

HUBUNGAN ANTARA MODEL KOMUNIKASI DUA ARAH ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN DENGAN MOTIVASI KERJA PADA BINTARA DI POLRESTA YOGYAKARTA

Prastiwi dan Reny Yuniasanti

Fakultas Psikologi

Universitas Mercu Buana Yogyakarta

E-mail: spnselo@gmail.com, reny.yuniasanti@gmail.com

INTISARI

Motivasi kerja yang tinggi seharusnya dimiliki oleh anggota kepolisian. Setiap anggota kepolisian dari jenjang pangkat Bintara hingga Perwira dituntut untuk memiliki tanggung jawab yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat keterkaitan di lapangan hubungan model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dengan motivasi kerja di Polresta Yogyakarta. Subjek penelitian adalah 70 orang anggota Bintara di Polresta Yogyakarta yang dipilih dengan cara random sampling. Metode pengumpulan data menggunakan skala motivasi kerja dan skala model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, yang kemudian hasilnya diuji dengan Product-Moment. Setelah dilakukan analisis, didapatkan nilai r sebesar 0,578 ($p < 0,01$). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini terbukti, yaitu terdapat hubungan yang positif antara model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dengan motivasi kerja, artinya semakin sering model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dilaksanakan maka akan semakin tinggi motivasi kerja Bintara di Polresta Yogyakarta. Sumbangan yang diberikan variabel model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan terhadap motivasi kerja adalah 32,7% ($R = 0,327$), 67,3% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang juga mempengaruhi motivasi kerja.

Kata Kunci: *Motivasi Kerja, Model Komunikasi Dua Arah Antara Atasan dan Bawahan, Polisi Bintara*

ABSTRACT

Police members should have high work motivation. Every level of police member from Bintara until Perwira should have high responsibility. This research has a purpose to examine the relation between two-ways communication model between ordinate and subordinates with their work motivation in Polresta Yogyakarta. Subjects of this research were 70 Bintara at Polresta Yogyakarta which choosed by random sampling method. The data was collected by Work Motivation Scale and Two-Ways Communication Model of Ordinate and Sib-ordinates Scale then it has been analyzed by Product Moment. The results shown that t score = 0.578 ($p < 0.01$), so it can be concluded that there is a positive correlation between two-ways communication model of ordinate and sub-ordinates with work motivation of Bintara at PolrestaYogyakarta. The two-ways communication model between ordinate and subordinates has effective support until 32.7% ($R = 0.327$) and 67.3% were affected by other factors.

Keywords: *work motivation, two-ways communication model between ordinate and sub-ordinates, Bintara Police.*

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi pada dasarnya ingin maju dan berkembang. Karyawan memiliki peranan dalam mewujudkan sebuah visi dan misi organisasi. Melihat peran penting karyawan tersebut, maka sebuah organisasi berusaha memberdayakan karyawan secara optimal (Simamora, 2006). Lebih lanjut Simamora (2006) mengatakan bahwa karyawan sebagai salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi perlu mendapat perhatian yang khusus. Hal yang penting untuk menjadi titik perhatian adalah motivasi kerja. Hal tersebut dikarenakan motivasi kerja berdampak secara langsung pada kemajuan organisasi sehingga banyak perusahaan berupaya meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Robbins dan Counter (dalam Suwatno dkk, 2011) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu. Sebuah organisasi yang memiliki karyawan dengan motivasi rendah akan menyebabkan organisasi tersebut sulit berkembang (Simamora, 2006).

Motivasi kerja yang tinggi seharusnya dimiliki oleh anggota kepolisian. Setiap anggota kepolisian dari jenjang pangkat Bintara hingga Perwira dituntut untuk memiliki tanggung jawab yang tinggi, memiliki kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas, pantang menyerah serta menyukai tujuan lembaga kepolisian. Tugas dan kewajiban anggota kepolisian berpangkat Bintara diatur dalam Undang-Undang No.2 tahun 2002 adalah sebagai pelindung, pengayom serta pelayan masyarakat. Tugas-tugas tersebut menuntut setiap anggota Bintara Polri untuk senantiasa memiliki motivasi kerja yang tinggi. Sikap dan perilaku anggota Bintara Polri dalam melaksanakan tugas dapat mencerminkan tingkat motivasi kerja yang dimiliki.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan pada tanggal 23 Desember 2011 di kantor Polresta Yogyakarta, teramati beberapa

anggota kepolisian yang terlambat mengikuti apel sehingga harus menjalani hukuman. Teramati juga seorang anggota yang tidak melakukan tugas sesuai dengan standart prosedur yang telah ditetapkan. Anggota tersebut hanya duduk santai dan teramati dengan jelas tidak adanya perhatian pada tugas yang seharusnya menjadi tanggungjawab. Pada saat menjelang usai tugas jaga, beberapa anggota tampak meninggalkan area tugas lebih awal dari waktu yang telah ditentukan. Pada pengamatan pada hari itu, juga ditemukan data adanya anggota Bintara yang hadir tepat waktu pada saat apel pagi namun setelah itu segera meninggalkan tempat tugas kemudian kembali pada saat apel siang.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Suwatno & Priansa, 2011). Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu. Menurut Herzberg (dalam Munandar, 2001), salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja adalah hubungan antar pribadi. Hal tersebut senada dengan pendapat As'ad (2004) menyatakan bahwa salah satu faktor eksternal motivasi kerja adalah *Good Working companion* (rekan sekerja yang baik) dan hubungan sosial yang ada antar karyawan dan pimpinan. Sarana untuk melakukan interaksi sosial tersebut adalah melalui komunikasi (Munandar, 2001).

Berdasarkan uraian di atas menjadi ketertarikan tersendiri bagi peneliti untuk tertarik mengetahui pengaruh komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dengan motivasi kerja pada Polisi Bintara Polresta Yogyakarta.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara model komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan dengan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini adalah untuk membangun dan mengembangkan khasanah kepustakaan psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi terkait dengan hubungan antara model komunikasi dua arah pimpinan dan

bawahan dengan motivasi kerja karyawan. Selain itu menjadi masukan bagi organisasi dan instansi terkait upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan produktifitas di tengah persaingan global dengan memperhatikan faktor model komunikasi.

MOTIVASI KERJA

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Hal tersebut diberikan pada individu agar mampu mencapai tujuan tertentu (Steers & Poter, 1996). Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi adalah suatu proses kebutuhan-kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan tersebut (Munandar, 2001). Kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah suatu keadaan dalam diri (*internal state*) yang menyebabkan hasil-hasil atau keluaran yang menarik.

Menurut Handoko (2003) mengemukakan aspek-aspek motivasi kerja adalah:

- a. Kepercayaan Diri
Kepercayaan diri merupakan sikap positif bahwa individu mengerti dengan sungguh-sungguh tentang diri dan apa yang dilakukannya.
- b. Daya tahan terhadap tekanan.
Daya tahan terhadap tekanan adalah kemampuan individu dalam mengatasi kesulitan yang dihadapi agar dapat berfungsi sebagaimana mestinya guna terus melangsungkan aktifitas atau pekerjaan.
- c. Bertanggungjawab
Memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan masalah, memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan masalah, mempertanggungjawabkan segala konsekuensi dari setiap pekerjaan yang dilakukan.

- d. Ketidakputusasaan
Ketidakputusasaan adalah kemampuan individu untuk menghadapi hal-hal tentang diri, harapan dan kemampuan.
- e. Menyukai tujuan sesuai kemampuan

Nitisemito (1990) mengungkapkan situasi yang harus terwujud untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah:

- a. Menimbulkan suasana dan hubungan sosial yang menyenangkan.
- b. Perilaku pemimpin yang positif. Perilaku positif tersebut bertujuan agar pemimpin disegani dan dihormati karyawan sehingga dapat menimbulkan kepercayaan dari bawahan. Perilaku positif pemimpin tersebut antara lain dapat diwujudkan melalui interaksi dalam komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan.
- c. Memberi kepercayaan pada karyawan, memberi keyakinan tentang masa depan perusahaan serta memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan-pelatihan.
- d. Memberikan kewajiban kepada karyawan tanpa mengurangi harga diri dan menyinggung perasaan.

Model Komunikasi Dua Arah Antara Atasan dan Bawahan

Mulyana (2006) mengemukakan, salah satu model komunikasi adalah model komunikasi dua arah. Apabila terdapat dua pihak yang berkomunikasi maka keduanya dapat berperan sebagai komunikator dan komunikan secara bergantian, saling mengirim pesan dan menerima pesan secara berkelanjutan. Menurut Wexley & Yulk (1977), komunikasi dalam konteks organisasi merupakan proses utama dalam organisasi, karena mencakup kepemimpinan, perencanaan, pengontrolan, koordinasi, pelatihan, manajemen konflik, pengambilan kebijakan, dan proses organisasi lainnya. Yuwono (dalam Surayka, 1993) mengemukakan bahwa komunikasi dua arah dapat dipahami sebagai suatu bentuk komunikasi efektif yang

berlangsung dua arah dan memiliki aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Pengertian bersama, merupakan kemampuan komunikasi untuk menimbulkan pengertian bersama, yaitu penerimaan yang cermat dari stimuli seperti yang dimaksud oleh komunikator, berhubungan dengan kemampuan menyampaikan isi pesan secara cermat dan adanya umpan balik yang diberikan. (Tubbs dan Moss, 2001).
- b. Kepercayaan pada pelaku komunikasi, yaitu kemampuan komunikasi untuk menimbulkan kepercayaan terhadap pelaku komunikasi dan isi informasi yaitu menerima dan mempercayai informasi yang digunakan bersama sebagai sesuatu yang benar (Kincaid dan Schramm dalam Hadiwaluyo, 2001).
- c. Kerjasama, merupakan kemampuan komunikasi untuk menimbulkan kerjasama yaitu terjadinya kerjasama antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan. Komunikasi memberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat dan mengajukan usul. Dengan kemampuan komunikasi-komunikasi tersebut memungkinkan individu untuk melakukan afiliasi (Yuwono dalam Surayka, 1993).

Hubungan Model Komunikasi Dua Arah antara Atasan dan Bawahan dengan Motivasi Kerja pada Bintara di Polresta Yogyakarta

Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi maka diharapkan produktivitas kerja akan meningkat dan jauh daripada itu akan dapat mewujudkan tujuan perusahaan (Robbins, 1996). Menurut Siagian (2006), dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugas karena diyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran maka kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut turut terpelihara.

Polresta Yogyakarta merupakan organisasi dan kesatuan dengan beranggotakan polisi mulai dari pangkat Bintara memiliki tugas dan kewajiban memberikan pelayanan serta perlindungan kepada masyarakat. Tujuan organisasi untuk memberikan pelayanan terbaik tersebut akan terwujud dengan adanya motivasi kerja dari tiap anggota kesatuan.

Handoko (2003) menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi kerja adalah individu yang memiliki kepercayaan diri, memiliki ketahanan terhadap tekanan, bertanggung jawab, tidak mudah putus asa serta menyukai tujuan organisasi. Penelitian ini karyawan yang dimaksud adalah anggota kepolisian di Polresta Yogyakarta. Sehingga dapat diartikan bahwa anggota kepolisian yang memiliki motivasi kerja seharusnya memiliki kemampuan untuk menggerakkan sikap dan perilaku menuju sasaran yang ingin dicapai oleh Polresta Yogyakarta. Dorongan untuk menggerakkan sikap perilaku secara nyata diwujudkan antara lain dengan sikap disiplin dan tanggung jawab. Selain itu, motivasi kerja dapat ditunjukkan dengan adanya tujuan kerja yang realistis dan program kerja yang terencana. Program kerja yang tersusun tersebut akan diikuti dengan penyusunan strategi untuk melaksanakan tugas dengan lebih efisien. Motivasi kerja juga ditunjukkan dengan sikap optimis dan rasa percaya diri.

Notosemito (1990) mengemukakan bahwa faktor yang dapat menimbulkan motivasi kerja karyawan adalah adanya suasana hubungan sosial yang menyenangkan dapat diwujudkan dengan adanya interaksi dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan. Jiwanto (1985) menyatakan bahwa komunikasi dua arah dapat dicapai apabila atasan dan bawahan merasa bebas sepenuhnya dalam memberikan tanggapan atas pesan yang disampaikan. Perhatian atasan terhadap kebutuhan, kepentingan dan sikap karyawan akan sangat membantu terwujudnya interaksi yang menyenangkan. Seorang atasan yang mampu mendengarkan keluhan mengenai

kondisi kerja akan memuaskan kebutuhan karyawan. Hal tersebut dikarenakan karyawan akan merasa diperhatikan dan memiliki kesempatan untuk menyatakan diri melalui komunikasi

Tubbs dan Moss (2001) mengemukakan bahwa kemampuan komunikasi untuk menimbulkan pengertian bersama dapat menimbulkan suasana yang menyenangkan dalam sebuah organisasi. Pengertian bersama yang dimaksudkan merupakan penerimaan yang cermat dari stimuli sesuai dengan yang dikehendaki oleh komunikator. Menurut Gibson (1997), komunikasi yang mampu menumbuhkan saling pengertian antara pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Komunikasi merupakan proses multistap yang memerlukan pertukaran informasi yang baik. Kegiatan operasional organisasi akan dapat berjalan dengan baik melalui komunikasi yang efektif karena setiap individu dalam organisasi dapat mengetahui berbagai informasi yang relevan dengan pekerjaannya. Interaksi yang dijalin antara rekan sekerja, maupun atasan akan sangat membantu karyawan dalam melaksanakan tugas kewajibannya.

Kincaid dan Schramm (dalam Hadiwaluyo, 2001) menyatakan bahwa komunikasi memiliki aspek menimbulkan kepercayaan pada pelaku komunikasi dan isi informasi yaitu menerima dan mempercayai informasi yang digunakan bersama sebagai hal yang benar. Adanya kepercayaan tersebut secara tidak langsung merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Notosemito (1990) yang mengatakan bahwa motivasi kerja dapat terwujud dengan adanya perilaku pemimpin yang positif agar disegani dan dihormati karyawan. Perilaku positif pemimpin atau atasan antara lain adalah adanya sikap saling percaya yang diwujudkan melalui komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Pemberian kepercayaan pada karyawan melalui komunikasi dapat

menimbulkan keyakinan tentang tugas dan tanggung jawab yang harus diemban sehingga anggota dapat termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik dan bertanggungjawab. Adanya interaksi tersebut, atasan merasa dihargai, disegani dan dihormati melalui pemberian kepercayaan tersebut.

Yuwono (dalam Surayka, 1993) mengatakan bahwa komunikasi memiliki kemampuan untuk menimbulkan kerjasama yaitu terjadinya kerjasama antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan. Komunikasi memberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat dan mengajukan usul. Komunikasi yang dijalin dengan atasan akan memperjelas karyawan dalam mengetahui dan memahami tugas-tugas yang ada sehingga karyawan tidak akan kebingungan memilih arah tujuan yang jelas serta lebih mudah dalam menyelesaikan tugas sehingga dapat memperoleh hasil yang maksimal. Komunikasi dua arah di dalam organisasi memungkinkan partisipasi aktif dari atasan maupun bawahan. Kualitas pelaksanaan tugas oleh bawahan memiliki motivasi kerja juga dapat diketahui melalui umpan balik yang diberikan bawahan. Melalui komunikasi dua arah yang efektif antara atasan dan bawahan maka atasan dapat mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang sebenarnya diinginkan bawahan. Sebagaimana yang dikemukakan Davis dan Newstom (1989) bahwa jika tidak terdapat komunikasi, bawahan tidak akan mengetahui hal-hal yang dilakukan rekan sekerja, manajemen tidak dapat menerima masukan informasi, supervisor tidak dapat memberikan instruksi, koordinasi dan kerjasama tidak akan terjadi karena individu-individu saling tidak dapat mengkomunikasikan kebutuhan dan perasaan. Komunikasi yang efektif mendorong kinerja yang lebih baik pada atasan maupun bawahan. Bawahan mengerti tugas dan kewajiban dengan lebih baik sehingga merasa terlibat dalam tugas dan kegiatan sehari-hari. Bawahan yang merasakan komunikasi yang terjalin secara harmonis dengan atasan akan menunjukkan

sikap-sikap positif dalam pekerjaan yang berarti menunjukkan motivasi kerja yang tinggi.

Perhatian dan hubungan sosial yang harmonis juga merupakan hal yang dapat digunakan sebagai bentuk penghargaan bagi karyawan yang bekerja dengan baik. Penghargaan pada bawahan yang melakukan tugas dengan baik dapat ditunjukkan dengan pemberian pujian dari atasan dan pengakuan dari rekan sejawat. Penyampaian pujian dilakukan dalam sebuah proses komunikasi secara verbal dengan menggunakan kata-kata atau nonverbal. Lebih lanjut dikatakan bahwa lingkungan sosial dengan pekerja yang dapat mengembangkan potensi manusiawi seperti berprestasi dan bersosialisasi dengan nyaman dapat mengembangkan motivasi kerja Suwatno & Priansa (2011).

Lebih lanjut Suwatno & Priansa (2011) mengatakan bahwa salah satu cara untuk memotivasi karyawan adalah dengan membuat bawahan merasa berarti dan berguna, membagi informasi dan mendengarkan penolakan terhadap rencana-rencana yang dilakukan manajemen, berbagi informasi dengan karyawan akan memuaskan kebutuhan dasar untuk merasa penting, kepuasan dan perasaan dihargai akan menuntun karyawan untuk berpartisipasi lebih dalam organisasi dan mengurangi penolakan pada wewenang formal serta kesanggupan untuk bekerja sama. Hal tersebut senada dengan pendapat Pace & faules (Suwatno & Priansa, 2011) yang mengatakan bahwa cara seseorang bertindak dalam organisasi bergantung kepada informasi yang diperoleh kemudian bersikap dan berperilaku berdasarkan informasi tersebut, dengan demikian sikap dan perilaku yang memotivasi karyawan dapat ditingkatkan melalui komunikasi. Melalui penjelasan tentang pengaruh komunikasi terhadap motivasi, Suwatno dan Priansa (2011) mengatakan bahwa salah satu fungsi dari komunikasi adalah untuk membangkitkan motivasi karyawan. Hal tersebut dapat

dilakukan dengan memberikan informasi kepada karyawan tentang kualitas serta cara peningkatan kinerja yang telah dilakukan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

Terdapat hubungan yang positif antara komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dengan motivasi kerja pada Bintara di Polresta Yogyakarta. Semakin sering model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dilakukan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pada Bintara. Sebaliknya, semakin rendah jarang model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dilakukan, maka semakin rendah pula motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Motivasi Kerja. Variabel bebasnya adalah Komunikasi Dua Arah Atasan dan Bawahan.

Subjek Penelitian

- a. Anggota kesatuan POLRESTA Yogyakarta minimal berpangkat Bintara.
- b. Anggota kesatuan tersebut sudah mengabdikan minimal lima tahun di POLRESTA Yogyakarta.

Instrument Penelitian

Instrument penelitian pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala Motivasi kerja dan skala komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Aitem pernyataan yang bersifat *favorable*, skor bergerak dari sangat sesuai (nilai 4), sesuai (nilai 3), tidak sesuai (nilai 2) dan sangat tidak sesuai (nilai 1). Sebaliknya, pernyataan *unfavorable* bergerak dari sangat tidak sesuai (nilai 4) menurun hingga sangat sesuai (nilai 1).

Motivasi kerja subjek akan diukur dengan Skala Motivasi kerja yang mengacu pada aspek yang dikemukakan oleh Handoko (2005), yaitu kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan masalah, ketidakputusasaan, menyukai tujuan sesuai kemampuan. Peneliti menggunakan 80 aitem yang diujicobakan, sebanyak 58 aitem dinyatakan valid, dan 22 aitem dinyatakan tidak valid. Skor koefisien validitas berkisar antara 0,260 - 0,873, dan koefisien reliabilitas alpha sebesar 0.943.

Komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan akan diungkap menggunakan skala berdasarkan aspek komunikasi dua arah yang dikemukakan oleh Yuwono (dalam Surayka, 1993) yaitu pengertian bersama, kepercayaan pada pelaku komunikasi, kerjasama. Peneliti menggunakan 48 aitem yang diujicobakan, sebanyak 36 aitem dinyatakan valid, dan 12 aitem dinyatakan tidak valid. Skor koefisien validitas berkisar antara 0,262 - 0,847, dan koefisien reliabilitas alpha sebesar 0.918.

Analisis Data

Skor dalam penelitian ini dianalisis menggunakan teknik analisis *product moment* dari Pearson.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada hasil analisis korelasi *product moment* didapatkan nilai korelasi sebesar 0,578, dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara model komunikasi dua arah dengan motivasi kerja pada anggota kepolisian di POLRESTA Yogyakarta. Artinya, semakin sering model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan diterapkan, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja. Sumbangan yang diberikan variabel model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan terhadap motivasi kerja adalah 32,7% ($R = 0,327$). Persentase sumbangan tersebut, menunjukkan bahwa banyak variabel lain yang juga mempengaruhi

motivasi kerja, yaitu sebanyak 67,3 %.

Sebelum melakukan analisis korelasi *Product Moment* untuk menguji hipotesis, maka terlebih dahulu dilakukan dua uji prasyarat, yaitu uji normalitas dan uji linieritas. Hasil uji normalitas variabel motivasi kerja menunjukkan hasil KS-Z sebesar 0,91 dengan taraf signifikansi 0,366. Dari hasil tersebut, didapatkan hasil $p > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi variabel memiliki sebaran normal. Hasil uji normalitas variabel model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan menunjukkan hasil KS-Z sebesar 1,01 dengan taraf signifikansi 0,255. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebaran variabel model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan adalah normal.

Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa ada hubungan yang linear antara variabel model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dengan motivasi kerja, yang ditunjukkan oleh nilai F tabel sebesar 58,792, dengan taraf signifikansi 0,000. Dari hasil tersebut, dapat dibandingkan antara nilai probabilitas (p) dengan taraf signifikansi 0,05, yaitu $p < 0,05$. Jadi, dapat disimpulkan bahwa antara variabel model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dan motivasi kerja, terdapat hubungan yang linear. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa ada hubungan positif antara model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Semakin efektif model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, maka akan semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki para anggota kepolisian. Sebaliknya, semakin rendah model komunikasi dua arah dilakukan antara atasan dan bawahan, maka akan semakin rendah motivasi kerja.

Terbuktinya hipotesis sejalan dengan pendapat Suwatno, dkk (2011) yang menyatakan, bahwa model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dapat menambah motivasi kerja pada karyawan yang terlibat di dalamnya. Salah satu hal yang berpengaruh terhadap motivasi kerja komunikasi secara dua arah

antara atasan dan bawahan. Menurut Mulyana (2007) komunikasi timbal balik yang terjadi dalam suatu organisasi menumbuhkan rasa saling percaya diantara individu sehingga dapat menciptakan suasana yang menyenangkan. Suasana yang menyenangkan tersebut akan dapat meningkatkan semangat individu untuk melakukan kegiatan dengan sebaik-baiknya. Hasil kategorisasi skor motivasi kerja menunjukkan sebanyak 39 subjek (55,71%) memiliki motivasi kerja yang tinggi, 21 subjek (30,01%) menunjukkan motivasi kerja sedang serta 10 subjek (14,28) % memiliki tingkat motivasi kerja yang rendah. Hasil analisis ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas anggota kepolisian di Polresta Yogyakarta memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal tersebut terlihat dari banyaknya subjek yang memiliki keinginan untuk bertanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang ditunjukkan dengan sikap disiplin serta menyukai tugas dan visi dari kesatuannya. Subjek juga tidak mudah menyerah dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi.

Pada kategorisasi subjek skor model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan diperoleh sebanyak 31 subjek (44,28%) menunjukkan model komunikasi dua arah yang tinggi, 29 subjek (41,44%) sedang, serta 10 subjek (14,28%) menunjukkan model komunikasi yang rendah. Skor yang tinggi dan sedang memberikan arti bahwa subjek-subjek memiliki intensitas dan efektifitas model komunikasi dua arah yang tinggi.

Model komunikasi dua arah yang tinggi diikuti oleh banyaknya jumlah subjek dengan motivasi kerja yang tinggi, memperkuat dugaan bahwa model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan mempengaruhi motivasi kerja. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hariandja (2002) yang menyatakan, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya motivasi kerja adalah adanya hubungan antar pribadi, merupakan derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan individu lain serta kondisi kerja, merupakan

derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan. Hubungan antara pribadi dan kondisi kerja yang nyaman akan terwujud dengan adanya komunikasi dua arah di antara pelaku komunikasi yaitu atasan dan bawahan.

Hasil kategorisasi tersebut juga mendukung pendapat yang disampaikan oleh Thoha (1983) menyampaikan bahwa komunikasi dua arah yang terjadi pada individu yang dilakukan secara verbal maupun non verbal akan menimbulkan empati di antara pelaku komunikasi. Nitisemito (1990) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah menimbulkan suasana dan hubungan sosial yang menyenangkan. Suasana hubungan sosial yang menyenangkan dapat diwujudkan dengan adanya interaksi dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan. Suasana dan hubungan sosial yang menyenangkan akan memudahkan karyawan untuk berafiliasi dan menunjukkan empati. Empati yang disampaikan melalui komunikasi dua arah dapat menumbuhkan sikap tidak mudah putus asa.

Menurut Mulyana (2007), dalam model komunikasi dua arah, individu peserta komunikasi bersifat aktif, reflektif, dan kreatif. Perilaku pimpinan yang positif dari seorang atasan dapat menimbulkan sikap segan dan hormat dari bawahan sehingga dapat menimbulkan kepercayaan. Demikian juga halnya perilaku positif dari bawahan dapat menimbulkan sikap empati dari atasan sehingga menimbulkan keterbukaan. Perilaku positif atasan dan bawahan yang dapat diwujudkan melalui interaksi dalam komunikasi dua arah antara lain adalah adanya pemberian pujian dari atasan kepada bawahan serta sebaliknya keluhan, usulan, dan informasi yang merupakan umpan balik dalam komunikasi dari bawahan apabila ditanggapi secara positif oleh pemimpin sehingga akan menimbulkan semangat dalam bekerja.

Temuan di lapangan juga menunjukkan motivasi kerja dipengaruhi oleh keinginan bawahan akan adanya komunikasi interaktif antara bawahan dan atasan, hal ini terlihat saat peneliti membagikan skala. Temuan tersebut menunjukkan bahwa model komunikasi dua arah yang berjalan baik sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan motivasi kerja yang tinggi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Suwatno, dkk (2011) yang menyatakan, bahwa salah satu hal fungsi dari komunikasi adalah menyampaikan keluhan dari bawahan kepada pihak manajemen dan sebaliknya menjadi sarana bagi pimpinan untuk menyampaikan informasi. Melalui komunikasi, atasan juga dapat menyampaikan pujian dan penghargaan yang merupakan *reward* bagi bawahan sehingga dapat menumbuhkan kepercayaan diri bagi bawahan.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan pada Bintara memberikan sumbangan pada motivasi kerja sebesar 32,7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih ada faktor-faktor lain yang memiliki pengaruh besar terhadap motivasi kerja, yaitu sebesar 67,3%. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah gaji, adanya keinginan dari tiap anggota untuk memberikan pengabdian, *self-efficacy*, kebutuhan berprestasi serta stress kerja. Hasil penelitian Sriyanto (2012) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *self-efficacy* dengan motivasi kerja. Dalam penelitian tersebut, *self-efficacy* yang merupakan variabel prediktor dalam penelitian memberikan sumbangan sebesar 42,6% terhadap motivasi kerja pada Penyidik Pembantu di jajaran instansi Polri. Tingginya motivasi kerja dimungkinkan karena adanya ketersediaan fasilitas pendukung kerja yang cukup serta pengalaman kerja yang memadai yang dimiliki subjek. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Widarti (2005) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja juga dipengaruhi oleh stress kerja dimana variabel stress kerja memberikan sumbangan sebesar 36,92% pada motivasi kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Terdapat hubungan yang positif antara model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dengan motivasi kerja pada Bintara di Polresta Yogyakarta. Semakin efektif model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dilakukan maka akan semakin tinggi motivasi kerja pada Bintara. Komunikasi secara dua arah yang terjalin dengan baik antara atasan dan bawahan merupakan sarana bagi Bintara untuk menyampaikan keluhan maupun usulan kepada atasan. Sebaliknya atasan dapat memberikan instruksi, kebijakan, pujian dan penghargaan. Komunikasi dua arah yang efektif tersebut menimbulkan suasana kerja yang nyaman dan kondusif sehingga Bintara di Polresta Yogyakarta terpacu untuk melaksanakan tugas dengan maksimal dan motivasi kerja pada Bintara cenderung tinggi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat diajukan saran untuk mempertahankan motivasi kerja yang tinggi pada anggota kepolisian di Polresta Yogyakarta, maka disarankan untuk tetap mempertahankan model komunikasi secara dua arah antara atasan dan bawahan yang telah dilaksanakan meskipun model komunikasi dua arah bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2001). *Psikologi industri seri ilmu sumber daya manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. (2003). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Balai Pustaka.
- A.S. Munandar. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Depok: Penerbit Universitas Indonesia (UI Press).
- Davis, K. L. & Newstorm, J. W. (1989). *Human behaviour at work: organizational behavior 8th ed*. Singapore: McGrawhill

- Book Bo, Inc.
- Gibson J. L., Ivancevich J.M. & Donnely J. H. (1994). *Organisasi. jilid 1*. Djakarsih dan Agus Dharma (terj.). Jakarta: Erlangga.
- Hadi, S. (2001). *Statistik jilid 1*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadi, S. (2004). *Statistik. jilid 2*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hadiwaluyo, D. (2001). Hubungan antara komunikasi atasan-bawahan dengan kepuasan kerja pada pt. tiga serangkai pustaka mandiri surakarta. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. (Edisi 2). Yogyakarta: Liberty.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia: pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Jiwanto, G. (1985). *Komunikasi dalam organisasi edisi pertama*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Kreitner. R. & Kinichi. A. (2007). *Organizational behavior seventh edition*. New York: Hill International Edition.
- Wexley, K. & Yulk, G. (1977). *Organizational behavior dan personel psychlogy*. Ontario: Richard D. Irwin, Inc.
- Mulyana, D. (2007). *Ilmu komunikasi suatu pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A. (1990). *Manajemen personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Pace. W. & Faules. D. (2005). *Komunikasi organisasi strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins. (2006). *Perilaku organisasi I (edisi 12)*. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Siagian, S. P. (2006). *Manajemen sumber daya manusia edisi i*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sriyanto, K. (2012). *Self efficacy dan motivasi kerja pada penyidik pembantu di polresta yogyakarta. Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Mercu Buana.
- Steers, R. M., Porter, L.W. & Bigley, G.A. (1996). *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- Suwatno, H. & Priansa, D. J. P. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Surayka, E. (1993). Hubungan antara komunikasi atasan bawahan dengan keterlibatan kerja pada karyawan witel vi semarang. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM
- Thoha, M. (1983). *Perilaku organisasi*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Tubss, S. L. & Moss, S. (2001). *Human communication konteks konteks komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Widarti, S. (2005). Stress kerja ditinjau dari motivasi kerja intrinsik dan motivasi kerja ekstrinsi wiraniaga PT. Asuransi Bringin Life Yogyakarta. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Mercu Buana.