States : Kogan Page.
- Brantas. (2009) *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Carnegie, D. & Associates. (2011) *How to Win friends & Influence People in the Digital Age*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Charoensukmongkol, P. (2014) “Effects of support and job demands on social media use and work outcomes”. *Journal Computers in Human Behavior* 36 (2014) 340–349. Tersedia : www.elsevier.com.
- Clelland, David C. (1987) *Human Motivation*. Google Books.
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. (2002) *Executive EQ Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Dharma, S. (2005) *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar. Jakarta
- Dessler, G. (1997) *Manajemen Personalialia*. Edisi Ketiga (Terjemahan dari Agus Dharma). Jakarta. Erlangga.
- Ferdinand, A. (2001) *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, penerbit Bp Undip.Semarang.
- Ferris, E. (2005) *Faith-based and Secular Humanitarian Organizations*. *International Review of the Red Cross* Volume 8 Number 858 June 2005.
- Ghozali, I. (2005) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (1999) *Emotional Intelligence (Kecerdasan Emosional)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Hadi, Sutrisno. 2001. *Metodologi Research Jilid III*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasan, et.al. (2015) “Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital”. *Journal of Strategic Information Systems* 24 (2015) 65–89. Tersedia : www.elsevier.com.
- Hasibuan, Malayu S,P. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. PT. Amara Books.

- Hasibuan, Malayu S, P. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hershatler, Andrea & Molly Epstein. (2010) "Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective". *J Bus Psychol* (2010) 25:211–223 DOI 10.1007/s10869-010-9160-y.
- Irawan, P, et.al. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi.
- Jubaedah, E. (2009) Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Komunikasi dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol VI, No. 4.
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010) *User of the world unite! The challenge and opportunities of social media*. *Business Horizons* 53(1). 59-63.
- Kertonegoro, S.(2001) *Ekonomi Tenaga Kerja*. Yayasan Tenaga Kerja Indonesia: Jakarta.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, McCarthy, dan Silvesre. (2011) *Social Media?Get serious! Understanding the Building Blocks of Social Media*. *Business Horizons*.
- Kotler, P. & Keller, Kevin L. (2012) *Marketing Management* 13. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Kuegler, M., Smolnik, S., Kane, G. (2015) "What's in IT for employees? Understanding the relationship between use and performance in enterprise social software". *Journal of Strategic Information Systems* 24 (w2015) 90–112. Tersedia : www.elsevier.com.
- Kreitner, R.,& Kinicki,A. (2001) *Organizational Behavior Fifth Ed*. Irwin McGraw-Hill. Boston.
- Langfield-Smith,K.S.D. (2004) *The Impact of Performance Contingent Rewards on Multiple Dimensions of Accountants Organizational Commitment*. Department of Accounting and Finance: Monash University.
- Lea,Nicole M.,et.al. (2015) "The role of new public relations practitioners as social media experts ". *Journal Public Relations Review* 41 (2015) 411–413. Tersedia : www.elsevier.com.
- Leung, L. (2013) "Generational differences in content generation in social media: The roles of the gratifications sought and of narcissism". 2013. *Computers in Human Behavior* 29 (2013) 997–1006. Tersedia : www.elsevier.com.
- Liliweri, A. (2004) *Dasar-dasar Komunikasi Antar Budaya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Luntungan, I. (2014) Strategi pengelolaan gen Y di industri perbankan. *Jurnal Manajemen Teknologi* 13(2).
- Mangkunegara, A. Prabu. (2010) *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. Prabu. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Refika Aditama.

- Martoyo, S. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mas'ud, F. (2004) *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Maslow, A. (1943) *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*. Vol. 50.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2008) *Human Resources Management*. Edisi Kesepuluh. Canada: Thousand Oaks.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side Enterprise*. New York.
- Meier, J. (2010) *Generation Y in the workforce: managerial challenges*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* 6(1): 68–78.
- Moeheriono (2012) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Muhammad, A. (2004) *Psikologi Industri*. Liberty. Yogyakarta:
- Nitisemito, Alex S. (2008) *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pinzaru, F. & Mitan, A. (2015) *Managers versus Digital Natives Employees. A Study Regarding the Perceptions of the Romanian Managers Working with Youngsters*. *International Journal Management Dynamics in the Knowledge Economy* Vol.4 (2016) no.1, pp.153-166; www.managementdynamics.ro.
- Payne, H.J. (2005) *“Reconceptualizing Social Skills in Organizations : Exploring the Relationship Between Communication Competence, Job Performance and Supervisory Roles”*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 11, No.2.
- Purwanto, B.M, (2003) *Does Gender Moderate the Effect of Role Stress on Salesperson's Internal States and Performance ? An Application of Multigroup Structural Equation Modeling [MSEM]*, *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan*, Buletin Ekonomi FE UPN "Veteran" Yogyakarta. 6 (8) : 1-20
- Popescul, Daniela & Georgescu, M. (2015) *“Generation Y Students in Social Media: What Do We Know about Them?”*. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience* Volume 6, Issues 3-4, December 2015, ISSN 2067-3957 (online), ISSN 2068 - 0473 (print).
- Rivai, V. & Sagala, E. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta : Penerbit PT.Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P.(2001) *Organizational behavior (9th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rowley, R. D. (2002) *Communication Competence: The Essence of A ligning Action*. Retrieved Oktober 25, 2013, from <http://www.algningaction.com/comcomp.html>.
- Robbins, S. (2015) *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia Edisi 16, Penerbit PT. Salemba Empat, Jakarta.

- Sallis, E. (2006) *Total Quality Management in Education*. Jogjakarta:IRCiSoD.
- Sigalaa, M. & Chalkiti,K. (2014) “*Knowledge management, social media and employee creativity*”. *International Journal of Hospitality Management* 45 (2015) 44–58. Tersedia: www.elsevier.com.
- Simamora, H. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simamora, (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit STIE YKPN.
- Sihotang, A. (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Pradnya Paramita
- Sun, Yuan & Rong-An Shang. (2014) “*The interplay between users intra organizational social media use and social capital*”. *Journal Computers in Human Behavior* 37 (2014) 334–341. Tersedia : www.elsevier.com.
- Supranto. (2001) *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutrisno. (2007) *Manajemen Keuangan, Ekonesia: Yogyakarta*.
- Solnet, D., & Hood, A. (2008) *Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda*. *Journal of hospitality and tourism management*, 15, 59-68. Doi 10.1375/jhtm.15.59
- Swiggard, S.B. (2011) *Generation and employee commitment: An exploration of the impact of technology, home, family structure, and employer-employee relationship*. *Published doctoral dissertation, Capella University, Mineapolis, United States*. Diunduh dari <http://gradworks.umi.com/3439654.pdf> (06 September 2013).
- Taprial, V. & Kanwar,P. (2012) *Understanding Social Media*. London: Ventus Publishing ApS.
- Timpe, D.A. (1999) *Produktivitas: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alex. Media Komputindo.
- Ver, Ana T. & Ver,D. (2013) “*Digital natives and social media*” . *Public Relations Review* 39 (2013) 600– 602. Tersedia : www.elsevier.com.
- Wong, C. S.& Kenneth S. Law. (2002) *The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude : An Exploratory Study* . *Journal of Leadership Quarterly*, vol 13(2002)243–274. [Online]. Tersedia: www.elsevier.com [8 Mei 2008].
- Young Kwahk, Kwee & Park, D.H. (2015) “*The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments*”. *Journal Computers in Human Behavior* 55 (2016) 826–839. Tersedia : www.elsevier.com.

DAFTAR GAMBAR

Diagram Hubungan Komunikasi Menggunakan Whatsapp, Motivasi Kerja Atasan Kepada Bawahan Menggunakan Whatsappdan Generasi Terhadap Kinerja Karyawan	64
Diagram Hubungan Komunikasi Menggunakan Whatsapp, Motivasi Kerja Atasan Kepada Bawahan Menggunakan Whatsappdan Generasi Milineal /Y Terhadap Kinerja Karyawan ...	65
Diagram Hubungan Komunikasi Menggunakan Whatsapp, Motivasi Kerja Atasan Kepada Bawahan Menggunakan Whatsappdan Generasi X Terhadap Kinerja Karyawan	65



DAFTAR TABEL

Tabel 2. Ringkasan Peneliti Terdahulu	48
Tabel 3.1 Jawaban Skala Rikert	75
Tabel 3.2 Dimensi Variabel Penelitian	78
Tabel 4.1 Komposisi Responden Menurut Jenis Kelamin	83
Tabel 4.2 Komposisi Responden Berdasarkan Umur	84
Tabel 4.3 Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan	85
Tabel 4.5 Komposisi Responden Menurut Masa Kerja	86
Tabel 4.6 Uji Validitas dan Reabilitas	87
Tabel 4.7 Uji Validitas dan Reabilitas	90
Tabel 4.9 Koefisien Determinasi	93
Tabel 4.10 Uji Hipotesis (Uji Simultan)	94
Tabel 4.11 Koefisien Determinasi	97
Tabel 4.12 Uji Hipotesis(Uji Simultan)	98
Tabel 4.13 Tabel Koefisien	100
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi	101
Tabel 4.15 Uji Hipotesis (Uji Simultan)	101

LAMPIRAN – LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Instrumen Penelitian Kinerja

INSTRUMEN PENELITIAN

KINERJA (Z)

No. Responden :

Jenis kelamin : L / P

Umur :

Latar Belakang Pendidikan :

Masa kerja :

Petunjuk Pengisian :

1. Bacalah pernyataan – pernyataan di bawah ini dengan teliti dan seksama sebelum memberikan jawaban dan tanggapan.
2. Isilah pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai dengan apa yang anda rasakan.
3. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia.

4. Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

5. Jawablah pernyataan – pernyataan ini dengan jujur.

Berikut ini adalah pendapat saya tentang pernyataan-pernyataan sebagai berikut:

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	TST
1.	Saya melakukan sesuatu yang sangat berharga dalam pekerjaan saya					
2.	Saya puas dengan keterlibatan saya dalam pengambil keputusan yang mempengaruhi pekerjaan saya					
3.	Saya memahami dengan jelas tentang tujuan organisasi dan sasaran departemen saya					
4.	Saya sangat memahami sasaran pekerjaan saya					
5.	Saya memahami bagaimana prestasi saya dievaluasi					
6.	Saya memperoleh umpan balik secara reguler dari atasan langsung					
7.	Saya mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari atasan langsung saya ketika melaksanakan pekerjaan dengan baik					
8.	Saya mempunyai kesempatan untuk pengembangan diri saya dalam organisasi					
9.	Saya merasa puas dengan peluang karir dalam organisasi ini					
10.	Saya memiliki peluang untuk mendapatkan pelatihan guna memperbaiki ketrampilan saya dalam pekerjaan saya					
11.	Ketika saya menemui jalan buntu dalam pekerjaan, saya dapat meminta bantuan dari orang lain dalam organisasi					
12.	Saya selalu mendapatkan dukungan dari orang-orang kepada saya					

Lampiran 2. Kuesioner Instrumen Penelitian Motivasi

INSTRUMEN PENELITIAN

MOTIVASI (X₂)

Berikut ini adalah pendapat saya tentang pernyataan-pernyataan sebagai berikut:

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	TST
1.	Saya menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar					
2.	Saya berusaha keras untuk mencapai dan menyelesaikan target pekerjaan					
3.	Saya dapat bekerja di bawah tekanan dan batas waktu penyelesaian pekerjaan (datelines)					
4.	Saya memberikan saran-saran dan ide-ide baru					
5.	Saya memberikan pengakuan dan penghargaan kepada orang lain					
6.	Saya memastikan semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana					
7.	Saya menjelaskan sistem dan prosedur dengan jelas kepada orang yang bekerja di bawah wewenang saya					
8.	Saya belajar dari orang yang lebih senior dari saya					
9.	Saya berusaha mencari bantuan dari orang yang lebih mengetahui masalah/pekerjaan					
10.	Saya suka meminta gagasan atau bantuan dari orang lain					
11.	Saya mengembangkan tim kerja di antara orang-orang yang bekerjasama dengan saya					
12.	Saya sangat memahami orang yang bekerja bersama					

	saya					
13.	Saya mudah menjalin hubungan baik dengan orang lain					
14.	Saya memulai inisiatif untuk menjalin hubungan kerja dengan orang lain					



Lampiran 3. Kuesioner Instrumen Penelitian Komunikasi

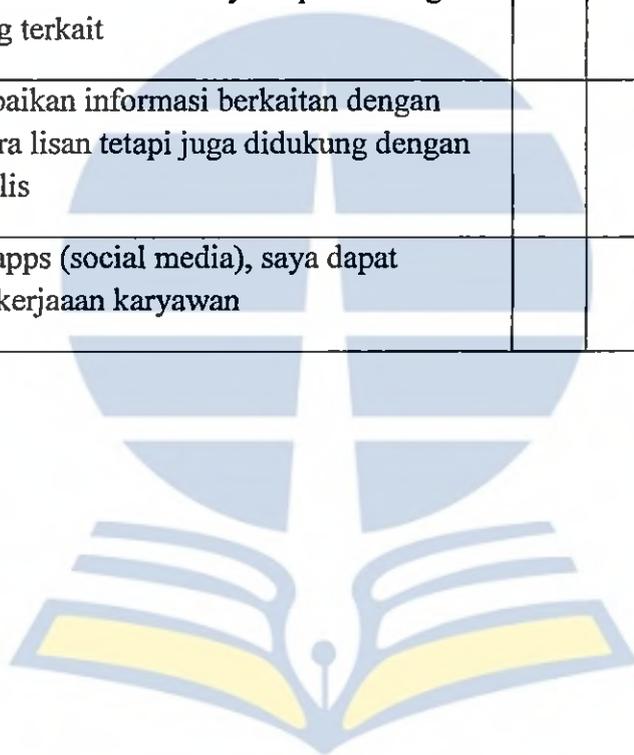
INSTRUMEN PENELITIAN

KOMUNIKASI (X₁)

Berikut ini adalah pendapat saya tentang pernyataan-pernyataan sebagai berikut:

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	TST
1.	Saya berbicara dengan sopan kepada siapapun di perusahaan					
2.	Saya tahu dalam menempatkan diri dalam situasi yang berbeda-beda saat berkomunikasi dengan orang lain					
3.	Saya tidak pernah terganggu dengan kritik orang lain					
4.	Saya mengikuti jalur komando komunikasi dalam organisasi					
5.	Dalam memberikan konsultasi untuk orang lain, saya tidak mengesampingkan wewenang orang lain					
6.	Saya berbicara dengan cara yang baik (ramah) sekalipun dengan orang yang tidak disukai					
7.	Saya lebih menyukai menyendiri atau menyingkir dari banyak orang daripada harus memberikan senyuman atau melakukan pembicaraan dengan orang yang tidak dikenal					
8.	Saya berbicara dengan bawahan saya dengan cara formal baik sedang bekerja atau di luar waktu kerja					
9.	Saya berusaha mendengarkan keinginan bawahan, atasan atau rekan sekerja saya tanpa memberikan kritik					

10.	Saya mampu memberikan ide-ide baru berkaitan dengan pekerjaan bawahan, atasan atau rekan sekerja saya					
11.	Saya dapat berbicara kepada siapa saja tentang apa saja dalam situasi apa saja					
12.	Saya selalu memberikan umpan balik kepada bawahan, atasan dan rekan sekerja saya sehingga mengetahui keadaan pekerjaannya					
13.	Saya memberikan umpan balik kepada bawahannya atau rekan sekerja sekalipun tidak diminta					
14.	Saya memberikan informasi hanya kepada orang atau pihak yang terkait					
15.	Saya menyampaikan informasi berkaitan dengan pekerjaan secara lisan tetapi juga didukung dengan informasi tertulis					
16.	Dengan whatsapps (social media), saya dapat mengontrol pekerjaan karyawan					



Lampiran 4. Kuesioner Instrumen Penelitian Generasi

INSTRUMEN PENELITIAN
GENERASI (X₃)

Berikut ini adalah pendapat saya tentang pernyataan-pernyataan sebagai berikut:

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	TST
1.	Dalam bekerja saya membutuhkan bimbingan dari atasan saya dalam melaksanakan pekerjaan					
2.	Pekerjaan yang sama dan monoton membuat saya menjadi bosan					
3.	Saya selalu membuka internet dari alat komunikasi pada saat saya bekerja					
4.	Saya senang berkontribusi yang besar untuk perusahaan					
5.	Lingkungan kerja saya harus mendukung dengan jaringan internet yang baik					
6.	Saya suka berkomunikasi dengan atasan di lingkungan pekerjaan saya					
7.	Saya suka berkomunikasi dengan rekan kerja saya di lingkungan kerja saya					
8.	Saya lebih menyukai berkomunikasi melalui media social (whatsapp/line/telegram,dll) dalam berkomunikasi					
9.	Komunikasi dan koordinasi menggunakan media social lebih cepat dan efisien					
10.	Saya senang apabila atasan memberikan pekerjaan yang menantang untuk diselesaikan					
11.	Saya lebih mengutamakan kenyamanan dalam					

	bekerja daripada gaji yang tinggi					
12.	Dalam bekerja saya berusaha dengan segenap tenaga untuk menyelesaikannya					
13.	Saya lebih senang diberikan waktu bekerja yang fleksibel					
14.	Saya sangat menghargai atasan yang memberikan dorongan, bantuan dan penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan					



Lampiran 5. Batasan Nilai Cronbach's Alpha

Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Tingkat Keandalan
0.0 - 0.20	Kurang Andal
>0.20 – 0.40	Agak Andal
>0.40 – 0.60	Cukup Andal
>0.60 – 0.80	Andal
>0.80 – 1.00	Sangat Andal



Lampiran 6. Tabel r

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
101	0.1630	0.1937	0.2290	0.2528	0.3196
102	0.1622	0.1927	0.2279	0.2515	0.3181
103	0.1614	0.1918	0.2268	0.2504	0.3166
104	0.1606	0.1909	0.2257	0.2492	0.3152
105	0.1599	0.1900	0.2247	0.2480	0.3137
106	0.1591	0.1891	0.2236	0.2469	0.3123
107	0.1584	0.1882	0.2226	0.2458	0.3109
108	0.1576	0.1874	0.2216	0.2446	0.3095
109	0.1569	0.1865	0.2206	0.2436	0.3082
110	0.1562	0.1857	0.2196	0.2425	0.3068
111	0.1555	0.1848	0.2186	0.2414	0.3055
112	0.1548	0.1840	0.2177	0.2403	0.3042
113	0.1541	0.1832	0.2167	0.2393	0.3029
114	0.1535	0.1824	0.2158	0.2383	0.3016
115	0.1528	0.1816	0.2149	0.2373	0.3004
116	0.1522	0.1809	0.2139	0.2363	0.2991
117	0.1515	0.1801	0.2131	0.2353	0.2979
118	0.1509	0.1793	0.2122	0.2343	0.2967
119	0.1502	0.1786	0.2113	0.2333	0.2955

Lanjutan

120	0.1496	0.1779	0.2104	0.2324	0.2943
121	0.1490	0.1771	0.2096	0.2315	0.2931
122	0.1484	0.1764	0.2087	0.2305	0.2920
123	0.1478	0.1757	0.2079	0.2296	0.2908
124	0.1472	0.1750	0.2071	0.2287	0.2897
125	0.1466	0.1743	0.2062	0.2278	0.2886
126	0.1460	0.1736	0.2054	0.2269	0.2875
127	0.1455	0.1729	0.2046	0.2260	0.2864
128	0.1449	0.1723	0.2039	0.2252	0.2853
129	0.1443	0.1716	0.2031	0.2243	0.2843
130	0.1438	0.1710	0.2023	0.2235	0.2832
131	0.1432	0.1703	0.2015	0.2226	0.2822
132	0.1427	0.1697	0.2008	0.2218	0.2811
133	0.1422	0.1690	0.2001	0.2210	0.2801
134	0.1416	0.1684	0.1993	0.2202	0.2791
135	0.1411	0.1678	0.1986	0.2194	0.2781
136	0.1406	0.1672	0.1979	0.2186	0.2771
137	0.1401	0.1666	0.1972	0.2178	0.2761
138	0.1396	0.1660	0.1965	0.2170	0.2752
139	0.1391	0.1654	0.1958	0.2163	0.2742
140	0.1386	0.1648	0.1951	0.2155	0.2733
141	0.1381	0.1642	0.1944	0.2148	0.2723
142	0.1376	0.1637	0.1937	0.2140	0.2714

143	0.1371	0.1631	0.1930	0.2133	0.2705
144	0.1367	0.1625	0.1924	0.2126	0.2696
145	0.1362	0.1620	0.1917	0.2118	0.2687
146	0.1357	0.1614	0.1911	0.2111	0.2678
147	0.1353	0.1609	0.1904	0.2104	0.2669
148	0.1348	0.1603	0.1898	0.2097	0.2660
149	0.1344	0.1598	0.1892	0.2090	0.2652
150	0.1339	0.1593	0.1886	0.2083	0.2643



Lampiran 7. Hasil Uji Validasi dan Reabilitas Pertama

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	207.3731	271.078	.381		.907
VAR00002	207.4776	268.853	.447		.906
VAR00003	207.4403	274.925	.262		.908
VAR00004	207.4403	271.932	.447		.906
VAR00005	207.5672	272.518	.293		.907
VAR00006	207.6493	270.064	.395		.906
VAR00007	207.7164	268.069	.443		.906
VAR00008	207.3731	272.025	.306		.907
VAR00009	207.6045	271.910	.276		.908
VAR00010	207.3507	272.696	.329		.907
VAR00011	207.3582	272.081	.328		.907
VAR00012	207.4925	271.410	.366		.907
VAR00013	207.2612	270.631	.450		.906
VAR00014	207.4925	269.380	.458		.906
VAR00015	207.6045	269.023	.394		.906
VAR00016	207.5672	268.353	.519		.905
VAR00017	207.5821	267.418	.493		.905
VAR00018	207.6642	271.413	.361		.907
VAR00019	208.3060	268.394	.279		.909
VAR00020	207.7836	268.682	.498		.906

Lanjutan

VAR00021	208.3731	266.957	.388	.907
VAR00022	207.7612	270.529	.407	.906
VAR00023	207.9104	267.300	.528	.905
VAR00024	208.2388	269.326	.266	.909
VAR00025	207.5299	273.289	.339	.907
VAR00026	207.8284	258.008	.554	.904
VAR00027	207.5522	267.542	.498	.905
VAR00028	207.1493	272.489	.434	.906
VAR00029	207.7313	269.236	.463	.906
VAR00030	207.7239	270.923	.377	.907
VAR00031	207.5970	272.257	.293	.907
VAR00032	207.3433	272.107	.407	.906
VAR00033	207.3358	270.661	.460	.906
VAR00034	207.3582	272.171	.220	.909
VAR00035	207.4104	268.785	.364	.907
VAR00036	207.8060	270.834	.317	.907
VAR00037	207.5000	265.665	.550	.905
VAR00038	207.5299	267.379	.576	.905
VAR00039	207.5224	267.484	.483	.906
VAR00040	207.5672	272.458	.291	.907
VAR00041	207.1716	267.061	.568	.905
VAR00042	207.6119	268.946	.469	.906
VAR00043	207.4776	269.936	.436	.906
VAR00044	207.3284	270.222	.492	.906

Lanjutan

VAR00045	207.3881	270.976	.437		.906
VAR00046	208.7239	268.141	.324		.908
VAR00047	208.0448	268.554	.335		.907
VAR00048	207.5224	270.567	.374		.907
VAR00049	207.9776	270.548	.260		.908
VAR00050	207.9478	271.599	.286		.908
VAR00051	207.4627	273.408	.225		.908
VAR00052	207.1045	271.613	.376		.907



Lampiran 8. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Kedua

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	207.3731	271.078	.381		.907
VAR00002	207.4776	268.853	.447		.906
VAR00003	207.4403	274.925	.262		.908
VAR00004	207.4403	271.932	.447		.906
VAR00005	207.5672	272.518	.293		.907
VAR00006	207.6493	270.064	.395		.906
VAR00007	207.7164	268.069	.443		.906
VAR00008	207.3731	272.025	.306		.907
VAR00009	207.6045	271.910	.276		.908
VAR00010	207.3507	272.696	.329		.907
VAR00011	207.3582	272.081	.328		.907
VAR00012	207.4925	271.410	.366		.907
VAR00013	207.2612	270.631	.450		.906
VAR00014	207.4925	269.380	.458		.906
VAR00015	207.6045	269.023	.394		.906
VAR00016	207.5672	268.353	.519		.905
VAR00017	207.5821	267.418	.493		.905
VAR00018	207.6642	271.413	.361		.907
VAR00019	208.3060	268.394	.279		.909
VAR00020	207.7836	268.682	.498		.906
VAR00021	208.3731	266.957	.388		.907
VAR00022	207.7612	270.529	.407		.906

Lanjutan

VAR00023	207.9104	267.300	.528	.905
VAR00024	208.2388	269.326	.266	.909
VAR00025	207.5299	273.289	.339	.907
VAR00026	207.8284	258.008	.554	.904
VAR00027	207.5522	267.542	.498	.905
VAR00028	207.1493	272.489	.434	.906
VAR00029	207.7313	269.236	.463	.906
VAR00030	207.7239	270.923	.377	.907
VAR00031	207.5970	272.257	.293	.907
VAR00032	207.3433	272.107	.407	.906
VAR00033	207.3358	270.661	.460	.906
VAR00034	207.3582	272.171	.220	.909
VAR00035	207.4104	268.785	.364	.907
VAR00036	207.8060	270.834	.317	.907
VAR00037	207.5000	265.665	.550	.905
VAR00038	207.5299	267.379	.576	.905
VAR00039	207.5224	267.484	.483	.906
VAR00040	207.5672	272.458	.291	.907
VAR00041	207.1716	267.061	.568	.905
VAR00042	207.6119	268.946	.469	.906
VAR00043	207.4776	269.936	.436	.906
VAR00044	207.3284	270.222	.492	.906
VAR00045	207.3881	270.976	.437	.906
VAR00046	208.7239	268.141	.324	.908

Lanjutan

VAR00047	208.0448	268.554	.335		.907
VAR00048	207.5224	270.567	.374		.907
VAR00049	207.9776	270.548	.260		.908
VAR00050	207.9478	271.599	.286		.908
VAR00051	207.4627	273.408	.225		.908
VAR00052	207.1045	271.613	.376		.907

