



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, TATA RUANG
KANTOR, KOMPETENSI PEGAWAI DAN
KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI**

**(Studi Kasus Pada Bagian *Shared Services Department*
PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani
Semarang)**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Almira Fadhila

NIM 7101415306

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2019**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian

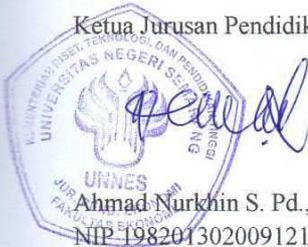
skripsi pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 21, Agustus 2019

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi



Ahmad Nurkhin S. Pd., M. Si.
NIP 198201302009121005

Pembimbing



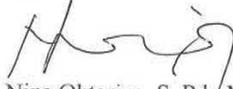
Dr. Muhsin, M. Si.
NIP 195411011980031002

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 12 September 2019

Penguji I



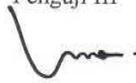
Dr. Nina Oktarina, S. Pd., M. Pd.
NIP 197810072003122002

Penguji II



Agung Kuswanto, S. Pd., M. Pd.
NIP 198211072015041001

Penguji III



Dr. Muhsin, M. Si.
NIP 195411011980031002



Mengesetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi
Dr. Heri Yanto, MBA., Ph. D.
NIP 196307181987021001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Almira Fadhila

NIM : 7101415306

Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 05 September 1997

Alamat : Jl. Jatisari Raya I Nomor 33, Semarang.

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya.

Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, September 2019



Almira Fadhila
NIM 7101415306

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“Tidak ada gunanya IQ Anda tinggi namun malas, tidak memiliki disiplin. Yang penting adalah Anda sehat dan mau berkorban untuk masa depan yang cerah.”

(Bacharuddin Jusuf Habibie)

Persembahan

Hasil karya ini saya persembahkan untuk:

1. Almamater Universitas Negeri Semarang.
2. Orangtua saya yang telah bekerja keras, merawat, membimbing dan selalu memotivasi saya

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “*Pengaruh Motivasi Kerja, Tata Ruang Kantor, Kompetensi Pegawai dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Bagian Shared Service Department PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang)*”. Pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan rasa hormat dan terimakasih yang tulus kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum. Selaku Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kebijakan dalam penyusunan skripsi.
2. Drs. Heri Yanto MBA, Ph. D. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan persetujuan bagi peneliti.
3. Ahmad Nurkhin, S. Pd, M. Si. Selaku Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan persetujuan bagi peneliti.
4. Dr. Muhsin, M. Si. Selaku Dosen Pembimbing peneliti yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, membina, serta memberikan kritik dan arahan yang sangat berguna bagi peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini dengan sebaik-baiknya.
5. Indah Preastuty Selaku PTS General Manager PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang telah

memberikan izin dan menerima dengan baik peneliti untuk melakukan penelitian di sana.

6. Yuni Kustari Selaku Kepala Bagian *Shared Services Department Head* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang telah memberikan izin dan menerima dengan baik peneliti untuk melakukan penelitian di sana.
7. Seluruh Pegawai *Shared Services Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang telah berkenan menjadi responden penelitian.
8. Orang tua peneliti yang senantiasa mendoakan dan selalu mendukung dengan cara apapun.
9. Sahabat-sahabat yang selalu memberikan dukungan serta semangat dalam menyusun skripsi ini.
10. Semua pihak yang telah membantu tersusunya skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti, bagi pembaca, dan semua pihak yang terlibat.

Semarang, September 2019

Almira Fadhila
NIM 7101415306

SARI

Fadhila, Almira. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja, Tata Ruang Kantor, Kompetensi Pegawai, dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Ahmad Yani Semarang). Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Dr. Muhsin., M.Si.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Tata Ruang Kantor, Kompetensi Pegawai, Komunikasi Internal, Kinerja Pegawai.

Sebagai perusahaan di bidang penerbangan khususnya bagian *Shared Service Department* (SSD) PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani yang mengelola transportasi udara bagi masyarakat skala internasional, PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan yang terbaik dan memuaskan. Berdasarkan observasi awal dengan bagian *Shared Service Department* (SSD) PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang masih ditemukan masalah mengenai kinerja pegawai. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, tata ruang kantor, kompetensi pegawai, dan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai” (studi kasus pada bagian *shared service department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Ahmad Yani Semarang).

Populasi dalam penelitian ini adalah 35 pegawai bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Ahmad Yani. Penelitian ini menggunakan penelitian populasi yang melibatkan semua pegawai. Metode pengumpulan data dilakukan dengan dokumentasi, kuesioner, observasi, dan wawancara. Metode analisis data penelitian ini menggunakan bantuan *IBM SPSS 16.0 for windows*.

Hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi : $Y = -33,545 + 0,493 X_1 + 0,222 X_2 + 0,352 X_3 + 0,836 X_4 + e$. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, kompetensi pegawai dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, tata ruang kantor tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Serta pada uji simultan semua variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Simpulan dari penelitian ini adalah peningkatan kinerja pegawai *Shared Services Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang dapat dicapai dengan meningkatkan motivasi kerja, kompetensi pegawai dan komunikasi internal pegawainya. Saran dari penelitian ini adalah (1) Perlu diadakannya evaluasi kerja rutin setiap bulan secara teratur kepada semua pegawai; (2) penyusunan tata ruang kantor dengan desain baik sehingga memudahkan pegawai dalam melakukan aktifitas saat berada di dalam ruangan; (3) Pemanfaatan waktu secara efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja pegawai; (4) Keterbukaan ditingkatkan melalui kegiatan *familly gathering*.

ABSTRACT

Fadhila, Almira. 2019. The Influence of Work Motivation, Office Layout, Employee Competency, and Internal Communication on Employee Performance (Case Research in the Shared Service Division of PT. Angkasa Pura I (Persero), Ahmad Yani Airport, Semarang). Final Project. Economic Education Department. Economic Faculty. Universitas Negeri Semarang. Advisor: Dr. Muhsin., M.Si.

Keywords: Work Motivation, Office Layout, Employee Competence, Internal Communication, Employee Performance.

As a company in the field of aviation, especially the Shared Service Department (SSD) of PT. Angkasa Pura I (Persero) Ahmad Yani International Airport, which manages air transportation for the international scale community, PT. Angkasa Pura I (Persero) Semarang Ahmad Yani International Airport has an important role in providing the best and satisfying service. Based on preliminary observations with the Shared Service Department (SSD) section of PT. Angkasa Pura I (Persero) Semarang Ahmad Yani International Airport, it was found problem regarding employee performance. For this reason, the purpose of this research is to determine the effect of work motivation, office layout, employee competence and internal communication on employee performance "(case research in the shared service department of PT. Angkasa Pura I (Persero) Ahmad Yani Airport, Semarang).

The population in this study were 35 employees of the Shared Service Management Department of PT. Angkasa Pura I (Persero) Ahmad Yani Airport. This study used population research involved all employees. The methods of data collection were done by documentation, questionnaires, observations, and interviews. The analysis method of this research was done by IBM SPSS 16.0 for windows program.

The calculation results obtained by the regression equation: $Y = -33,545 + 0,493 X_1 + 0,222 X_2 + 0,352 X_3 + 0,836 X_4 + e$. The results of this study indicated that work motivation, employee competence and internal communication have a positive and significant effect on employee performance. However, office layout has no effect on employee performance. And simultaneously, all variables have a positive and significant effect on employee performance.

The conclusion of this research was the improvement of the performance of employees of the Shared Services Department of PT. Angasa Pura I (Persero) Ahmad Yani International Airport Semarang can be achieved by increasing work motivation, employee competence and internal communication of employees. Suggestions from this research are (1) Need to hold regular work evaluation every month to all employees; (2) preparation of office layout with a good design that makes it easy for employees to do activities while in the room ; (3) Effective and efficient use of time in improving employee performance; (4) Enhance the openness through family gathering activities in every year.

DAFTAR ISI

| | Hal. |
|--|-------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| PERSETUJUAN PEMBIMBING | ii |
| PENGESAHAN KELULUSAN | iii |
| PERNYATAAN | iv |
| MOTO DAN PERSEMBAHAN | v |
| PRAKATA | vi |
| SARI | viii |
| ABSTRACT | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR GAMBAR | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Identifikasi Masalah | 12 |
| 1.3. Cakupan Masalah | 13 |
| 1.4. Rumusan Masalah | 13 |
| 1.5. Tujuan Penelitian | 14 |
| 1.6. Manfaat Penelitian | 14 |
| 1.6.1. Manfaat Teoritis | 14 |
| 1.6.2. Manfaat Praktis | 15 |
| 1.6.3. Orisinalitas Penelitian | 15 |
| BAB II LANDASAN TEORI | 17 |
| 2.1. Kajian Teori | 17 |
| 2.1.1. Teori Utama (<i>Grand Theory</i>) | 17 |
| 2.2. Kinerja Pegawai | 18 |
| 2.2.1. Pengertian Kinerja | 18 |
| 2.2.2. Penilaian Kinerja | 19 |

| | Hal. |
|--|-------------|
| 2.2.3. Indikator Kinerja Pegawai | 21 |
| 2.3. Motivasi Kerja | 22 |
| 2.3.1. Pengertian Motivasi | 22 |
| 2.3.2. Tujuan Dan Manfaat Motivasi | 23 |
| 2.3.3. Indikator Motivasi Kerja | 25 |
| 2.4. Tata Ruang Kantor | 29 |
| 2.4.1. Pengertian Tata Ruang Kantor | 29 |
| 2.4.2. Tujuan Tata Ruang Kantor | 30 |
| 2.4.3. Macam-Macam Tata Ruang Kantor | 31 |
| 2.4.4. Indikator Tata Ruang Kantor | 34 |
| 2.5. Kompetensi Pegawai | 35 |
| 2.5.1. Pengertian Kompetensi Pegawai | 35 |
| 2.5.2. Faktor Pengaruh Kompetensi Pegawai | 35 |
| 2.5.3. Indikator Kompetensi Pegawai | 37 |
| 2.6. Komunikasi Internal | 38 |
| 2.6.1. Pengertian Komunikasi | 38 |
| 2.6.2. Komunikasi Internal | 38 |
| 2.6.3. Klasifikasi Komunikasi Internal | 39 |
| 2.6.4. Indikator Komunikasi Internal | 42 |
| 2.7. Penelitian Terdahulu | 48 |
| 2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis | 53 |
| 2.8.1. Hubungan Variabel | 53 |
| 2.9. Kerangka Berfikir | 56 |
| 2.10. Hipotesis Penelitian | 57 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 59 |
| 3.1. Jenis dan Desain Penelitian | 59 |
| 3.1.1. Jenis Penelitian | 59 |
| 3.1.2. Desain Penelitian | 60 |
| 3.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel | 60 |
| 3.3. Variabel Penelitian | 61 |

| | Hal. |
|---|-------------|
| 3.3.1. Variabel bebas (<i>Independent</i>)..... | 62 |
| 3.3.2. Variabel Terikat (<i>Dependen</i>)..... | 63 |
| 3.4. Jenis Data..... | 63 |
| 3.5. Teknik Pengumpulan Data | 63 |
| 3.5.1. Teknik Observasi | 63 |
| 3.5.2. Teknik Dokumentasi..... | 64 |
| 3.5.3. Teknik Wawancara | 64 |
| 3.5.4. Teknik Kuisisioner | 65 |
| 3.6. Uji Instrumen Penelitian | 66 |
| 3.6.1. Uji Validitas..... | 66 |
| 3.6.2. Uji Reliabilitas | 70 |
| 3.7. Teknik Analisis Data | 71 |
| 3.7.1. Uji Asumsi Klasik | 71 |
| 3.7.1.1. Uji Normalitas | 71 |
| 3.7.1.2. Uji Heteroskedastisitas..... | 72 |
| 3.7.1.3. Uji Multikolinieritas..... | 73 |
| 3.7.1.4. Uji Linieritas | 73 |
| 3.7.2. Analisis Regresi Linier Berganda..... | 74 |
| 3.7.3. Analisis Deskriptif Presentase | 75 |
| 3.7.4. Uji Hipotesis | 75 |
| 3.7.4.1 Uji Simultan (F) | 76 |
| 3.7.4.2. Uji Parsial (t)..... | 77 |
| 3.7.4.3. Uji Koefisien Determinasi Simultan (R^2) | 78 |
| 3.7.4.4. Uji Koefisien Determinasi Parsial (Uji r^2) | 78 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 80 |
| 4.1. Hasil Penelitian..... | 80 |
| 4.1.1. Objek Penelitian | 80 |
| 4.1.2. Uji Asumsi Klasik | 81 |
| 4.1.2.1. Uji Normalitas | 81 |
| 4.1.2.2. Uji Linieritas | 82 |

| | Hal. |
|---|-------------|
| 4.1.2.3. Uji Multikolinieritas..... | 85 |
| 4.1.2.4. Uji Heteroskedastisitas..... | 86 |
| 4.1.3. Analisis Deskriptif Presentase | 88 |
| 4.1.4. Analisis Regresi Berganda..... | 95 |
| 4.1.5. Uji Hipotesis | 98 |
| 4.1.5.1. Uji F (Uji Simultan) | 98 |
| 4.1.5.2. Uji t (Uji Partial) | 99 |
| 4.1.6. Uji Koefisien Determinasi | 101 |
| 4.1.6.1. Koefisien Determinasi R^2 | 101 |
| 4.1.6.2. Koefisien Determinasi r^2 | 102 |
| 4.2. Pembahasan | 103 |
| 4.2.1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai | 103 |
| 4.2.2. Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Kinerja Pegawai..... | 105 |
| 4.2.3. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai..... | 107 |
| 4.2.4. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai | 108 |
| 4.2.5. Pengaruh Motivasi Kerja, Tata Ruang Kantor, Kompetensi Pegawai, dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai | 110 |
| BAB V PENUTUP..... | 112 |
| 5.1. Kesimpulan | 112 |
| 5.2. Saran | 113 |
| DAFTAR PUSTAKA | 116 |
| LAMPIRAN | 120 |

DAFTAR TABEL

| | Hal. |
|--|-------------|
| Tabel 1.1 Ketercapaian Kinerja Bagian <i>Shared Service Department</i> | 4 |
| Tabel 1.2 Data Pegawai <i>Shared Services Department</i> | 8 |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu | 48 |
| Tabel 3.1 Pengukuran terhadap Variabel Independen | 65 |
| Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja | 67 |
| Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Tata Ruang Kantor | 68 |
| Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Kompetensi Pegawai | 68 |
| Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi Internal | 69 |
| Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai | 69 |
| Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas | 71 |
| Tabel 3.8 Kriteria Intepretasi NIV (Nilai Indeks Variabel) | 75 |
| Tabel 4.1 Hasil Uji Normalitas Data | 81 |
| Tabel 4.2 Hasil Uji Kolmogorov Smirnov | 82 |
| Tabel 4.3 Hasil Uji Linieritas Motivasi Kerja | 83 |
| Tabel 4.4 Hasil Uji Linieritas Tata Ruang Kantor | 83 |
| Tabel 4.5 Hasil Uji Linieritas Kompetensi Pegawai | 84 |
| Tabel 4.6 Hasil Uji Linieritas Komunikasi Internal | 84 |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinieritas | 85 |
| Tabel 4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas | 86 |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Glejser | 87 |
| Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Motivasi Kerja | 88 |
| Tabel 4.11 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Tata Ruang Kantor | 90 |
| Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Kompetensi Pegawai | 92 |
| Tabel 4.13 Hasil Analisis Deskriptif Presentase Variabel Komunikasi Internal | 94 |
| Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Berganda | 96 |
| Tabel 4.15 Hasil Simultan | 99 |
| Tabel 4.16 Hasil Uji Parsial t | 100 |
| Tabel 4.17 Hasil Uji Koefisien Determinasi Simultan | 101 |

| | Hal. |
|--|-------------|
| Tabel 4.18 Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2) | 102 |

DAFTAR GAMBAR

| | Hal. |
|--|-------------|
| Gambar 2.1 Kerangka Berfikir | 56 |
| Gambar. Strategi Perusahaan PT. Angkasa Pura I (Persero) | 169 |
| Gambar. Bagan Stuktur Organisasi PT. Angkasa Pura I (Persero)..... | 171 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | Hal. |
|--|-------------|
| Lampiran 1 Surat..... | 121 |
| Lampiran 2 Data Responden Wawancara | 124 |
| Lampiran 3 Pedoman Wawancara Observasi Awal | 125 |
| Lampiran 4 Transkrip Wawancara | 126 |
| Lampiran 5 Data Responden Penelitian | 132 |
| Lampiran 6 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian | 133 |
| Lampiran 7 Angket Instrumen Penelitian | 134 |
| Lampiran 8 Tabulasi Penelitian | 143 |
| 8.1. Tabulasi Penelitian Motivasi Kerja | 143 |
| 8.2. Tabulasi Penelitian Tata Ruang Kantor | 144 |
| 8.3. Tabulasi Penelitian Kompetensi Pegawai | 145 |
| 8.4. Tabulasi Penelitian Komunikasi Internal | 146 |
| 8.5. Tabulasi Penelitian Kinerja Pegawai | 147 |
| Lampiran 9 Tabulasi Uji Validitas dan Reliabilitas | 148 |
| 9.1. Variabel Motivasi Kerja | 148 |
| 9.2. Variabel Tata Ruang Kantor | 149 |
| 9.3. Variabel Kompetensi Pegawai | 150 |
| 9.4. Variabel Komunikasi Internal | 151 |
| 9.5. Variabel Kinerja Pegawai | 152 |
| Lampiran 10 Output Validitas | 153 |
| 10.1. Variabel Motivasi Kerja | 153 |
| 10.2. Variabel Tata Ruang Kantor | 154 |
| 10.3. Variabel Kompetensi Pegawai | 155 |
| 10.4. Variabel Komunikasi Internal | 156 |
| 10.5. Variabel Kinerja Pegawai | 158 |
| Lampiran 11 Output Reliabilitas | 159 |
| Lampiran 12 Tabulasi Persiapan Regresi Linier | 160 |
| Lampiran 13 Hasil Uji Asumsi Klasik | 161 |
| Lampiran 14 Data Analisis Deskriptif | 165 |

| | Hal. |
|---|-------------|
| Lampiran 15 Hasil Uji Regresi Berganda | 167 |
| Lampiran 16 Hasil Uji Hipotesis | 167 |
| Lampiran 17 Strategi Perusahaan | 169 |
| Lampiran 18 Daftar Pegawai PT. Angkasa Pura I | 173 |
| Lampiran 19 Daftar Pegawai Shared Services Department | 175 |
| Lampiran 20 Data Ketercapaian Kinerja | 176 |
| Lampiran 21 Dokumentasi | 177 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan, baik pada organisasi publik maupun privat. Dalam perspektif manajemen strategis, sumber daya manusia merupakan *human capital* dan *intellectual capital* yang akan menentukan efektivitas dari faktor-faktor yang lain, seperti: modal, peralatan, dan struktur. Pengelolaan sumber daya manusia agar sejalan dengan arah visi dan misi organisasi dapat ditempuh dengan melalui perancangan atau desain dan perilaku SDM yang sesuai dengan kompetensi inti organisasi.

Oleh karena itu, menurut Brian Becker dkk., (2001) dalam Sudarmanto (2015:4) mengatakan bahwa arsitektur strategi SDM yang bertumpu pada kompetensi, terdiri dari tiga mata rantai nilai strategi yaitu: fungsi SDM, sistem SDM, dan perilaku SDM.

Untuk dapat mengetahui sejauh mana keberadaan peran, kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi tentu diperlukan pengukuran kinerja (*performance measurement*). Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara definitif Bernardin & Russel dalam Sulistiyani (2003:223) menjelaskan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang telah dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode

waktu tertentu. Sedangkan kinerja atau jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah rata-rata dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud memiliki karakteristik individu tetapi mangacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Tanpa adanya evaluasi atau pengukuran kinerja dalam mencapai tujuan organisasi, maka tidak dapat diketahui penyebab atau kendala-kendala kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan. Menurut Brin Becker, Huselid & Ulrich (2001: 21) dalam Sudarmanto (2015:6), pengukuran kinerja sumber daya manusia yang efektif memiliki 2 tujuan yaitu: *pertama*, menjadi panduan dalam membuat keputusan dalam organisasi dan, *kedua*: sebagai dasar dalam melakukan evaluasi kinerja.

Hasibuan (2006) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan Bernardin (2001, 143) dalam Sudarmanto (2015:8) menyatakan bahwa, kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atau fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perilaku dan catatan hasil dengan dibekali adanya kompetensi yang dimiliki seorang pegawai dalam mencapai tujuan dalam penyelesaian pekerjaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja yakni adanya motivasi berupa penghargaan sesuai dengan yang dikemukakan Maslow (1943) dalam Kreitner dan Angelo (2003 : 252) mengatakan bahwa, penghargaan merupakan hierarki

kebutuhan yang dapat memotivasi untuk meningkatkan kinerja. Penghargaan merupakan suatu pemberian pimpinan di luar upah, gaji dan insentif sebagai upaya menghargai kinerja pegawai, Wibowo (2016:306). Dengan adanya penghargaan yang baik diharapkan pegawai mampu meningkatkan kinerja serta lebih memiliki keinginan yang tinggi untuk unggul dalam melakukan pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk berkompetisi sehingga tercapai keseimbangan antara tujuan pribadi dan organisasi.

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani adalah Badan Usaha Milik Negara yang beralamat di Jl. Puad Ahmad Yani, Tambakharjo, Semarang, Jawa Tengah. Hasil wawancara dengan Ibu Emi Wahyuni selaku kepala bagian *human capital section head*, Kantor *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) pada hari Senin, tanggal 11 Desember 2018, pukul 08.00 WIB mengenai kinerja pegawai mengatakan bahwa:

“Kinerja pegawai di PT. Angkasa Pura I bagian *Shared Service Department* cukup baik, dengan menggunakan system PMS (*Performance Management System*) yang salah satu indikatornya sudah ada untuk mengukur kinerja pegawai. Namun, untuk kedisiplinan pegawai di sini juga masih ada yang datang terlambat namun untuk pegawai organik diberlakukan sanksi yakni untuk pegawai yang tidak absen dan terlambat lebih dari 10 menit tidak diberikan uang makan, dan dipotong uang makan apabila terlambat 1 menit dimana hal ini menunjukkan karena rendahnya motivasi kerja. Untuk komunikasi yang terjalin di kantor juga sudah cukup, meskipun masih ada sebagian pegawai yang kurang bisa berkomunikasi secara maksimal. Terkait kompetensi pegawai di sini memiliki kriteria latar belakang pendidikan untuk pegawai operasional minimal lulusan SLTA, untuk pegawai administrasi minimal D3 dan S1, serta masih membutuhkan tenaga kerja lulusan D3. Namun, pegawai disarankan untuk bisa melanjutkan kualifikasi S1 sehingga bisa meningkatkan kompetensinya”. (lampiran 4 halaman 126)

Berdasarkan observasi awal mulai 10 Desember 2018 sampai dengan 20 Februari 2019, menunjukkan bahwa kinerja yang ada di Bagian *Shared Service*

Department (SSD) PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani cukup baik namun untuk penyelesaian tugas kantor seperti administrasi masih molor, belum sesuai target sehingga terkadang ada pegawai yang menyelesaikan pekerjaan di akhir bulan atau mepet dengan *deadline*. Hal ini dapat dilihat dari tabel ketercapaian kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 1.1. Ketercapaian Kinerja Bagian *Shared Service Department* (SSD) PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang

| NO | INDIKATOR PROGRAM | | PERIODE 2019 | KETERCAPAIAN RKAP (%) |
|----|---|--|-----------------|----------------------------|
| 1 | <i>Human Capital Section Head</i> | <i>Human capital administration and industrial relation</i> | | 40% |
| 2 | <i>General Affair Section Head</i> | Indeks kepuasan pegawai: a. Pelayanan perkantoran b. Keprotokoleran c. Pemeliharaan kebersihan sisi udara, sisi darat, landscape, gedung terminal, area perkantoran | | 40% |
| 3 | <i>Asset Management Section Head</i> | <i>Asset management dan warehouse management</i> | | 50% |
| 4 | <i>Communication & Legal Section Head</i> | Komunikasi antar institusi dan kepastian hukum | | 50% |
| 5 | <i>Corporate Social Responsibility Section Head</i> | Program kemitraan dan bina lingkungan (PBKL) | | 50% |

Sumber: Data diolah tahun 2019 (Lampiran 20 halaman 176)

Keberhasilan suatu organisasi ditunjang dengan adanya suatu dorongan yaitu motivasi. Motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting dalam kepegawaian sebuah lembaga, artinya motivasi harus dimiliki oleh setiap pegawai. Pegawai dengan motivasi kerja yang baik akan melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya dan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, seperti yang dikemukakan oleh Robins (2008:222) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu

tujuan. Kemudian menurut William B. Werther and Keith Davis (1996:500) dalam Ruliana (2016:124) motivasi adalah suatu permasalahan yang kompleks. Karena didalamnya menyangkut hal-hal meliputi perasaan, pikiran dan pengalaman dari masing-masing individu yang dipengaruhi hubungan baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan atau kepuasan. Motivasi kerja pegawai tidak selamanya berada dalam kondisi baik, oleh karena itu perlu adanya upaya untuk meningkatkan motivasi kerja di saat motivasi kerja menurun. Meningkatkan motivasi kerja pegawai bisa dilakukan dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawai serta menghargai hasil dari pekerjaan mereka.

Dalam hal motivasi kerja, pengamatan peneliti terhadap Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang pegawai cenderung untuk melaksanakan tugas sebatas kewajiban saja. Misalnya pegawai hanya mengerjakan tugas pokok sedangkan pekerjaan di dalam tidak hanya tugas pokok melainkan tugas tambahan dari kepala bagian, tugas lapangan di terminal bandara dan tugas dinas luar hal ini dilihat dari beberapa kali peneliti datang ke instansi.

Selain motivasi kerja, tata ruang kantor juga ikut menunjang penyelesaian pekerjaan pegawai di dalam suatu organisasi. Sukoco (2007:189) menyatakan bahwa “manfaat dari penataan *layout* kantor yaitu selain mengoptimalkan penggunaan ruang yang ada, juga mengembangkan lingkungan kerja yang

nyaman bagi pegawai, memberikan kesan positif terhadap pelanggan perusahaan, meningkatkan produktivitas kerja, serta menjamin efisiensi dari arus kerja yang ada”. Upaya untuk mencapai kesan yang nyaman pada setiap individu, diharapkan dapat meningkatkan kinerja yakni dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dalam observasi awal dari tanggal 10 Desember 2018 sampai dengan 20 Februari 2019 dan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa staff pegawai mengenai tata ruang kantor, masih ada permasalahan yang ditemui yaitu diantaranya kurang tersedianya fasilitas ruangan dan kondisi perabot kantor belum mendukung kenyamanan para pegawai dalam bekerja.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pegawai tetap Bagian *Shared Services Department* bernama Ibu Maretha yang dilakukan pada tanggal 10 Desember 2018 pukul 10.00 WIB yang menyatakan bahwa alat pengatur udara di dalam ruangan tidak berfungsi dengan baik. Ibu Maretha, menyatakan bahwa,

“Dalam ruangan terdapat AC, tetapi untuk kipas angin hanya beberapa di setiap ruangan, dan tidak semua kipas angin berfungsi sehingga terasa sedikit gerah. Jadi ada kipas angin tetapi rusak jadi tidak pernah digunakan”. (lampiran 4, halaman 126)

Selain perabot kantor dan fasilitas ruangan yang kurang mendukung kenyamanan pegawai *Shared Services Department* dalam bekerja, peneliti menemukan bahwa sebagian besar kantor bagian *Shared Services Department* belum memiliki ruang pelayanan *customer* sehingga segala bentuk pelayanan dilakukan di ruangan yang menyebabkan kesan yang tidak nyaman baik bagi

customer maupun pegawai instansi. Selain itu masih terdapat beberapa ruangan di kantor *Shared Services Department* yang masih memerlukan renovasi. Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti langsung dengan Kepala Bagian *Human Capital Section Head Shared Services Department* bernama Ibu Emi Wahyuni pada tanggal 11 Desember 2018 pukul 09.00 WIB yang menyatakan bahwa kantor *Shared Services Department* tidak memiliki ruang pelayanan. Ibu Emi menyatakan bahwa,

“Tata ruang kantor di *Shared Services Department* belum lengkap. Contohnya belum terdapat ruang pelayanan, untuk ruang pelayanan disini masih campur dengan ruangan pegawai *Shared Services Department*. Akhirnya *customer* sering merasa kurang nyaman pada saat mereka memerlukan pelayanan karena harus campur dengan pegawai *Shared Services Department*. Rencananya kantor Angkasa Pura jika sudah siap pakai akan berpindah tempat di terminal baru, tetapi sampai sekarang belum berpindah tempat dikarenakan belum selesai pembangunan dan renovasi.” (lampiran 4, halaman 126)

Dari hasil pengamatan dan wawancara mengenai tata ruang kantor diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tata ruang kantor di Kantor *Shared Services Department* masih kurang mendukung, karena tata ruang kantor yang mendukung dapat diketahui salah satunya yaitu dari kelengkapan fasilitas dan perabot kantor sehingga dapat menciptakan arus pekerjaan yang efektif. Kondisi fisik yang berupa pemanfaatan penataan ruang kantor secara langsung berkaitan erat dengan peningkatan kinerja serta memberikan kontribusi untuk prestasi kerja yang efektif dan efisien.

Selain tata ruang kantor keberhasilan pegawai dalam kinerjanya juga memiliki peran penting sehingga perlu adanya kompetensi yang dimiliki setiap pegawai yang ada di Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I

(persero). Dalam penelitian ini yang dimaksud adalah kompetensi pegawai dalam suatu organisasi. Kompetensi adalah *terminology* yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar dan mengucapkan *terminology* itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Akan tetapi, sering kali persepsi, pemahaman dan makna *terminology* itu tidak sama atau saling dipertukarkan (*interchangeable*) dengan *terminology* lain.

Kesamaan persepsi banyak orang terhadap “kompetensi” terletak pada bahwa *terminology* itu merupakan atribut untuk melekatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas atau unggul. Richard E. Boyatzis (1982:23) dalam Sudarmanto (2015:46) mengatakan bahwa, Kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul atau efektif di dalam pekerjaan. Sedangkan menurut Spencer (1993) dalam Sutrisno (2009:202) mengatakan bahwa, kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang atau individu baik berupa kemampuan pengetahuan, keahlian dalam menghasilkan kinerja yang unggul dan efektif di dalam pekerjaan. Berikut tabel pegawai bagian *Shared Services Department*:

Tabel 1.2. Data Pegawai Bagian Shared Services Department PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang Menurut Jabatan, Jumlah Pegawai, dan Jenjang Pendidikan Terakhir:

| No | Jabatan | Pendidikan Terakhir | | | | | Jumlah |
|----|---------------------------------|---------------------|----|----|----|------|--------|
| | | S2 | S1 | D4 | D3 | SLTA | |
| 1 | Shared Services Department Head | | | | | | 1 |
| 2 | Human Capital Section | | | | | | 6 |
| 3 | General Affair Section | | | | | | 9 |
| 4 | Asset Management Section | | | | | | 7 |
| 5 | Communication Legal Section | | | | | | 5 |
| 6 | Corporate Social Responsibility | | | | | | 7 |

Sumber: Data diolah pada tahun 2019 (Lampiran 19 halaman 175)

Tabel 1.2 menunjukkan menunjukkan para pegawai memiliki ketrampilan yang berbeda-beda dilihat dari jenjang pendidikan yang telah di tempuh. Berdasarkan observasi pada tanggal 10 sampai 17 Desember 2018, menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang ada belum memenuhi kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan karena ada beberapa pegawai yang kurang mampu mengerjakan tugasnya sendiri sehingga meminta pegawai lain yang bukan pada bidangnya untuk membantu mengerjakan tugas tersebut. Kemampuan beberapa pegawai dalam bekerja yang masih kurang mandiri menyebabkan pekerjaan menjadi tidak efektif sehingga pelayanan yang diberikan juga kurang maksimal. Dan hal ini menunjukkan kompetensi pegawai merupakan suatu yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Bagian *Shared Services Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.

Selain Kompetensi pegawai keberhasilan kinerja pegawai juga di tunjang dengan adanya komunikasi yang berjalan dengan baik sehingga akan terjalin hubungan yang baik antar pegawai. Oleh karena itu yang peneliti maksud adalah komunikasi yang ada dalam organisasi. Komunikasi adalah salah satu aktivitas manusia dan suatu topik yang sering diperbincangkan sehingga kata komunikasi itu sendiri memiliki arti beragam. Effendy (2017:9) mengatakan bahwa proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan).

Sedangkan Ruliana (2016:13) komunikasi organisasi yaitu terjadi dalam suatu organisasi bersifat formal maupun informal dan berlangsung dalam jaringan

yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Lawrence D. Brennan dalam Effendy (2017:122) mengatakan komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi guna terwujudnya tujuan perusahaan dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan itu berlangsung secara *horizontal* dan *vertical* di dalam perusahaan atau jabatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Berdasarkan observasi peneliti menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin di kantor cukup baik namun, karena adanya perbedaan letak ruang kantor yang berbeda antar pegawai dan juga perpindahan letak terminal bandara baru yang menyebabkan komunikasi pegawai terhambat dan kurang lancar. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan salah satu pegawai *Shared Services Department* yang dilakukan pada tanggal 17 Desember 2018 pukul 08.00 WIB. Ibu Mareta menyatakan bahwa,

“Untuk komunikasi yang terjalin antar pegawai disini terkadang mengalami miss komunikasi mbak, karena pegawai hanya menggunakan forum lewat group Whatsapp sedangkan ada beberapa pegawai yang malas untuk membaca chat/ pesan dari awal. Tidak semua pegawai disini bekerja di kantor terus menerus terkadang juga dapat perintah untuk perjalanan dinas luar.” (lampiran 4, halaman 126)

Tugas *Shared Service Department* adalah memastikan tercapainya kepuasan pelanggan atas *shared services* melalui pengelolaan kegiatan *human capital*, *general affair*, *asset management communication* dan *legal* yang efektif guna mendukung tercapainya *Customer Satisfaction Index* (CSI) dan tercapainya pendapatan *non aeronautika* berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Kepuasan Konsumen Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan maupun mitra perusahaan. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing menuntut perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi harapan konsumen dengan cara memberikan pelayanan yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan oleh pesaing.

Penelitian Handayani (2016), menunjukkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan dapat diterima, dapat disimpulkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pengadilan Agama Martapura baik secara parsial maupun simultan. Penelitian Hafid (2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) variable kompetensi, kepemimpinan, dan disiplin kerja secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) secara parsial variable kompetensi, kepemimpinan dan disiplin kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ; (3) variable kompetensi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Asnar (2013), hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh variable X terhadap Y sebesar 54% sedangkan berdasarkan perhitungan uji t diperoleh nilai sebesar 6,652 maka hipotesis diterima. Penelitian Novitasari dan Setiawan (2015), menunjukkan bahwa komunikasi internal, pelatihan kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan CV. Tirto Agung Lodoyo. Secara parsial komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Tirto Agung Lodoyo. Penelitian Febrian, dkk (2016), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komunikasi internal

terhadap kinerja karyawan di Hotel Horison Ultima Bandung bagian Room Division.

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai dalam mencapai kepuasan pelanggan atas *shared services*. Untuk itu, dari latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk meneliti mengenai **“Pengaruh Motivasi Kerja, Tata Ruang Kantor, Kompetensi Pegawai, dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai” (Studi Kasus Pada Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Ahmad Yani Semarang)**”.

1.2. Identifikasi Masalah

Permasalahan penelitian yang penulis ajukan ini dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut:

1. Dalam motivasi, kurangnya semangat kerja pegawai.
2. Tata ruang kantor yang belum sesuai standar hal ini dapat dilihat dari penataan tata ruang kantor yang ada di instansi.
3. Pegawai memiliki kemampuan yang berbeda-beda ada pegawai yang kurang bisa mengaplikasikan ke komputer dan meminta tolong kepada pegawai lain untuk membantu sehingga menyebabkan pekerjaan-pekerjaan kurang efektif.
4. Komunikasi internal yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilihat dari adanya jarak yang ada dalam lokasi pada saat pegawai berada di dalam kantor, dinas luar dan terminal bandara.
5. Pegawai Bagian *Shared Services Department Head* PT. Angkasa Pura I (persero) memiliki peran penting dalam menjalankan tugasnya hal ini

berkaitan dengan kepuasan pelanggan dalam *shared services* sehingga kinerja pegawai sangat diperlukan agar mencapai rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP).

1.3. Cakupan masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, perlunya fokus dalam penelitian ini agar tidak terjadi perluasan dan permasalahan. Permasalahan dalam penelitian ini fokus pada Motivasi Kerja, Tata Ruang Kantor, Kompetensi Pegawai dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian *Shared Services Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang?
2. Adakah pengaruh tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai di Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang?
3. Adakah pengaruh kompetensi pegawai dilihat dari latar belakang pendidikan terhadap kinerja pegawai di Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang?

4. Adakah pengaruh komunikasi internal dengan adanya jarak pegawai operasional dengan pegawai administrative di Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang?
5. Adakah pengaruh antara motivasi kerja, tata ruang kantor, kompetensi pegawai, komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yang ingin dicapai antara lain:

1. Sebagai bahan masukan dan evaluasi untuk instansi terkait.
2. Menambah pengembangan wawasan dan pengetahuan bagi penulis dan peneliti berikutnya.
3. Memperkenalkan keberadaan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani sebagai salah satu perusahaan kebandarudaraan berstandar Internasional di Indonesia.

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1.6.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini untuk mengembangkan atau menambah konsep-konsep atau teori-teori yang mendukung dalam perkembangan ilmu dan pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk mengkaji pengaruh motivasi kerja, tata ruang kantor, kompetensi pegawai,

komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Bagian *Shared Service Departement* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Ahmad Yani Semarang.

1.6.2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Untuk mendapatkan pengetahuan atau pengalaman dalam melakukakn penelitian, baik secara teori mapun praktik serta menerapkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang diperoleh.

b. Bagi Instansi

Sebagai refeleksi bagi instasi akan pentingnya Motivasi Kerja, Tata Ruang Kantor, Kompetensi Pegawai dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.

c. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi atau bahan pustaka bagi para peneliti berikutnya.

1.6.3 Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas dalam penelitian ini terletak pada obyek penelitian ini yang merupakan penelitian pertama dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, tata ruang kantor, kompetensi pegawai, dan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai Pada Bagian *Shared Service Deptament* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Ahmad Yani Semarang. Selain itu penelitian ini menggunakan penelitian sensus, sehingga semua populasi dijadikan sebagai sampel

penelitian. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada semua pegawai *Shared Services Department* PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang berjumlah 55 pegawai yaitu meliputi 35 pegawai organik dan 25 pegawai *outsourcing* (OS). Penelitian menggunakan 35 pegawai organik dalam sampel penelitian. Dengan adanya penelitian secara menyeluruh ini maka akan memberikan gambaran yang lebih detail dan luas mengenai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Orisinalitas penelitian diperkuat dengan adanya perbedaan penelitian terdahulu, Penelitian Rezky Handayani (2016) yang menunjukkan letak perbedaan bahwa penelitian tersebut hanya meneliti tentang motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pengadilan Agama Martapura. Penelitian Erni Juwiling (2016) menunjukkan bahwa penelitian tersebut hanya meneliti tentang tata ruang kantor dan plant climate terhadap kinerja karyawan PT. Bank OCBC NISP, Tbk Cabang Pematang Siantar. Kemudian penelitian Iman Atunur dan Eny Ariyanto (2015) penelitian tersebut hanya meneliti tentang kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Adaro Energy Tbk.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Teori Utama (*Grand Theory*)

Kinerja menurut Gibson (2012:374) dalam Wibowo (2016:2) merupakan hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan suatu organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria lain dari efektivitas. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh dua faktor utama, yakni sumber daya manusia, karyawan atau tenaga kerja, sarana dan prasarana pendukung atau fasilitas kerja. Dari kedua faktor utama tersebut sumber daya manusia atau karyawan lebih penting daripada sarana dan prasarana pendukung.

Sumber daya manusia atau karyawan dapat diukur dari kinerja karyawan tersebut. Secanggih dan selengkap apapun fasilitas pendukung yang dimiliki suatu organisasi kerja, tanpa adanya sumber daya yang memadai, baik jumlah (kuantitas) maupun kemampuannya (kualitasnya) maka pendukung yang dimiliki suatu organisasi kerja, tanpa adanya sumber daya yang memadai, baik jumlah (kuantitas) maupun kemampuannya (kualitasnya) maka niscaya organisasi tersebut sulit untuk dapat berhasil mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasinya (Notoatmodjo, 2007:228).

2.2. Kinerja Pegawai

2.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara definitif Bernardin & Russel dalam Sulistiyani (2003:223) menjelaskan :

Kinerja merupakan catatan *outcome* yang telah dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja atau jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah rata-rata dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja di sini tidak bermaksud memiliki karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Menurut Hasibuan (2006) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering atasan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga organisasi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran, hasil suatu fungsi jabatan kerja atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode tertentu. Secara

lebih singkat kinerja disebutkan sebagai suatu kesuksesan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja sendiri dalam pekerjaan yang sesungguhnya tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan. Mangkunegara (2015) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Koesmono (2005) mengatakan, bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugas yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan, bahwa kinerja merupakan hasil akhir seseorang dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu yang dapat diukur berdasarkan ukuran yang berlaku dalam organisasi. Kinerja dapat menjadi prestasi bagi pegawai apabila mencapai hasil yang optimal dalam pekerjaannya.

2.2.2. Penilaian Kinerja

Membicarakan kinerja akan selalu terkait dengan ukuran atau standar kinerja. Ukuran atau standar kinerja terkait dengan parameter-parameter tertentu atau dimensi yang dijadikan dasar atau acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerjanya. Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja dengan baik, banyak pakar atau ahli yang berpendapat tentang standar kinerja yang dapat digunakan, tetapi kebanyakan pendapat bervariasi.

Penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan (Riyadi, 2011). Simamora (2006) penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian

kinerja mencakup semua aspek seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugas seorang pegawai.

Penilaian prestasi kinerja merupakan proses organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kinerja, Handoko (2007). Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kinerja yaitu :

1. Perbaikan prestasi kinerja
Umpan balik pelaksanaan kerja kemungkinan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan
Keputusan penempatan, promosi, transfer biasanya didasarkan pada prestasi kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan: kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan: penyimpangan proses staffing
Prestasi kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidaktepatan informasi
Prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak diambil tepat.
8. Kesalahan: kesalahan desain pekerjaan
Prestasi kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
9. Kesempatan kinerja yang adil

Penilaian prestasi kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kinerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi *finansial*, atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode tertentu. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan, Menurut Wibowo (2016 : 188). Faktor-faktor penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan.
2. Keluaran kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kehadiran, meliputi ketepatan waktu, disiplin, dapat dipercaya atau diandalkan.
5. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.

2.2.3. Indikator Kinerja Pegawai

Berdasarkan 4 dimensi kinerja tersebut cenderung mengukur kinerja pada level individu. Bernardin (2001) dalam Sudarmanto (2015:12) menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*, Kualitas terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- b. *Quantity*, Kuantitas terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- c. *Timeliness*, Ketepatan Waktu terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- d. *Cost-effectiveness*, Efektivitas biaya terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam

mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

- e. *Need for supervision*, Perlunya pengawasan terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- f. *Interpersonal impact*, Dampak interpersonal terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja dan anak buah.

Dapat disimpulkan bahwa dimensi pengukuran kinerja sangat beragam tergantung dari aspek tertentu yang di ukur (atribut atau kompetensi individunya (kinerja individu), kualitas dan kuantitas produk barang atau jasa yang dihasilkan (kinerja hasil), kinerja organisasi, ataupun kinerja proses) dan cara pengukurannya. Karakteristik organisasi (bergerak di bidang produksi (barang), ataupun pelayanan jasa, lembaga bisnis ataupun lembaga public (biokrasi pemerintah) juga akan menentukan dimensi pengukuran kinerja yang digunakan.

Penelitian ini mengambil enam indikator sebagai dasar atau dimensi dalam mengukur kinerja pegawai menurut Bernardin (2001) diantaranya yaitu: (1) Kualitas (*quality*); (2) Kuantitas (*quantity*); (3) Ketepatan waktu (*timeliness*); (4) Efektivitas biaya (*cost-effectiveness*); (5) Perlunya pengawasan (*need for supervision*); (6) Dampak interpersonal (*interpersonal impact*).

2.3. Motivasi Kerja

2.3.1. Pengertian Motivasi

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda di dalam hidupnya. Keinginan dan kebutuhan inilah yang memotivasi seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Seseorang yang memiliki keinginan dan kebutuhan akan dapat menimbulkan motivasi dalam dirinya untuk melakukan sesuatu,

sehingga perlu juga untuk mengetahui lebih lanjut tentang definisi motivasi agar dapat memudahkan untuk mengetahui dan memahami arti motivasi.

Kreitner dan Angelo (2003 : 248) menyatakan bahwa motivasi diambil dari istilah Latin *movere*, berarti “pindah”, motivasi adalah proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Kata motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang terdapat dalam diri *organism* yang menyebabkan *organism* itu bertindak atau berbuat, Ruliana (2016 : 123). Sedangkan Robbins (2008 : 222) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa “motivasi” pada dasarnya adalah kondisi mental seseorang yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian tujuan, kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan. Oleh karena itu tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan tersebut. Rangsangan-rangsangan terhadap hal semacam di ataslah yang akan menumbuhkan motivasi dalam diri seseorang dan motivasi yang telah tumbuh akan dapat dijadikan motor dan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan.

2.3.2. Tujuan Dan Manfaat Motivasi

Motivasi sangat penting artinya bagi perusahaan, karena motivasi merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan manusia dalam bekerja. Dalam melaksanakan

suatu pekerjaan seorang pegawai harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja dengan giat dan dapat memuaskan kepuasan kerja.

Menurut Suwatno (2001: 147) tujuan dari motivasi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- c. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
- d. Meningkatkan disiplin pegawai.
- e. Mengefektifkan pengadaan pegawai
- f. Meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi pegawai.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar dalam satu skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan lebih senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dilakukan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya.

Orang pun akan merasa dihargai atau diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaan itu benar-benar berharga bagi orang yang termotivasi. Orang akan bekerja keras, hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan. Hal ini akan memberikan suasana bekerja yang cukup bagus di semua bidang (Ishak dan Hendrik, 2004: 16-17).

2.3.3. Indikator Motivasi Kerja

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat di klasifikasikan ke dalam lima hirarki kebutuhan, yaitu sebagai berikut Greenberg dan Baron (1997) dalam Sutrisno (2009: 122-125):

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja ia mendapat imbalan (uang, materi, gaji atau upah) yang digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya.

2. Kebutuhan akan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama dipenuhi. Dari contoh di atas, jelas bahwa setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, seseorang berusaha memenuhi kebutuhan

tingkat lebih atas, yaitu keselamatan dan keamanan harta bendanya. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat melalui:

- a. Selalu memberikan informasi agar para pegawai dalam bekerja bersikap berhati-hati dan waspada.
- b. Menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran, dan sebagainya.
- c. Memberikan perlindungan melalui asuransi jiwa, terutama bagi pegawai yang bekerja pada tempat rawan terjadi kecelakaan.
- d. Memberi jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di-PHK-kan, dan adanya jaminan kepastian pembinaan karir.

3. Keutuhan Sosial (*Social Needs/ Affiliation Needs*)

Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan *social needs*, atau *affiliation needs*, merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri. Misalnya, setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain. Dalam hidupnya seseorang ingin mempunyai teman, mempunyai kenalan, dan merasa tidak enak bila ia dikucilkan dari pergaulan ramai. Kebutuhan sosial itu meliputi:

- a. Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain.
- b. Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain.

c. Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan.

4. Kebutuhan akan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri di lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan symbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Dengan simbol-simbol itu ia merasa bahwa statusnya meningkat, dan dirinya sendiri disegani dan dihormati oleh orang lain. Simbol-simbol dimaksud dapat berupa, bermain tennis, golf, merk sepatu atau tempat belanja, serta merek mobil dan sebagainya. Namun sesuatu itu adalah wajar, bila prestise itu dipadukan dengan memperlihatkan prestasi. Kalau menghendaki prestise tanpa prestasi tentu akan jadi bahan tertawaan orang saja.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing-masing. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara seperti ikut diskusi, seminar, loka karya yang sebenarnya keikutsertaanya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin

memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal. Kebutuhan aktualisasi diri mempunyai ciri-ciri yang berbeda dengan ciri-ciri kebutuhan lain, yaitu:

- a. Tidak dapat dipenuhi dari luar, karena harus dipenuhi dengan usaha pribadi itu sendiri.
- b. Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri ini biasanya seiring dengan jenjang karir seseorang dan tidak semua orang mempunyai tingkat kebutuhan seperti ini.

Maslow memandang motivasi manusia sebagai hirarki dari lima kebutuhan, yang merentang dari kebutuhan paling dasar yaitu kebutuhan fisiologis sampai ke kebutuhan paling tinggi yakni aktualisasi diri. Para individu akan dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan apa saja yang prepoten, atau paling kuat (*powerfull*) bagi mereka pada saat tertentu. Prepotensi dari suatu kebutuhan bergantung pada situasi terakhir dan pengalaman terakhir individu. Mulai dengan kebutuhan fisik, yang paling dasar, setiap kebutuhan harus sekurang-kurangnya sebagian dipenuhi sebelum keinginan individu untuk memuaskan kebutuhan pada tingkat berikut yang lebih tinggi (Stoener & Freeman dalam Sutrisno, 2009 : 125).

Berdasarkan teori hierarki tersebut, maka variabel motivasi dalam penelitian ini meliputi 5 indikator, yaitu: (1) kebutuhan fisiologis (*physiological needs*); (2) kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*); (3) kebutuhan sosial (*social needs/affiliation needs*); (4) kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*); dan (5) kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*).

2.4. Tata Ruang Kantor

2.4.1. Pengertian Tata Ruang Kantor

Moekijat (2002:116) mengemukakan bahwa “tata ruang kantor adalah penentuan susunan semua komponen-komponen ini dalam suatu kesatuan yang efisien”. Sedangkan Sedarmayanti (2001:125) menjelaskan bahwa “tata ruang kantor adalah pengaturan dan penyusunan seluruh mesin kantor, perlengkapan kantor serta perabot kantor pada tempat yang tepat, sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik, nyaman, leluasa, dan bebas untuk bergerak, sehingga tercapai efisiensi kerja”. Selain itu, Littlefield dan Peterson dalam Gavinov (2016:43) menyatakan bahwa “tata ruang kantor dapat dirumuskan sebagai penyusunan alat perlengkapan pada luas ruang yang tersedia. Gie (2012:186) juga menyatakan bahwa “tata ruang perkantoran adalah penentuan mengenai kebutuhan-kebutuhan ruang dan tentang penggunaan secara terperinci dari ruang ini untuk menyiapkan suatu susunan yang praktis dari faktor-faktor yang dianggap perlu bagi pelaksanaan kerja perkantoran dengan biaya yang layak”. Laksmi (2015:167) menjelaskan bahwa:

“Tata ruang kantor adalah suatu penyusunan perabotan dan perlengkapan pada luas lantai yang tersedia atau bisa juga diartikan sebagai penentuan kebutuhan ruang dan penggunaan secara rinci dari suatu ruang untuk menyiapkan suatu susunan praktis faktor-faktor fisik yang dianggap perlu bagi pelaksanaan kerja perkantoran dengan biaya yang layak”.

Sedangkan menurut Quible yang dikutip dalam Sukoco (2007:189) “Tata ruang kantor adalah penggunaan ruang secara efektif serta mampu memberikan kepuasan pada pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan maupun memberikan kesan yang mendalam bagi pegawai”. Berdasarkan uraian diatas maka dapat

disimpulkan bahwa tata ruang kantor adalah pengaturan dan penyusunan peralatan dan perlengkapan kantor dalam ruangan yang ada pada luas lantai yang tersedia guna memberikan kenyamanan dan kepuasan kerja bagi pegawai.

2.4.2. Tujuan Tata Ruang Kantor

Gie dalam Priansa (2014:313) menyatakan bahwa “Dengan penataan ruang yang baik, sesuai dengan proses alur pekerjaan yang efektif dan efisien, maka tujuan tata ruang kantor akan dapat tercapai, diantaranya yaitu pekerjaan di kantor itu dalam proses pelaksanaannya dapat menempuh jarak yang sependek mungkin, rangkaian aktivitas tata usaha dapat mengalir secara lancar, dan pihak luar yang mengunjungi kantor yang bersangkutan mendapat kesan yang baik tentang organisasi tersebut.” Sukoco (2007:189) menyatakan bahwa “manfaat yang didapatkan dari penataan layout kantor yaitu selain mengoptimalkan penggunaan ruang yang ada, juga mengembangkan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai, memberikan kesan positif terhadap pelanggan perusahaan, meningkatkan produktivitas kerja, serta menjamin efisiensi dari arus kerja yang ada”. Sedarmayanti (2001:126) menyatakan tujuan dari tata ruang kantor adalah sebagai berikut:

1. Mencegah penghamburan tenaga dan waktu para pegawai karena prosedur kerja dapat dipersingkat.
2. Menjamin kelancaran proses pekerjaan yang bersangkutan.
3. Memungkinkan pemakaian ruang kerja secara efisien.
4. Menciptakan kenyamanan bekerja bagi para pegawai.
5. Memberikan kesan yang baik terhadap para pengunjung.
6. Mengusahakan adanya keleluasaan bagi:
 - a. Gerakan pegawai yang sedang bekerja.
 - b. Kemungkinan pemanfaatan ruangan bagi keperluan lain pada waktu tertentu.
 - c. Kemungkinan perkembangan dan perluasan kegiatan di kemudian hari.

Gavinov (2016:43) menyatakan bahwa tujuan tata ruang kantor adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kenyamanan kepada karyawan.
2. Memanfaatkan ruangan kantor dengan maksimal, sehingga tidak ada ruang yang tidak berguna.
3. Memudahkan arus komunikasi dan arus kerja.
4. Memudahkan dalam pengawasan.
5. Memudahkan dalam pemberian pelayanan.
6. Memberikan rasa aman dan keleluasaan pribadi.
7. Menjauhkan dari kebisingan yang terjadi.
8. Memberikan pencitraan yang baik kepada pelanggan maupun tamu perusahaan.

Ruangan yang ditata dengan baik akan bermanfaat bagi organisasi yang bersangkutan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga, akan mencegah penghamburan tenaga dan waktu para karyawan karena berjalan mondar-mandir yang sebetulnya tidak perlu, tata ruang kantor yang baik akan menjamin kelancaran proses pekerjaan yang bersangkutan, memungkinkan pemakaian ruang kerja secara efektif, dan mencegah para karyawan yang lain terganggu. Penghamburan tenaga dan waktu para karyawan karena berjalan mondar-mandir yang sebetulnya tidak perlu, tata ruang kantor yang baik akan menjamin kelancaran proses pekerjaan yang bersangkutan, memungkinkan pemakaian ruang kerja secara efektif, dan mencegah para karyawan yang lain terganggu.

2.4.3. Macam-Macam Tata Ruang Kantor

Sedarmayanti (2001:127) menjelaskan bahwa terdapat empat macam tata ruang kantor, yaitu:

1. Tata ruang kantor berkamar (*Cubicle Type Offices*) Tata ruang kantor berkamar adalah ruangan untuk bekerja yang dipisah atau dibagi dalam kamar-kamar kerja.
 - a. Keuntungan tata ruang kantor berkamar antara lain:

- 1) Konsentrasi kerja lebih terjamin.
- 2) Pekerjaan yang bersifat rahasia, dapat lebih terjamin atau terlindungi.
- 3) Untuk menambah kewibawaan, status pejabat sehingga selalu terpelihara adanya kewibawaan pejabat/pimpinan.
- 4) Untuk menjamin keberhasilan kerja dan merasa ikut memiliki.

b. Kerugian tata ruang kantor berkamar antara lain:

- 1) Komunikasi langsung antar pegawai tidak dapat lancar, sehingga kesempatan untuk mengadakan komunikasi menjadi berkurang.
- 2) Diperlukan biaya yang lebih besar untuk biaya pemeliharaan ruangan, pengaturan penerangan dan biaya peralatan lainnya.
- 3) Pemakaian ruangan kurang luwes apabila ada perubahan dan perkembangan organisasi.
- 4) Mempersulit pengawasan.
- 5) Memerlukan ruangan yang luas.

2. Tata ruang kantor terbuka (*Open Plan Offices*) Tata ruang kantor terbuka adalah ruangan besar untuk bekerja yang ditempati oleh beberapa pegawai yang bekerja bersama-sama diruangan termaksud tanpa dipisah oleh penyekat.

a. Keuntungan tata ruang kantor terbuka menurut Quible dalam Sukoco (2007:194) antara lain:

- 1) Biaya perubahan *layout* lebih murah dibandingkan dengan konsep konvensional.

- 2) Meningkatkan produktivitas melalui efisiensi arus kerja, meningkatkan komunikasi, meningkatkan moral, keterlibatan emosional pegawai, serta meningkatkan kenyamanan mereka.
 - 3) Menghemat energy, karena AC, lampu, dan lain-lain tidak terhalang oleh banyak dinding permanen.
- b. Kerugian tata ruang kantor terbuka menurut Quible dalam Sukoco (2007:195) antara lain:
- 1) Kurang tersedianya *privacy* dalam ruang kantor.
 - 2) Ketidaksesuaian dengan struktur organisasi yang birokratis atau kultur budaya yang cenderung otokratis.
 - 3) Kurang efektif bagi pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi tinggi, seperti departemen administrasi keuangan.
3. Tata ruang kantor berhias atau bertaman/berpanorama (*Landscape Offices*)
- Tata ruang kantor berhias atau bertaman/berpanorama adalah ruangan untuk bekerja yang dihiasi oleh taman, dekorasi dan yang lainnya. Bentuk ruangan kantor berhias ini mengusahakan agar lingkungan ruangan perkantoran nampak seperti pemandangan alam terbuka dan benar-benar merupakan lingkungan yang nyaman, menyenangkan dan ekonomis dalam pemanfaatan ruangan.
- a. Keuntungan tata ruang kantor berhias atau bertaman/berpanorama antara lain:
- 1) Para pegawai akan merasa nyaman dan betah bekerja.
 - 2) Ketegangan syaraf dapat berkurang atau dihindarkan.

- 3) Kebisingan dan kegaduhan dapat meningkat, pekerjaan dilaksanakan.
 - 4) Produktivitas kerja dapat meningkat, pekerjaan dilaksanakan dengan efisiensi sehingga tujuan organisasi dapat mudah dicapai.
- b. Kerugian tata ruang kantor berhias atau bertaman/berpanorama antara lain:
- 1) Biaya cukup tinggi untuk mengadakan taman dan dekorasi lainnya.
 - 2) Biaya pemeliharaan tinggi.
 - 3) Memerlukan tenaga ahli yang tidak mudah dan tidak murah.
4. Tata ruang kantor yang merupakan gabungan antara bentuk tata ruang kantor berkamar, tata ruang kantor terbuka, dan tata ruang kantor berhias. Karena ketiga bentuk tata ruang mempunyai kerugian, maka untuk mencegah atau mengurangi kerugian yang ada, dapat diciptakan tata ruang kantor gabungan.

2.4.4. Indikator Tata Ruang Kantor

Richard Muther dalam Laksmi (2015:167) menjelaskan asas-asas tata ruang kantor sebagai berikut:

1. Asas jarak terpendek Merupakan proses penyelesaian suatu pekerjaan menempuh jarak yang sependek mungkin (garis lurus antara dua titik adalah jarak yang terpendek).
2. Asas rangkaian kerja Merupakan penempatan pegawai dan alat kantor menurut rangkaian yang sejalan dengan urutan penyelesaian pekerjaan yang bersangkutan.
3. Asas penggunaan segenap ruang Merupakan penggunaan sepenuhnya semua ruang yang ada (luas lantai/ruang datar atau ruang vertikal).

4. Asas perubahan susunan tempat kerja Merupakan ruang yang tidak sulit dan tidak memakan biaya banyak diubah/disusun kembali.

Berdasarkan asas-asas tata ruang kantor tersebut, maka variabel tata ruang kantor dalam penelitian ini meliputi empat indikator, yaitu: (1) Asas jarak terpendek; (2) Asas rangkaian kerja; (3) Asas penggunaan segenap ruang; dan (4) Asas perubahan susunan tempat kerja.

2.5. Kompetensi Pegawai

2.5.1. Pengertian Kompetensi Pegawai

Training Agency dalam Sudarmanto (2015:48) mengatakan kompetensi merupakan kemampuan untuk menjalankan aktivitas dalam pekerjaan atau fungsi sesuai dengan standar kerja yang diharapkan. Spencer dalam Sutrisno (2009:203), menyatakan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut mengandung makna kompetensi adalah bagian keperibadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

2.5.2. Faktor Pengaruh Kompetensi Pegawai

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat di pengaruhi. Zwell (2000:56-58) dalam Wibowo (2016:283) mengungkapkan bahwa dapat mempengaruhi kecakapa kompetensi seseorag, yaitu sebagai berikut: a. Keyakinan dan Niali-nilai; b. Keterampilan; c. Pengalaman; d. Krakteristik Kepribadian; e. Motivasi; f. Isu Emosional; g. Kemampuan Intelektual; h. Budaya Organsasi.

Keyakinan dan Nilai-nilai, keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Keterampilan, pada keterampilan peran di kebanyakan kompetensi misalnya keterampilan berbicara dan menulis. Pengalaman adalah keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut. Karakteristik Kepribadian, dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah.

Akan tetapi kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Isu Emosional adalah hambatan emosional dapat memberikan penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak

merasa didengar. Kemampuan Intelektual adalah kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikir konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini. Dan budaya organisasi.

2.5.3. Indikator Kompetensi Pegawai

Menurut Spencer (1993) dalam Sudarmanto (2015:53), komponen-komponen kompetensi mencakup beberapa hal berikut:

1. Motives adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.
2. Traits adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respon-respon konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
3. Self concept adalah sikap, nilai, dan citra diri seseorang.
4. Knowledge adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
5. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka variabel kompetensi pegawai dalam penelitian ini meliputi lima indikator yaitu, (1) Pengetahuan (*knowledge*); (2) Motiv (*motives*); (3) Kemampuan/keterampilan (*skill*); (4) Nilai/sikap (*self concept*); (5) Sifat *traits*.

2.6. Komunikasi Internal

2.6.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia Istilah komunikasi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *communication* yang berasal dari kata Latin, *communication*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama makna Effendy (2017 : 9). Sedangkan Ruben (1988) dalam Muhammad (2014 : 3) memberikan definisi mengenai komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi, dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

Komunikasi merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi. Komunikasi membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespons dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengoordinasikan aktivitas organisasi dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan Matteson (2006 : 115). Lasswell dalam Ruliana (2016:3) dalam karyanya *The Structure and Function of Communication Society* mengatakan bahwa,

“Cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi adalah menjawab (a). *Who (communicator, source, sender)* ; (b). *Says What (Message)* ; (c). *In Which Channel (channel, media)* ; (d). *to Whom (communicate, receiver, recipient)* ;(e) *What Effect (effect, impact, influence)*”.

2.6.2. Komunikasi Internal

Komunikasi internal didefinisikan oleh Lawrence D. Brennan (dalam Effendy, 2005: 122-130) sebagai:

“Pertukaran gagasan di antara administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi guna terwujudnya tujuan perusahaan dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan itu berlangsung secara horixontal dan vertical di dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan (operasi dan manajemen) berlangsung”.Jika diperhatikan, komunikasi internal dalam sebuah organisasi itu ditunjang dalam beberapa bentuk komunikasi antara lain, yakni komunikasi vertical, horizontal, dan diagonal (Effendy, 2009:122).

2.6.3. Klasifikasi Komunikasi Internal

Komunikasi internal dapat diklasifikasikan meliputi berbagai cara. Berdasarkan jumlah orang yang terlibat dalam aktivitas komunikasi tersebut, komunikasi internal dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis yakni: komunikasi persona (*persona communication*) dan komunikasi kelompok (*group communication*), Ruliana (2016:110).

2.6.3.1. Komunikasi Personal

Komunikasi persona ialah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan du acara yaitu: komunkasai tatap muka (*face to face communication*) dan komunikai bermedia (*mediated communication*). Komunikasi persona tatap muka berlangsung secara dialogis sambil saling menatap sehingga terjadi kontak pribadi (*personal contact*). Ini disebut komunikasi antarpersona (*interpersonal communication*).

Sementara itu, komunikasi persona bermedia adalah komunikasi dengan menggunakan alat, umpamanya telepon, karena itu bersifat tidak langsung lantaran tidak bertatap muka. Komuikasi ini dianggap efektif untuk mengubah

sikap, pendapat, dan perilaku seseorang. Dalam bentuk komunikasi seperti ini komunikasi yang efektif adalah komunikasi persuasif karena terjadinya personal contact yang memungkinkan komunikator mengetahui, memahami, dan menguasai:

- a. *Frame of reference*.
- b. Kondisi fisik dan mental komunikan sepenuhnya.
- c. Suasana lingkungan pada saat terjadinya komunikasi.
- d. Tanggapan komunikan secara langsung.

2.6.3.2. Komunikasi Kelompok

Michael Burgoon Wiryanto (2005) dalam Ruliana (2016:111) mendefinisikan komunikasi kelompok sebagai interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang telah diketahui, seperti berbagi informasi, menjaga diri, pemecahan masalah, dimana anggota-anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota-anggota yang lain secara tepat. Sementara itu, Effendy, (2009: 126-127) mendefinisikan komunikasi kelompok sebagai komunikasi antar seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka, kelompok ini bisa kecil, dapat juga besar.

Baik pengertian komunikasi kelompok yang disebutkan oleh Burgoon maupun Effendy, kedua pengertian itu sama-sama memiliki kesamaan yakni adanya komunikasi tatap muka, dan memiliki susunan rencana kerja tertentu untuk mencapai tujuan kelompok. Disini akan dijelaskan lagi mengenai komunikasi kelompok yakni komunikasi kelompok kecil maupun besar.

- a. Komunikasi Kelompok Kecil (*Small Group Communication*)

Komunikasi kelompok kecil ialah komunikasi antara seseorang manajer dengan sekelompok karyawan yang memungkinkan terdapatnya kesempatan bagi seseorang untuk memberikan tanggapan secara verbal. Dengan kata lain, dalam komunikasi kelompok kecil ini pemimpin dapat melakukan komunikasi antarpersona dengan salah seorang peserta kelompok. Keuntungan dan kerugian berkomunikasi dengan kelompok kecil ini ialah:

Keuntungan:

1. Terdapat kontak pribadi.
2. Umpan balik bersifat langsung.
3. Suasana lingkungan komunikasi dapat diketahui

Kerugian:

Frame or reference komunikasi tidak diketahui secara individual dan kondisi fisik dan mental komunikasi tidak dipahami secara individual. Petunjuk-petunjuk tersebut perlu dipahami oleh setiap pemimpin untuk mencegah terjadinya kehilangan ethos. Ethos adalah paduan nilai-nilai yang terdapat pada diri seseorang yang mencakup kehormatan, kemampuan, kepercayaan, kejujuran, moral, dan itikad baik. Gagalnya komunikasi dapat mengakibatkan hilangnya ethos seorang pemimpin.

b. Komunikasi Kelompok Besar (*Large Group Communication*)

Komunikasi kelompok besar adalah suatu situasi komunikasi yang hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal. Dengan kata lain, dalam komunikasi kelompok besar, kecil sekali

kemungkinannya bagi komunikator untuk berdialog dengan komunikan lantaran kelompok komunikasinya berjumlah banyak.

Dalam komunikasi internal suatu perusahaan jarang sekali terjadi komunikasi kelompok besar ini kecuali dalam upacara bendera yang sering dipergunakan oleh seorang kepala atau pemimpin untuk memberikan informasi yang sifatnya umum, yang berkaitan dengan kepentingan seluruh pegawai.

Namun, dalam hal-hal tertentu seorang pemimpin perusahaan berkesempatan tampil dalam forum menghadapi kelompok besar seperti dalam konferensi atau kongres. Sehubungan dengan itu, berikut ini disarankan untuk memperhatikan hal-hal berikut:

1. Adakanlah persiapan yang seksama sebelum berkomunikasi.
2. Bangkitkanlah perhatian sebelum komunikasi dimulai.
3. Peliharalah kontak pribadi selama berkomunikasi
4. Tunjukkan diri sebagai komunikator terpercaya.
5. Bicaralah secara meyakinkan
6. Aturlah intonasi sehingga menimbulkan gairah.
7. Kemukakanlah pesan komunikasi yang menyangkut kepentingan komunikan, bukan kepentingan komunikator semata-mata.

2.6.4. Indikator Komunikasi Internal

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward*

communication) atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*).

Komunikasi dari pimpinan ke bawahan atau *downward communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Menurut Katz dan Kahn (dalam Rahman, 2000) ada lima jenis tipe khusus komunikasi *downward*, yaitu:

- a. *Job instruction* (instruksi kerja), yakni komunikasi yang merujuk pada penyelesaian tugas-tugas khusus.
- b. *Job rationale* (rasio kerja) yakni komunikasi yang menghasilkan pemahaman terhadap tugas dan hubungan dengan pengaturan lainnya.
- c. *Procedure and practice* (prosedur dan pelaksanaan) yakni, komunikasi tentang kebijakan-kebijakan, aturan-aturan, regulasi dan manfaat-manfaat yang ada.
- d. *Feedback* (umpan balik), yakni komunikasi yang menghargai tentang bagaimana individu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- e. *Indoctrinations of goals* (doktrin atas tujuan) yakni komunikasi yang dirancang dengan karakter ideology yang memberikan motivasi pegawai tentang pentingnya suatu misi organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan komunikasi ke atas atau *upward communication* adalah komunikasi yang berasal dari bawahan (*subordinate*) kepada atasan dalam rangka menyediakan *feedback* (umpan balik) bagi manajemen. Para pegawai menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk

mengungkapkan ide-ide atau gagasan yang mereka ketahui. Asumsi dasar dari komunikasi ke atas ini adalah bahwa pegawai harus diperlakukan sebagai partner dalam mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan. Komunikasi jenis ini akan menarik ide-ide dan membantu pegawai untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawah ke atasan (manajer) yakni dalam hal ini pendengaran yang baik menghasilkan pendengar yang baik. Komunikasi ke atas ini memiliki empat tipe khusus, yaitu:

- a. Informasi tentang sikap kerja, moral, dan efisiensi yang berhubungan dengan kebijakan, perencanaan, dan masalah-masalah.
- b. Pengembangan yang signifikan dalam unit-unit kerja departemen.
- c. Kesalahan yang menurunkan efisiensi.
- d. Masalah tidak diketahui cara penyelesaiannya oleh pekerja.

Tiga faktor yang secara konsisten berhubungan dengan komunikasi ke atas ini adalah:

- a. Bawahan mempercayai atasan.
- b. Persepsi bawahan bahwa atasan sangat mempengaruhi masa depan mereka kelak.
- c. Bawahan memobilisasi aspirasi.

Perlu digaris bawahi disini bahwa ada kecenderungan dimana terdapat distorsi komunikasi dari bawah ke atas. Terdapat beberapa faktor yang dapat mengakibatkan distorsi komunikasi tersebut, di antaranya:

- a. Struktur kewenangan dari organisasi

Wewenang arbitrer dan lebih fleksibel cenderung akan meningkatkan distorsi komunikasi dari bawah ke atas. Nilai dan aturan-aturan yang bertentangan, sekresi, dan ketertutupan supervise juga merupakan kondisi yang cenderung menciptakan perasaan gelisah dan tidak aman antar para bawahan.

b. Distorsi komunikasi dari bawah ke atas

Penanganan, pemunculan, atau bentuk-bentuk lain dari distorsi informasi yang dilakukan oleh pekerja menimbulkan pengaruh yang berbeda pada bawahan.

c. Sinisme dan ketidakpercayaan dalam organisasi

Iklm seperti ini dapat melahirkan perasaan tidak aman yang selanjutnya menjadi distorsi. Untuk menghindari terjadinya distorsi komunikasi, maka manajer harus mampu mendorong terjadinya sebuah arus informasi yang “bebas” dari bawah ke atas dan menyelesaikan masalah-masalah, meningkatkan gambaran kerja, perencanaan, sikap, dan memahami perasaan dari pekerja.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah tindakan komunikasi yang berlangsung diantara para pegawai atau bagian yang memiliki kedudukan yang setara.

Fungsi komunikasi horizontal ini adalah:

- a. Memperbaiki koordinasi tugas.
- b. Upaya pemecahan masalah.
- c. Saling berbagi informasi.

- d. Upaya pemecahan konflik.
- e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antar persona. Bahkan, bentuk komunikasi horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Media atau saluran komunikasi horizontal terjadi dalam bentuk:

- a. Rapat komisi.
- b. Interaksi pribadi, selama waktu istirahat.
- c. Obrolan di telepon
- d. Memo dan catatan
- e. Kegiatan sosial.
- f. Lingkaran kualitas (lingkaran kualitas adalah sebuah kelompok pekerja sukarela yang berbagi wilayah tanggung jawab).

Saluran-saluran ini memungkinkan individu-individu mengoordinasikan tugas-tugas, membagi informasi, memecahkan masalah, dan menyelesaikan konflik. Komunikasi horizontal dilakukan melalui kontak pribadi, telepon, email, memo, voice mail dan rapat. Untuk meningkatkan komunikasi horizontal perusahaan dapat, (1) melatih pegawai dalam kerja sama tim dan teknik komunikasi, (2) membangun sistem penghargaan berbasis pencapaian tim, dan (3) mendorong partisipasi penuh dalam fungsi-fungsi tim.

3. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal lintas-saluran (*cross communication*) adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain. Spesialis

pegawai biasanya paling efektif dalam komunikasi lintas-saluran karena biasanya tanggung jawab mereka muncul di beberapa rantai otoritas pemerintah dan jaringan yang berhubungan dengan jabatan. Keith Davis (dalam Pace dan Falues, 2006) penerapan tiga prinsip berikut akan memperkokoh peranan komunikasi spesialis pegawai:

- a. Spesialis staf harus dilatih dalam keahlian berkomunikasi.
- b. Spesialis staf perlu menyadari pentingnya peranan komunikasi mereka.
- c. Manajemen harus menyadari peranan spesialis pegawai dan lebih banyak lagi memanfaatkan peranan tersebut dalam komunikasi organisasi.

Dalam komunikasi organisasi tersebut, menunjukkan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas antara pimpinan dan bawahan dalam suatu sistem manajemen modern. Ada orang yang diklasifikasikan kompetensinya selaku pimpinan ada pula yang bertindak sebagai bawahan. Jabatan pimpinan, biasanya dinamakan sebagai direktur atau manajer yang berfungsi melaksanakan kewajiban dan berwenang untuk memimpin seluruh pegawai atau sekelompok orang pegawai sebagai bawahannya ke dalam suatu organisasi, kemudian membuat suatu kelompok atau ketua unit kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing untuk memimpin beberapa orang pegawai sebagai tenaga pelaksana. Dengan demikian, sebagai pimpinan atau manajer (*Top Management*) tertinggi cukup melakukan komunikasi dengan para penanggung jawab atau ketua unitnya masing-masing (*Middle*).

Indikator komunikasi internal dalam penelitian ini menggunakan indikator yang diungkapkan oleh (Effendy, 2009:122) meliputi komunikasi vertikal mencakup komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal karena dinilai mampu mewakili penelitian ini. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka variabel komunikasi internal dalam penelitian ini meliputi tiga indikator, yaitu: 1) komunikasi ke bawah; 2) Komunikasi ke atas; dan 3) komunikasi horizontal.

2.7. Penelitian Terdahulu

Selain dukungan oleh teori yang telah disampaikan diatas peneliti merujuk pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan motivasi kerja, tata ruang kantor, kompetensi pegawai dan komunikasi internal. Hasil penelitian terdahulu yang mendukung dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

| No | Nama | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|-----------------------|--|--|---|---|
| 1. | Rezky Handayani, 2016 | Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada pengadilan agama martapura. | Hasil hipotesis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pengadilan Agama Martapura baik secara parsial maupun simultan | Persamaan terletak pada variable bebas (X) yang dikaji yaitu Motivasi Kerja | Penelitian Rezky Handayani tidak meneliti mengenai Tata ruang kantor, komunikasi internal, dan kompetensi pegawai |
| 2. | Haeruddin Hafid, 2018 | Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada | Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) variable kompetensi, kepemimpinan, dan disiplin kerja secara serempak | Persamaan terletak pada variable babas (X) yang dikaji yaitu Kompetensi | Penelitian Haeruddin hafid tidak meneliti mengenai tata runag kantor, motivasi kerja, komunikasi |

| No | Nama | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|--|--|---|---|
| | | Samsat Polewali Mandar | berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) secara parsial variable kompetensi, kepemimpinan dan disiplin kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (3) variable kompetensi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai | | internal. |
| 3. | Devi Novitasari dan Rony Ika Setiawan, 2015 | Pengaruh Komunikasi Internal, Pelatihan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Tirto Agung Lodoyo | Secara bersama-sama komunikasi internal (X1), pelatihan kerja (X2), dan kemampuan kerja (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap variabel terikat kinerja (Y) karyawan CV. Tirto Agung Lodoyo. Secara parsial komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Tirto Agung Lodoyo. | Persamaan terletak pada variable bebas (X) yang dikaji yaitu komunikasi internal. | Penelitian Devi Novitasari tidak meneliti tata ruang kantor, kompetensi pegawai dan motivasi kerja. |
| 4. | Sindi Larasati dan Alini Gilang. 2014 | Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi) | Motivasi Kerja (X) (Kebutuhan Prestasi, Kebutuhan Afiliasi dan Kebutuhan Kekuasaan) secara simultan dan parsial berpengaruh | Sama-sama variabel motivasi dan kinerja. | Sindi Larasati dan Alini Gilang tidak membahas variabel tata ruang dan komunikasi internal. |
| 5. | Olivia Theodora. 2015 | Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. | Secara parsial motivasi relatedness dan growth berpengaruh | Sama-sama variabel motivasi dan kinerja. | Olivia Theodora tidak membahas variabel tata ruang dan komunikasi |

| No | Nama | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|--|---|---|--|--|
| | | Sejahtera Motor Gemilang | signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Motivasi existence tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. | | internal. |
| 6. | Amalia dan Fakhri. 2016 | Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Gramedia Cabang Emerald Bandung | Secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | Sama-sama variabel motivasi dan kinerja. | Amalia dan Fakhri tidak membahas variabel tata ruang dan komunikasi |
| 7. | Rifka Musfira Ridwan, Risma Niswaty, Muhammad Darwis. 2018 | Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Badan Ousat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan | ada hubungan tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan | Sama-sama variabel tata ruang dan kinerja. | Rifka Musfira tidak membahas variabel motivasi dan komunikasi internal. |
| 8. | Widi Anggraeni, Tjutju Yuniarsih. 2017 | Dampak tata ruang kantor terhadap efektivitas kerja pegawai dinas pendidikan kota Bandung | Hasil penelitian diperoleh bahwa tata ruang kantor memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai. | Sama-sama variabel tata ruang dan kinerja. | Widi Anggraeni, Tjutju Yuniarsih tidak membahas variabel motivasi dan komunikasi internal. |
| 9. | Erni Juwiling. 2016 | Pengaruh Tata Letak Ruang Kantor dan Plant Climate Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP, Tbk Cabang Pematang Siantar | Tata letak ruang kantor dan plant climate berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank OCBC NISP, Tbk cabang Pematangsiantar secara simultan dan parsial | Sama-sama variabel tata ruang dan kinerja. | Erni Juwiling tidak membahas variabel motivasi dan komunikasi internal. |
| 10. | Ilman Ataunur, dan Eny Ariyanto. 2015. | Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. | kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. | Sama-sama variabel kompetensi dan kinerja. | Ilman Ataunur, dan Eny Ariyanto tidak membahas variabel motivasi, tata |

| No | Nama | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|---------------------------|--|---|---|--|
| | | Adaro Energy Tbk. | | | ruang dan komunikasi - internal |
| 11. | K. Anders Ericsson, 2006 | <i>The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance</i> | <i>The effects of more experience differ greatly from those of deliberate practice,. Consistent with the mental demands of problem solving and other types of complex learning, deliberate practice requires concentration that can be maintained only for limited periods of time. Although the detailed nature of deliberate practice will differ across domains and as a function of attained skill, there appear to be limits on the daily duration of deliberate practice, and this limit seems to generalize across domains of expertise.</i> | Membahas variabel terikat yang sama yakni kinerja | Cara mengukur kinerja yang baik (expert performance) dilihat dari factor pengalaman (experience) dan praktek (deliberate practice) menggunakan metode kualitatif yakni dengan mencari data-data berdasarkan study pustaka dan pendapat narasumber. |
| 12. | Sholehatsu Sya'diah. 2017 | Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor PT. Kitadin Tenggarong Seberang | variabel kompetensi kerja (Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan), mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan | Sama-sama variabel kompetensi dan kinerja | Sya'diyah tidak membahas variabel motivasi, tata ruang dan komunikasi internal. |
| 13. | Hastuti Purwaningrum | Pengaruh Komunikasi Internal, | ada pengaruh antara komunikasi internal, | Sama-sama variabel komunikasi | Hastuti Purwaningrum tidak membahas |

| No | Nama | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|---------------------------|---|---|---|--|
| | | Kompensasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada Cv.Medinda Semarang | kompensasi, lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi di CV. Medinda Semarang. | internal dan kinerja | variabel motivasi, tata ruang dan komunikasi internal. |
| 14. | Gita Lestari & Kasmirudin | Pengaruh Komunikasi Internal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Industri Media PT. Riau Media Televisi (RTV) Pekanbaru. | Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Riau Media Televisi (RTV) Pekanbaru. | Sama-sama variabel komunikasi internal dan kinerja | Gita Lestari & Kasmirudin tidak membahas variabel motivasi, tata ruang dan komunikasi internal. |
| 15. | Febrian, dkk. 2016. | Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja karyawan (Studi pada Hotel Horison Ultima Bandung bagian Room Division) | Terdapat pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di Hotel Horison Ultima Bandung bagian Room Division. | Persamaan terletak pada variable bebas dan terikat yang dikaji yaitu komunikasi internal dan kinerja. | Penelitian Febrian, dkk tidak meneliti tata ruang kantor, kompetensi pegawai dan motivasi kerja. |

Sumber: Penelitian dan Jurnal Terdahulu

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Fokus peneliti ini mengungkapkan tentang pengaruh motivasi kerja, tata ruang kantor, kompetensi pegawai dan komunikasi internalo terhadap kinerja pegawai di Bagian *Shared Service Department* PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.

2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis

2.8.1. Hubungan Variabel

2.8.1.1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja menjadi hal yang penting bagi tinggi dan rendahnya produktivitas kerja seorang pegawai di kantor. Tanpa adanya motivasi dari pegawai untuk bekerja, maka tujuan yang sudah ditetapkan tidak akan tercapai. Pegawai yang tidak termotivasi, hanya akan memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Sebaliknya bila pegawai termotivasi untuk bekerja maka produktivitas kerja akan meningkat dan kinerja pegawai juga akan meningkat. Hal ini menguatkan penelitian Handayani (2016) yang menunjukkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan dapat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pengadilan Agama Martapura baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian Sindi Larasati dan Alini Gilang. (2014) menunjukkan bahwa motivasi kerja (kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan kekuasaan) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Olivia Theodora (2015) menunjukkan bahwa secara parsial motivasi *relatedness* dan *growth* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi *existence* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.8.1.2. Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Kinerja Pegawai

Tata ruang kantor juga dibutuhkan suatu instansi untuk memperlancar proses berlangsungnya pekerjaan. Apabila tata ruang kantor diperhatikan dengan

baik, maka pegawai dalam melakukan pekerjaan akan lebih semangat mengingat kecepatan alur kerja, efisiensi kerja, dan penyebaran informasi menjadi lebih lancar. Hal ini dapat dilihat dari beberapa asas antara lain: asas mengenai jarak terpendek, asas mengenai rangkaian kerja, asas mengenai penggunaan segenap ruang dan asas mengenai perubahan susunan tempat kerja. Penelitian ini menguatkan penelitian Ridwan, Niswaty, dan Darwis (2018) menunjukkan bahwa ada hubungan tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian Anggraeni dan Yuniarsih (2017) menunjukkan bahwa tata ruang kantor memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai. Penelitian lain yang menguatkan adalah Penelitian Juwiling (2016) menunjukkan bahwa tata letak ruang kantor dan *plant climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank OCBC NISP, Tbk cabang Pematangsiantar.

2.8.1.3. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi pegawai menjadi hal yang penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Suatu organisasi maupun instansi membutuhkan pegawai yang berkompeten dalam bidangnya masing-masing. Seorang pegawai harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan tugas, wewenang, dan tanggung jawab pegawai secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang memuaskan dan optimal.

Hal ini dapat dilihat dari *Motives, Traits, Self Concept, Knowledge, Skill*. Penelitian ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Hafid (2018),

hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variable kompetensi, kepemimpinan dan disiplin kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, secara simultan variable kompetensi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Ilman Ataunur, dan Eny Ariyanto (2015) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja. Penelitian Sya'diah (2017) menunjukkan bahwa variabel kompetensi kerja (pengetahuan, keterampilan dan kemampuan) mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.8.1.4. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai

Hampir sebagian besar waktu kerja digunakan untuk berkomunikasi dalam bentuk komunikasi lisan maupun komunikasi tertulis baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan. Dalam menjalankan aktivitas kerja, komunikasi memegang peranan besar demi terwujudnya tujuan komunikasi. Penelitian ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Asnar (2013), hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh variable X terhadap Y sebesar 54% sedangkan berdasarkan perhitungan uji t diperoleh nilai sebesar 6,652 maka hipotesis diterima.

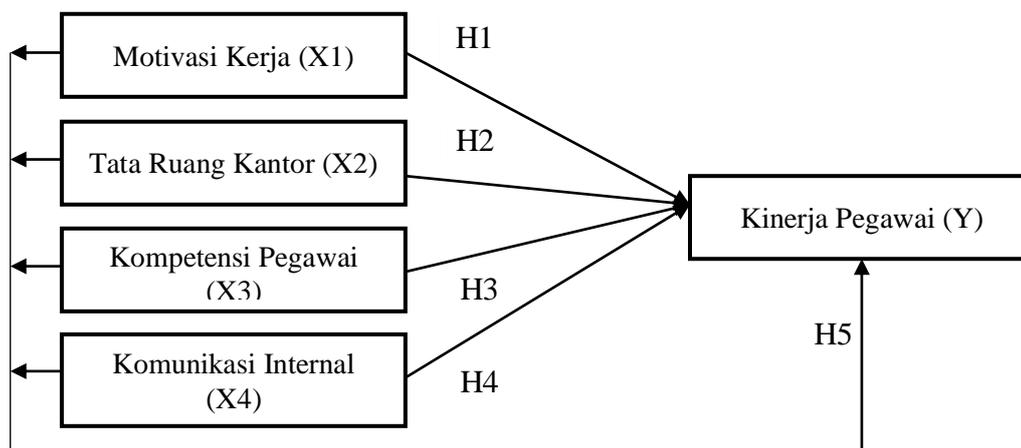
Penelitian Novitasari dan Setiawan (2015), menunjukkan bahwa komunikasi internal dan pelatihan kerja, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Tirto Agung Lodoyo. Secara parsial komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Tirto Agung Lodoyo. Penelitian Febrian, dkk (2016), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di Hotel Horison Ultima Bandung

bagian Room Division. Penelitian Febrian, dkk. (2016) menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di Hotel Horison Ultima Bandung bagian Room Division.

2.9. Kerangka Berfikir

Keberhasilan suatu instansi dalam rangka mencapai tujuan dapat dilihat dari kinerja pegawai yang baik dan mampu bekerja secara maksimal. Kinerja pegawai yang baik dan terus meningkat akan membawa dampak yang baik bagi kelancaran instansi dalam memperbaiki sistem perkantoran.

Dalam penelitian ini bermaksud mengkaji pengaruh antara Motivasi Kerja, Tata Ruang Kantor, Kompetensi Pegawai dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian Shared Service Department PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang. Berikut gambar dari kerangka berpikir penelitian ini :



Gambar 2.1. : Alur Penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Tata Ruang Kantor, Kompetensi Pegawai dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian Shared Services Department PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.

Pada penelitian ini penulis mengaitkan antara motivasi kerja tata ruang kantor, kompetensi pegawai dan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai Bagian Shared Services Department PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang. Pada penelitian ini variabel Y merupakan Kinerja Pegawai dimana faktor-faktor yang mempengaruhinya pada penelitian ini adalah variabel X yakni motivasi kerja (X1), tata ruang kantor (X2), kompetensi pegawai (X3), dan komunikasi internal (X4). Pada kerangka berpikir ini keempatnya ditarik garis lurus yang diartikan sebagai hubungan antara variabel X dan Y secara simultan atau bersamaan. Sedangkan garis disetiap variabel merupakan hubungan setiap X kepada Y secara parsial atau sendiri-sendiri.

2.10. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara atau jawaban sementara dan masih harus dibuktikan kebenarannya (Sugiyono, 2015:64). Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.

H2 : Ada pengaruh yang signifikan tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai di Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.

H3 : Ada pengaruh yang signifikan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.

H4 : Ada pengaruh yang signifikan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.

H5 : Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja, tata ruang kantor, kompetensi pegawai, komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Bagian *Shared Service Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan data hasil analisis mengenai pengaruh motivasi kerja, tata ruang kantor, kompetensi pegawai dan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai pada Bagian Shared Services Department PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang, maka dapat diperoleh simpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Shared Services Department PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang
2. Ada pengaruh positif dan tidak signifikan secara parsial antara tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai pada Bagian Shared Services Department PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang
3. Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Bagian Shared Services Department PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang
4. Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara komunikasi internal terhadap kinerja pegawai pada Bagian Shared Services

Department PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang

5. Ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara motivasi kerja, kompetensi pegawai, dan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai pada Bagian Shared Services Department PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.

5.2. Saran

Mempertimbangkan hasil penelitian dan analisis hasil penelitian, saran yang dapat diajukan peneliti adalah sebagai berikut :

1. Pada pembahasan diketahui bahwa item pada indikator penghargaan dalam motivasi kerja sendiri masih kurang seperti halnya pribadi pegawai yang belum memuaskan pimpinan dengan hasil penyelesaian tugas pekerjaan yang belum maksimal. Sehingga untuk meningkatkan motivasi kerja, peneliti memberi saran agar setiap bulan diadakan evaluasi kerja secara rutin dan terjadwal. Evaluasi ini dihadiri oleh seluruh pegawai dan pimpinan. Dengan evaluasi rutin setiap bulan pegawai yang belum dapat menyelesaikan pekerjaan kantor memiliki kesempatan untuk memperbaiki dan menyelesaikan sesuai dengan ketepatan waktu sehingga pegawai dapat mencapai *Customer Satisfaction Index* (CSI) dan tercapainya pendapatan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
2. Berkaitan dengan variabel tata ruang kantor, dari pembahasan diperoleh pada item indikator asas penggunaan segenap ruang. Hal ini menunjukkan

bahwa tata ruang kantor (*office layout*) Bagian Shared Services Department belum bisa menyesuaikan perubahan susunan tempat kerja dikarenakan perubahan susunan tempat kerja akan dilakukan bersamaan dengan peresmian gedung baru PT. Angkasa Pura I Persero Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang. Dalam hal ini peneliti memberi saran agar penyusunan tata ruang kantor sebaiknya di desain sebaik mungkin sehingga memudahkan pegawai dalam melakukan aktifitas saat berada di dalam ruangan, hal ini juga membuat segala pekerjaan lebih efektif dan efisien.

3. Berkaitan dengan variabel kompetensi pegawai dari pembahasan diperoleh item pada indikator pengetahuan yang masih kurang maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di Bagian Shared Services Department PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang belum merasa mengerjakan pekerjaan kantor dengan baik, dalam hal ini peneliti memberi saran agar pegawai lebih berusaha dan bekerja keras lagi untuk menyelesaikan pekerjaan kantor dengan baik dan profesional dengan memanfaatkan waktu dengan baik sehingga semua permasalahan dalam pekerjaan kantor bisa terselesaikan sesuai dengan pencapaian Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
4. Berkaitan pada variabel komunikasi internal dari pembahasan diperoleh pada indikator komunikasi ke atas. Menunjukkan bahwa pegawai Shared Services Department belum memahami informasi/ pesan yang disampaikan oleh pimpinan sehingga pentingnya pemberian informasi dan

pesan dari pimpinan dapat diperoleh melalui penyampaian pesan dalam rapat atau forum online. Selain itu peneliti juga memberikan saran agar mengadakan kegiatan kekeluargaan seperti adanya *family gatheting* atau kumpul bersama bagi seluruh pegawai Bagian Shared Services Department PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang dikemas dalam acara rekreasi yang dilakukan setiap akhir tahun ketika hari libur kerja. Hal ini tidak hanya memberikan dampak keterbukaan dari atasan/pimpinan namun juga keterbukaan dari pegawai karena suasananya yang santai dan fleksibel membuat pegawai dan pimpinan melakukan banyak interaksi dan komunikasi secara santai dan terbuka.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia dan Fakhri. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gramedia Media Cabang Emerald Bandung. *Jurnal Computeth & Bisnis*. Vol.10 no.2. Des. 2016, 119 – 127.
- Asnar, Zaid Habibie. 2013. Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara (PKP2A III LAN) Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintah*, 2013, 1 (4) : 1488-1500.
- Effendy, Onong Uchjana. 2017. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Erni Juwiling. 2016. Pengaruh Tata Letak Ruang Kantor dan Plant Climate Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP, Tbk Cabang Pematangsiantar. *Jurnal MAKER* ISSN : 2502-4434 Vol. 2, No. 1, JUNI 2016
- Ericsson, K. Anders. 2006. *The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance*. The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance. Chapter 38 hal 685-706.
- Febrian, dkk. 2016. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja karyawan (Studi pada Hotel Horison Ultima Bandung bagian Room Division). *e-Proceeding of Management* : Vol.3, No.2 Agustus 2016 | Page 2447.
- Febrian, Nuraeni, dan Apriyanti. 2016. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja karyawan (Studi pada Hotel Horison Ultima Bandung bagian Room Division). *e-Proceeding of Management* : Vol.3, No.2 Agustus 2016 | Page 2447.
- Gavinov, Ivan Tinarbudi. (2016). *Manajemen Perkantoran*. Yogyakarta: Parama Publishing.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gie, The Liang. (2012). *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Gita Lestari & Kasmirudin. 2017. Pengaruh Komunikasi Internal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Industri Media Pt. Riau Media Televisi (Rtv) Pekanbaru. *JOM FISIP*. Vol. 4 No. 2 – Oktober 2017.
- Hafid, Haeruddin. 2018. Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Samsat Polewali Mandar. *Jurnal Manajemen*. Vol.13, No 2 (2018).

- Handayani, Rezky. 2016. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pengadilan Agama Martapura. *Jurnal Wawasan Manajemen*. Vol.2, Nomor 3.
- Handoko, T Hani. 2007. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hastuti Purwaningrum. 2015. Pengaruh Komunikasi Internal, Kompensasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada Cv .Medinda Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Bisnis*.
- Ilman Ataunur, dan Eny Ariyanto. 2015. Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Adaro Energy Tbk. *Telaah Bisnis Volume 16, Nomor 2, Desember 2015*
- Koesmono, T. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Wirausaha Vol. 7. No. 2 September 2005*.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Salemba Empat.
- Laksmi Dkk. 2015. *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- M. Sukoco, Badri. 2007. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta : Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya
- Moekijat. (2002). *Tata Laksana Kantor Manajemen Perkantoran*. Bandung: Mandar Maju.
- Muhsin. 2017. Pengaruh Orientasi Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran PTS Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. *Disertasi*. Semarang : Manajemen Pendidikan.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2007). *Promosi Kesehatan dan Ilmu Perilaku*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Novitasari, Devi dan Rony Ika Setiawan, 2015. Pengaruh Komunikasi Internal, Pelatihan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Tirto Agung Lodoyo. *Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK) Vol. 2, No. 1*.

- Olivia Theodora. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang. AGORA Vol. 3, No. 2, (2015).
- Priansa, Donni Juni. (2014). *Kesekretarian: Profesional, Berkompeten, Cerdas, Terampil, dan Melayani*. Bandung: Alfabeta.
- Priyanto, Duwi. 2013. *Mandiri Belajar Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta : Mediakom.
- Rifka Musfira Ridwan, Risma Niswaty, Muhammad Darwis. 2018. Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran*. FIS UNM.
- Robbins, Stephen. P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta : PT Salemba Empat.
- Ruliana, Poppy. (2016). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sholehatsu Sya'diah. 2017. Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor PT. Kitadin Tenggara Seberang. *eJournal Administrasi Negara*, Volume 5 Nomor 2 , 2017: 5789 - 5802
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbitan STIE YKPN.
- Sindi Larasati dan Alini Gilang. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol V, No 3, Desember.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Suharsimi, Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rieka Cipta.
- Sulistiyani, Ambar T dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tanujaya, Edward.(2009). *Pengolahan Data Statistik dengan SPSS 16.0*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Wahyudin, Agus. 2015. *Metodologi Penelitian (Penelitian Bisnis & Pendidikan)*. Semarang : Unnes Press.

Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada