



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

# **KAJIAN PUSTAKA, TINJAUAN PUSTAKA, DAN KERANGKA TEORI**

### **2.1. Penelitian Sejenis Terdahulu**

Dalam penelitian ini terdapat tiga penelitian terdahulu yang peneliti jadikan referensi. Penelitian pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Claudia Setiawan mahasiswa fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Prof. Dr Moestopo, tahun 2013. Penelitian beliau berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap kepuasan Kerja Karyawan Sub Penerangan Humas DPR RI”.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penilaian iklim komunikasi organisasi Sub Penerangan Humas DPR RI, untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan Sub Penerangan Humas DPR RI, dan untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Sub Penerangan Humas DPR RI.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja Karyawan sub penerangan humas DPR RI. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori hubungan manusia, teori iklim komunikasi organisasi, dan teori kepuasan kerja.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian penulis terletak pada teknik pengambilan sampel yang dilakukan. Di mana peneliti terdahulu menggunakan teknik pengambilan sampel *total sampling*. Teknik pengambilan sampel *total sampling* adalah teknik pengambilan sampel dalam situasi di mana semua anggota populasi menjadi sampel. Sedangkan penulis menggunakan teknik pengambilan sampel acak sederhana.

Berikutnya adalah penelitian Asykarulloh Hazni Ramadhan, mahasiswa Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Prof.Dr. Moestopo. Penelitian ini berjudul “Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan; Survei di Daerah Operasi I Jakarta PT KAI”. Penelitian dilakukan pada tahun 2012. Penelitian ini juga merupakan penelitian kuantitatif dan metode penelitian yang digunakan adalah survei.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui iklim komunikasi yang ada pada daerah operasi I Jakarta PT KAI, untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan daerah operasi I Jakarta PT KAI, dan untuk mengetahui hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja karyawan daerah operasi I Jakarta PT KAI. Perbedaan antara penelitian ini dan penelitian yang dilakukan oleh penulis terletak pada variabel terikat. Di mana penelitian terdahulu menggunakan iklim komunikasi sebagai variabel terikat. Sedangkan peneliti menggunakan komunikasi atasan-bawahan.

Tabel 2.1. Tabel Penelitian Sejenis Terdahulu

<b>Nama Peneliti</b>	Claudia Setiawan mahasiswa fakultas Ilmu Komunikasi Univrsitas Prof. Dr Moestopo	Asykarulloh Hazni Ramadhan, mahasiswa fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Prof. Dr Moestopo
<b>Judul Penelitian</b>	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap kepuasan Kerja Karyawan Sub Penerangan Humas DPR RI	Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan; Survei Pada Daerah Operasi I Jakarta PT KAI
<b>Tahun</b>	2013	2012
<b>Teori yang Digunakan</b>	Teori hubungan manusia, konsep iklim komunikasi organisasi, dan konsep kepuasan kerja.	konsep iklim komunikasi, teori motivasi, dan teori kepuasan kerja.
<b>Hasil Penelitian</b>	Terdapat Pengaruh yang signifikan antara Iklim Komunikasi Organisasi terhadap kepuasan Kerja Karyawan Sub Penerangan Humas DPR RI	Terdapat Hubungan antara Iklim Komunikasi Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan; Survei Pada Daerah Operasi I Jakarta PT KAI
<b>Metode Penelitian</b>	Survei	Survei
<b>Tujuan Penelitian</b>	untuk mengetahui penilaian iklim komunikasi organisasi Sub Penerangan Humas DPR RI, untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan Sub Penerangan Humas DPR RI, untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Sub Penerangan Humas DPR RI.	Untuk mengetahui iklim komunikasi yang ada pada daerah operasi I Jakarta PT KAI, untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan daerah operasi I Jakarta PT KAI, dan untuk mengetahui hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja karyawan daerah operasi I Jakarta PT KAI.
<b>Kegunaan Penelitian</b>	Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penelitian atau pengamatan terhadap iklim komunikasi organisasi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. selain itu penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi lembaga Negara, terutama DPR RI dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.	Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berkaitan dengan kajian studi. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan masukan bagi pihak manajemen daerah operasi I Jakarta PT KAI dalam mengambil keputusan terutama menyangkut hal-hal yang bersifat komunikasi dalam organisasi.

<b>Rumusan Masalah penelitian</b>	seberapa besar pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Sub Penerangan Humas DPR RI?	Seberapa besar iklim komunikasi organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan daerah operasi I Jakarta PT KAI
<b>Perbedaan Dengan Penelitian Penulis</b>	teknik pengambilan sampel yang peneliti terdahulu gunakan adalah <i>total sampling</i> . Sedangkan penulis menggunakan <i>simple random sampling</i>	Peneliti terdahulu menggunakan iklim komunikasi sebagai variabel bebas, sedangkan penulis menggunakan komunikasi atasan-bawahan sebagai variabel bebas.

## 2.2 Tinjauan Pustaka

### 2.2.1. Teori Hubungan Manusia

Teori hubungan manusia diperkenalkan pada tahun 1930 oleh Elton Mayo. Teori hubungan manusia ini muncul sebagai kritik atas prinsip teori struktural klasik dan menentang pandangan mekanis terhadap organisasi yang tidak sensitif terhadap kebutuhan sosial anggota organisasi.

Perpindahan antara teori klasik kepada teori hubungan manusia merupakan pertukaran paradigma utama. Banyak pertentangan yang terjadi antara penganut teori klasik dan teori hubungan manusia. Penganut teori klasik menganggap bahwa teori hubungan manusia hanya fokus untuk menyenangkan pekerja tapi tidak peduli terhadap kesejahteraan organisasi. Sebaliknya penganut teori hubungan manusia mengatakan penganut teori klasik sebagai penindas masa yang hanya peduli terhadap keuntungan organisasi semata.

Menurut Mayo (1933) dalam Masmuh (2008:144-151), apabila organisasi memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk mengaktualisasikan diri dan berinteraksi. Hubungan dan komunikasi yang baik antara atasan-bawahan serta

kepuasan komunikasi pegawai dengan rekan kerjanya dapat memicu kondisi kerja yang lebih baik. Dengan demikian kepuasan dan motivasi kerja akan meningkat. Dapat ditarik kesimpulan bahwa teori hubungan manusia mengatakan bahwa kepuasan kerja tidaklah *kompleks*. Kepuasan kerja dapat diperoleh dari hubungan harmonis antara anggota dalam organisasi.

Teori yang mewakili perspektif teori hubungan manusia mengenai pekerja adalah teori Y. Teori Y mengangkat pandangan tentang hakikat manusia. Asumsi teori Y mengenal manusia sebagai individu yang matang, bertanggung jawab, yang berpartisipasi secara aktif dalam dalam aktivitas organisasi apabila diberi kesempatan yang pantas dan penguatan secara pribadi. Orang umumnya lebih suka dihargai dan dipercaya daripada diperlakukan seperti orang yang tidak bertanggung jawab. secara lebih rinci teori Y ini memiliki enam anggapan dasar, yaitu;

- a) rata-rata manusia tidak mempunyai pembawaan tidak suka bekerja. tetapi bergantung kepada kondisi yang dapat dikendalikan. pekerjaan mungkin merupakan sumber kepuasan atau mungkin juga sumber hukuman. asumsi ini menunjukkan bahwa manusia memiliki kapasitas untuk bekerja keras, bila mereka ingin, dan mereka merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya sendiri dan mungkin juga meluaskan usahanya secara berarti dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- b) Kontrol dari luar, ancaman, dan hukuman bukan alat untuk membawa sesuatu kepada tujuan. Manusia dapat dan akan melatih mengarahkan dirinya sendiri dan mengontrol dirinya sendiri dalam mencapai tujuan organisasi yang telah dijanjikannya.
- c) komitmen terhadap tujuan adalah satu fungsi dari ganjaran yang dihubungkan dengan pencapaian mereka. Yang paling penting dari ganjaran yang demikian seperti kepuasan diri dan kebutuhan aktualisasi diri, dapat diarahkan hasilnya untuk mencapai tujuan organisasi.
- d) rata-rata manusia belajar di bawah kondisi yang pantas, tidak hanya menerima tetapi juga mencari rasa tanggung jawab. Menghindarkan rasa tanggung jawab, kurang ambisi pada umumnya merupakan konsekuensi dari pengalaman dan bukanlah sifat manusia yang dibawa dari lahir.
- e) kapasitas untuk melatih tingkat imajinasi yang relatif tinggi, cerdas, kreatif dalam pemecahan masalah organisasi didistribusikan manusia secara luas dan tidak sempit kepada seluruh pekerja. manusia memiliki kemampuan membuat pilihan yang berharga dan menemukan penyelesaian yang unik. Bila diberi kesempatan kepada pekerja mereka mungkin akan dapat membuat keputusan yang baik tentang bagaimana menyelesaikan tugas-tugas.

f) Di bawah kondisi kehidupan industry modern, potensi intelektual dan organisasi terletak pada kesatuan bagian-bagian. ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki sumber intelektual pada anggotanya. suatu tujuan baru dari manajemen menurut asumsi ini adalah menemukan dan menggunakan sumber potensi ini. Asumsi tersebut mengarahkan secara langsung kepada ide hubungan manusia, dan pembuatan keputusan dari semua anggota organisasi (Muhammad,2008:39-46).

Teori Hubungan Manusia memiliki kelemahan karena hanya memandang kepuasan kerja hanya dari satu perspektif. Kepuasan kerja itu sendiri pada hakikatnya tidak hanya berasal dari hubungan yang baik antara anggota organisasi. Tingkat gaji, menarik atau tidaknya pekerjaan, struktur dan kultur organisasi juga dapat memengaruhi kepuasan, motivasi, dan kinerja pegawai. Perlu ada keselarasan antara hubungan manusia dalam organisasi serta faktor-faktor lain dalam kepuasan kerja untuk dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan (Masmuh,2008:144-151).

Teori ini menjadi relevan dengan penelitian yang penulis lakukan karena pada hakikatnya teori ini berbicara tentang produktivitas suatu organisasi yang dipengaruhi oleh motivasi dan kepuasan kerja yang diperoleh oleh anggota organisasi. Selain itu teori ini menjabarkan tentang pentingnya hubungan sosial, serta supervisi dalam organisasi. Maka teori hubungan manusia tepat untuk digunakan dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Atasan-Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja” ini.

### **2.2.2. Komunikasi Organisasi**

Organisasi merupakan satu kumpulan sistem yang memiliki hirarki dan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu (Fajar,2009:121). Sebagai suatu sistem yang saling berkoordinasi untuk mencapai satu tujuan, tentulah suatu organisasi akan memerlukan komunikasi. Komunikasi yang terjadi dalam ruang lingkup organisasi disebut komunikasi organisasi.

Komunikasi organisasi itu sendiri dapat diartikan sebagai proses pengiriman pesan yang terjadi dalam suatu jaringan yang bersifat saling tergantung satu sama lain (Fajar,2009:122).

Komunikasi organisasi dapat terjadi baik secara formal maupun informal. Komunikasi formal dalam konteks komunikasi organisasi berarti komunikasi mengalir sesuai dengan aliran informasi dan sangat terkait erat dengan struktur organisasi. Sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi (Pakaya,2009:46).

Komunikasi dalam organisasi menjadi penting karena saat ini semakin banyak orang tertarik untuk memberi perhatian untuk mengetahui prinsip komunikasi seperti apa yang seharusnya diterapkan untuk mewujudkan tujuan organisasi (Fajar,2009:119).

### 2.2.2.1 Aliran Komunikasi Organisasi

Komunikasi dapat bersifat linier dan sekuler. Begitu pula dengan komunikasi organisasi, hanya saja karena organisasi sangat erat dengan sistem hirarki, komunikasi di dalamnya dapat mengalir secara baik vertikal maupun horizontal. Berikut ini dijabarkan berbagai aliran arus informasi dalam komunikasi organisasi;

#### a) Komunikasi Ke Bawah

Komunikasi ke bawah merupakan aliran komunikasi dalam organisasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan. Komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Adapun informasi atau pesan dalam komunikasi ke bawah biasanya berhubungan dengan pengarahan tujuan, disiplin perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum.

Tujuan dari komunikasi ke bawah antara lain untuk menyampaikan tujuan, merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi, dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

## b) Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas merupakan aliran komunikasi dalam organisasi yang mengalir dari hirarki bawah ke hirarki tinggi, atau dengan kata lain komunikasi akan mengalir dari bawahan ke atasan.

Dengan adanya komunikasi atasan bawahan maka diharapkan atasan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dan bagaimana seharusnya atasan menyikapi informasi yang diberikan bawahan, atasan juga diharapkan mampu menjadikan aspirasi dari bawahan sebagai pilihan alternatif dalam pengambilan keputusan.

Komunikasi ke atas dapat memperkuat loyalitas dan apresiasi kepada karyawan dengan cara memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide, dan saran-saran tentang jalannya organisasi. Komunikasi ke atas juga memberikan kesempatan bagi atasan untuk mengetahui desas-desus yang sedang berkembang dalam organisasi. Dengan adanya komunikasi ke atas, atasan dapat menilai sejauh mana bawahan paham akan informasi yang diberikan.

Selain itu komunikasi ke atas juga berfungsi untuk membantu karyawan dalam mengatasi masalah pekerjaan mereka. Pada umumnya dalam komunikasi ke atas pesan yang disampaikan adalah pesan-pesan terkait hasil pekerjaan karyawan, masalah-masalah yang dihadapi oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, saran-saran dari karyawan

bagi divisi masing-masing maupun bagi organisasi, dan pendapat karyawan tentang pekerjaan serta organisasi.

Dalam suatu organisasi komunikasi ke atas berperan cukup penting. Namun sering kali pada kenyataannya atasan sulit untuk mendapatkan informasi dari bawahannya. Kesulitan itu mungkin disebabkan oleh beberapa hal yakni; kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan pikirannya dan tidak terbuka kepada atasan, karyawan sering kali merasa bahwa suara atau pendapat mereka tidak akan didengar oleh atasan, kurangnya penghargaan yang diberikan oleh atasan terhadap bawahannya, serta sulitnya atasan untuk dijangkau oleh bawahannya.

Komunikasi atasan tidak hanya sering kali mengalami kesulitan dalam penyampaian, terkadang komunikasi ke atas juga belum tentu efektif. Sering kali komunikasi ke atas hanya akan efektif apabila disampaikan tepat waktu, berisi pesan-pesan positif dan mendukung kebijakan organisasi, tepat sasaran, dan memiliki daya tarik intuitif. Maka seharusnya implementasi komunikasi ke atas dijalankan dengan terencana, berkesinambungan, menggunakan saluran rutin, mampu menerima ide-ide dari level yang lebih rendah, bersifat objektif, mampu merespon masalah dengan cepat, serta mampu menggunakan bermacam-macam media dan metode untuk memajukan arus informasi dalam organisasi.

### c) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan proses pertukaran informasi dalam organisasi yang mengalir di antara orang-orang dengan tingkatan otoritas yang sama dalam organisasi. Adapun dalam komunikasi horizontal pesan yang disampaikan adalah pesan-pesan yang terkait koodinasi, pemecahan masalah, penyelesaian informasi, dan pertukaran informasi.

Komunikasi horizontal dalam suatu organisasi bertujuan untuk mengkoodinasikan tugas-tugas, saling membagi informasi, pemecahan masalah dan konflik dalam satu bagian dalam organisasi maupun dengan bagian lain, menjamin pemahaman yang sama, dan memperkuat loyalitas antar sesama karyawan.

Komunikasi horizontal juga memiliki peranan penting dalam organisasi, sama halnya dengan organisasi vertikal. Namun dalam perjalanannya komunikasi horizontal juga masih menjadi paradoks. Apabila aliran komunikasi horizontal terlalu dikontrol oleh pimpinan, maka karyawan akan sangat bergantung dengan informasi yang mengalir secara vertikal saja. Namun apabila sentralisasi dalam suatu organisasi berkurang, maka komunikasi horizontal berpotensi untuk berkembang serta tidak terkontrol.

(Muhammad,2011:107-124).

Setiap aliran komunikasi tersebut memiliki cara penyampaian pesan dan pesan yang berbeda. Setiap pihak dalam organisasi hendaknya dapat menyesuaikan pesan dan cara menyampaikannya sesuai dengan aliran informasi dalam organisasi.

#### 2.2.2.2. Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi sangat dibutuhkan terkait proses pencapaian tujuan organisasi. Selain membantu proses pencapaian tujuan organisasi, komunikasi dalam organisasi juga memiliki beberapa fungsi lainnya. Menurut Fajar (2009:125-127), fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain;

a) Fungsi Informatif

Organisasi berfungsi untuk memenuhi kebutuhan informasi setiap anggotanya. Informasi tersebut adalah informasi yang memungkinkan setiap anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih pasti. Informasi yang dibutuhkan akan berbeda pada setiap tataran organisasi dan tentunya akan digunakan untuk mencapai tujuan yang berbeda pula.

b) Fungsi Regulatif

Fungsi organisasi dari aspek regulatif terkait erat dengan peraturan atau kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Fungsi regulatif dalam organisasi dipengaruhi oleh dua hal; **pertama**, tataran manajemen. Pada umumnya fungsi regulatif dalam organisasi berada di bawah kendali tataran manajemen. Atasan memiliki wewenang untuk memberi intruksi

atau tugas sehingga perintah itu dijalankan dengan semestinya. Namun sikap bawahan dalam menanggapi instruksi tergantung pada;

- a. Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah
- b. Kekuatan pimpinan dalam memberikan sanksi
- c. Kepercayaan bawahan kepada atasan
- d. Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan

**Kedua**, pesan-pesan yang digunakan sebagai regulasi dalam organisasi. Adapun pesan-pesan yang akan membentuk peraturan ini menjadi pedoman bagi anggota organisasi akan apa yang boleh dan tidak boleh dilaksanakan.

c) Fungsi Integratif

Organisasi berfungsi untuk menyediakan saluran komunikasi yang membantu anggota organisasi dalam menyelesaikan tugasnya. Saluran komunikasi tersebut bisa berupa saluran komunikasi formal dan informal. Saluran komunikasi formal antara lain; buletin internal. Sedangkan saluran komunikasi informal dapat berupa perbincangan antar pribadi selama istirahat kerja. saluran komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai medium penyampaian pesan tapi juga meningkatkan partisipasi anggota organisasi terhadap organisasi.

d) Fungsi persuasif

Fungsi persuasif dalam organisasi adalah fungsi yang dilakukan oleh atasan. Tujuannya adalah menimbulkan rasa sukarela dan kesenangan dalam diri pekerja saat melakukan pekerjaan. Maka banyak pimpinan

yang lebih suka mempersuasi bawahan daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan dengan sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian dan kepuasan yang lebih besar dibandingkan kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

Fungsi komunikasi dalam organisasi yang pada hakikatnya adalah membantu pencapaian tujuan organisasi tersebut, seperti yang telah dijabarkan ke dalam beberapa bentuk fungsi komunikasi di atas. Banyaknya fungsi dari komunikasi organisasi itu sendiri sebenarnya ingin menunjukkan pentingnya komunikasi organisasi dalam menjaga kelangsungan organisasi.

### **2.2.2.3 Saluran Komunikasi Dalam Organisasi**

Salah satu unsur yang cukup menentukan penyampaian pesan dalam proses komunikasi adalah media yang digunakan. Setiap konteks komunikasi mempunyai karakteristik tersendiri, sehingga media yang digunakan akan berbeda pula.

Penelitian ini akan menjabarkan mengenai saluran komunikasi organisasi lisan dan tertulis yang digunakan dalam komunikasi organisasi vertikal. Secara tertulis komunikasi organisasi vertikal atasan-bawahan pada umumnya menggunakan saluran-saluran komunikasi seperti;

a) Deskripsi jabatan atau prosedur kerja

Merupakan saluran komunikasi tertulis yang digunakan oleh atasan untuk menyampaikan informasi dan pesan kepada bawahan. Adapun deskripsi jabatan berisi informasi menyangkut tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan, peralatan yang digunakan, dan informasi lain yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan baik. Sebuah organisasi perlu untuk mengakomodasi prosedur kerja bagi karyawannya agar tingkat keseragaman, efisiensi, dan keamanan kerja dapat dicapai sesuai dengan harapan.

b) Buku Pedoman

Buku pedoman merupakan saluran atau media komunikasi organisasi yang digunakan untuk memberikan informasi kepada karyawan mengenai kebijakan organisasi, peraturan, dan prosedur yang berlaku di perusahaan. Selain berisi prosedur dan peraturan organisasi yang bersifat teknis, buku pedoman juga berisi pedoman perilaku. Pada umumnya buku pedoman ini menjadi buku pedoman bagi karyawan baru saat mereka mulai bekerja dan sangat dibutuhkan dalam masa induksi karyawan baru.

c) Majalah dan Bulletin perusahaan

Majalah internal perusahaan merupakan salah satu sarana dalam komunikasi organisasi. Majalah internal sebagai media publikasi bertujuan untuk menciptakan suasana akrab dalam organisasi. Sebuah majalah internal hendaknya dapat memberitakan masalah-masalah yang berkaitan

dengan penerapan teknologi dalam perusahaan, lingkungan sosial organisasi, lingkungan eksternal, dinamika organisasi, serta tanggung jawab sosial perusahaan.

d) Memo dan instruksi tertulis

Memo sebagai saluran komunikasi dalam organisasi pada umumnya berupa catatan singkat yang disampaikan kepada karyawan. Memo berisi informasi mengenai rencana kebijakan, atau pesan-pesan harian. Memo sangat erat kaitannya dengan tugas bagian personalia, karena bagian personalia dalam suatu organisasi biasanya akan menggunakan memo dalam membuat usulan promosi karyawan dan membuat catatan mengenai tindak pendisiplinan karyawan.

e) Papan pengumuman dan poster

Papan pengumuman dan poster merupakan media komunikasi dalam organisasi yang digunakan untuk menjangkau sasaran komunikasi organisasi yang besar dan ingin menghasilkan dampak yang besar pula. Biasanya informasi pada papan pengumuman bersifat umum dan persuasif.

Selain itu papan pengumuman juga diletakkan di tempat yang strategis untuk menarik perhatian target *audiencenya*.

f) Laporan Tahunan

Laporan tahunan merupakan sebuah hasil analisa tertulis terhadap profil perusahaan secara detail dan kinerja keuangan perusahaan selama satu tahun. Pada umumnya perusahaan yang menggunakan laporan tahunan sebagai media komunikasi organisasi adalah perusahaan terbuka atau

sering disebut *emiten*. Selain bertujuan untuk memberikan informasi kepada stakeholder perusahaan dan investor, ternyata laporan tahunan juga perlu dikomunikasikan kepada karyawan. Agar karyawan juga dapat mengetahui prospek perusahaan di masa yang akan datang.

g) Surat yang dimasukkan dalam amplop gaji

Surat dalam amplop gaji merupakan salah satu saluran dalam komunikasi organisasi yang bertujuan untuk menjangkau sasaran komunikasi secara personal. Dengan cara ini atasan dapat menjamin bahwa informasi yang ingin disampaikan kepada karyawan secara personal akan sampai tepat sasaran.

h) Surat yang dikirimkan langsung ke rumah karyawan

Surat yang dikirimkan langsung ke rumah karyawan pada hakikatnya sama dengan surat dalam amplop gaji karyawan, bertujuan untuk menyampaikan informasi kepada karyawan secara personal. Hanya saja saluran komunikasi organisasi ini hanya akan digunakan untuk menjangkau sasaran komunikasi yang tidak selalu berada di perusahaan.

Apabila komunikasi organisasi vertikal atasan-bawahan secara tertulis menggunakan saluran komunikasi berupa memo, surat, dan SOP, komunikasi organisasi vertikal bawahan-atasan menggunakan medium komunikasi yang berbeda. adapun saluran komunikasi tertulis yang pada umumnya digunakan dalam komunikasi ke atas adalah;

a) Kotak saran

Kotak saran merupakan saluran komunikasi organisasi tertulis yang bertujuan untuk menampung informasi-informasi yang disampaikan oleh bawahan. Dengan adanya kotak saran atasan dapat memanfaatkan data-data yang diperoleh untuk meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja karyawan. Selain itu kotak saran membantu para atasan untuk berinteraksi secara tertulis dengan bawahan, serta mengetahui masalah dan keluhan mereka terhadap organisasi. Apabila saluran komunikasi organisasi ini dikelola dengan baik tentu akan menghasilkan citra perusahaan yang positif, karena membuat karyawan merasa dihargai pendapatnya.

b) program saran

program saran merupakan saluran komunikasi ke atas yang bertujuan untuk mendorong partisipasi dari setiap anggota organisasi. Di mana setiap anggota organisasi akan diminta untuk menyumbangkan ide atau gagasan yang mungkin bermanfaat bagi organisasi, kemudian ide terbaik akan diberi penghargaan. Saluran komunikasi ini juga perlu dikelola dengan hati-hati, karena saluran ini tidak hanya menjadi pendorong partisipasi anggota organisasi tapi sekaligus juga menjadi wadah bagi anggota organisasi untuk menyatakan kritiknya terhadap organisasi.

c) *Grievance Procedure*

Saluran komunikasi organisasi ini pada umumnya hanya tersedia di perusahaan-perusahaan besar. *Grievance Procedure* bersifat formal dan berupa formulir yang disediakan bagi karyawan yang ingin menyampaikan keluhan kepada atasan dan kemudian keluhan itu akan ditangani pihak manajemen yang berwenang untuk mengambil tindakan atas keluhan tersebut.

d) Survei semangat kerja dan sikap karyawan

Survei semangat kerja dan sikap karyawan merupakan saluran komunikasi dalam organisasi berupa seperangkat pertanyaan yang diberikan kepada karyawan untuk dijawab, sehingga pendapat para karyawan dapat diukur. Melakukan survei kepada karyawan seharusnya tidak mewajibkan mereka untuk menyatakan identitas, agar responden dapat menyatakan pendapat secara objektif.

e) Mekanisme penyusunan anggaran

Merupakan saluran komunikasi organisasi yang dilakukan dengan cara memberikan kesempatan bagi setiap divisi untuk menentukan jumlah anggaran yang dibutuhkan oleh divisi masing-masing. Adapun penetapan anggaran itu didasarkan dengan pencapaian organisasi secara keseluruhan.

Paparan di atas telah menunjukkan berbagai saluran komunikasi tertulis yang digunakan dalam komunikasi organisasi vertikal. Namun, dalam suatu organisasi yang merupakan satu kesatuan sistem, tentu proses komunikasi tidak

hanya akan berjalan secara tertulis. komunikasi secara lisan juga sangat penting untuk dilakukan. Sifat komunikasi yang berbeda ini memerlukan saluran komunikasi yang berbeda. Pada komunikasi lisan atasan-bawahan dalam organisasi, media komunikasi yang digunakan pada umumnya adalah;

a) Pembicaraan lewat telepon

Telepon merupakan salah satu saluran komunikasi organisasi lisan yang pada umumnya akan sering digunakan dalam organisasi berskala internasional. Perkembangan saluran komunikasi organisasi ini terus berkembang seiring perkembangan teknologi. Komunikasi organisasi lewat telepon tidak hanya dimungkinkan dari atasan ke bawahan tapi juga ke segala arah aliran komunikasi organisasi.

b) Komunikasi tatap muka

Merupakan bentuk komunikasi interpersonal yang terjadi dalam ruang lingkup organisasi. Komunikasi tatap muka antara atasan-bawahan memiliki dampak yang cukup besar terhadap perilaku dan sikap anggota organisasi. Metode ini pada umumnya digunakan dengan tujuan untuk memberi petunjuk kepada bawahan mengenai apa yang harus mereka kerjakan, meningkatkan aspirasi terhadap tujuan perusahaan dan motivasi karyawan.

c) Panitia

Kepanitiaan dalam suatu aktivitas organisasi juga merupakan salah satu saluran komunikasi organisasi ke bawah. Dalam kepanitiaan setiap anggota organisasi bisa menyatakan pendapat, bertukar informasi secara

tatap muka dengan atasan. Sebaliknya atasan juga berkesempatan berkomunikasi, melihat secara langsung bahasa non verbal dari karyawannya, dan berinteraksi dengan lebih interaktif dengan karyawan.

d) Konferensi

Konferensi tidak jauh berbeda dengan kepanitiaan, hanya saja sifatnya insidental dan intensitasnya sangat jarang. Pada konferensi juga terjadi kontak tatap muka antara atasan-bawahan. Hal itu memungkinkan peserta konferensi mencapai suatu tingkat pemahaman tertentu yang tidak mungkin dicapai dengan komunikasi tertulis.

Pada intinya komunikasi secara lisan cenderung berupa komunikasi tatap muka baik dalam konteks komunikasi organisasi, komunikasi antar pribadi, maupun konteks komunikasi lainnya. Begitu pula halnya dengan saluran komunikasi atasan-bawahan secara lisan yang telah dijabarkan di atas, menunjukkan adanya kecenderungan komunikasi tatap muka.

Tidak jauh berbeda dengan karakteristik dari saluran komunikasi lisan ke bawah, saluran komunikasi lisan ke atas juga tidak lepas dari kecenderungan komunikasi tatap muka. meskipun pada hakikatnya sama tapi saluran komunikasi lisan ke atas memiliki bentuk yang berbeda. Adapun saluran komunikasi lisan ke atas antara lain;

a) Wawancara pemutusan hubungan kerja

Merupakan bentuk komunikasi tatap muka antara bawahan dan atasan. Wawancara pemutusan hubungan kerja terkait dengan aktivitas tanya jawab dengan bawahan yang memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Dengan melakukan wawancara pemutusan hubungan kerja, para atasan dapat mendengar secara langsung alasan karyawan tersebut mengundurkan diri dari perusahaan. Hal itu tentu dapat dimanfaatkan oleh atasan untuk meningkatkan kualitas manajemen perusahaan.

b) Kebijakan pintu terbuka

Merupakan saluran komunikasi ke atas secara lisan. Di mana atasan secara konsekuen akan memberi kesempatan kepada karyawan untuk bertemu dengannya setiap saat. Dengan demikian diharapkan bawahan dapat menyampaikan aspirasi, bertanya, dan melakukan pemecahan masalah bersama atasan dengan lebih mudah. Metode ini memiliki kekurangan karena membuat atasan berpotensi menjadi tidak fokus akan pekerjaannya (Masmuh,2008:23-35).

Penjabaran mengenai berbagai saluran komunikasi vertikal dalam organisasi di atas, membuktikan bahwa setiap karakteristik komunikasi membutuhkan media yang berbeda. Pemilihan saluran komunikasi yang akan digunakan perlu disesuaikan dengan konteks komunikasi, sifat,

karakteristik serta sasaran komunikasi. Dengan demikian diharapkan komunikasi dapat berjalan efektif.

#### **2.2.2.4 Hambatan Dalam Komunikasi Organisasi**

Proses komunikasi tidak selalu berjalan mulus dalam menjangkau sasarannya. Begitu pula dalam komunikasi organisasi, ada beberapa hal yang dapat menghambat proses komunikasi dalam organisasi. Dalam komunikasi organisasi jenis-jenis hambatan digolongkan ke dalam tiga bagian yakni hambatan teknis, semantik, dan perilaku. Hambatan-hambatan tersebut dijabarkan sebagai berikut;

##### **a) Hambatan Yang Bersifat Teknis**

Hambatan teknis merupakan hambatan yang dapat terlihat secara fisiologis, adapun hambatan-hambatan teknis tersebut dapat berupa;

##### **a. Kurangnya sarana dan prasarana**

Tidak memadainya sarana dan prasarana komunikasi dapat menjadi hambatan bagi komunikasi dalam organisasi. Namun seiring dengan perkembangan teknologi hambatan teknis ini seharusnya sudah bisa diatasi. Meskipun hambatan sarana dan prasarana komunikasi bukanlah hambatan besar dan mulai bisa di atasi, tak dapat dipungkiri bahwa masih ada penyediaan sarana dan prasarana komunikasi dalam organisasi yang belum merata. Hal itu disebabkan keterbatasan anggaran dalam organisasi yang merupakan sumber masalah yang tidak dapat terelakkan.

b. Penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak sesuai

Dalam melakukan komunikasi organisasi, komunikator harus dapat menempatkan diri dan memahami metode serta saluran komunikasi yang hendak digunakan. Sebaiknya saluran komunikasi yang digunakan adalah saluran-saluran komunikasi yang sudah dikenal oleh para pegawai. Saluran komunikasi yang dipergunakan hendaknya disesuaikan dengan jenis dan sifat informasi yang akan disampaikan. Informasi yang sangat penting dan bersifat rahasia lebih tepat apabila disampaikan secara lisan. Pemahaman dan ketepatan dalam memilih metode serta saluran komunikasi organisasi yang akan digunakan merupakan aspek penting karena apabila aspek ini tidak dapat dipenuhi maka akan terjadi hambatan dalam komunikasi organisasi

c. Kondisi fisik

Ada beberapa kondisi fisik yang dapat menjadi hambatan dalam komunikasi organisasi yakni; kondisi fisik manusia yang sedang tidak dalam kondisi yang cukup baik untuk menerima maupun menyampaikan informasi, kondisi fisik yang terkait dengan kendala jarak dan waktu, dan kondisi fisik terkait kualitas sarana dan prasarana komunikasi.

b) Hambatan Semantik

Selain hambatan yang bersifat teknis, dalam komunikasi dapat pula terjadi hambatan semantik. Hambatan semantik adalah hambatan yang disebabkan karena kesalahan penafsiran, kesalahan dalam memberikan pengertian terhadap bahasa yang digunakan dalam proses komunikasi. Hambatan semantik ini dapat diaatasi apabila komunikator dapat menggunakan istilah-istilah yang mudah dipahami, kalimat-kalimat yang singkat, serta dapat menyesuaikan latar belakang pihak komunikan.

c) Hambatan perilaku

Hambatan perilaku merupakan hambatan yang disebabkan oleh berbagai sikap dan perilaku komunikator maupun komunikan dalam proses komunikasi organisasi. Adapun hambatan perilaku dapat berupa hal-hal sebagai berikut;

a. Pandangan yang sifatnya apriori

Salah satu penyebab dari hambatan perilaku adalah adanya padangan yang bersifat apriori. Pandangan yang bersifat apriori berarti tidak adanya kepercayaan dan timbulnya perasaan saling curiga satu sama lain. Dengan kata lain pandangan apriori adalah pandangan negatif akan sesuatu yang timbul karena seseorang melihat suatu masalah hanya dari sudut pandangnya sendiri.

Tentunya hal ini dapat menjadi hambatan dalam proses komunikasi dalam organisasi karena apabila ada perasaan saling curiga dan

tidak ada keterbukaan satu sama lain maka tidak akan tercapai pengertian bersama yang menjadi tujuan dari sebuah komunikasi organisasi.

b. Prasangka yang didasarkan kepada emosi

Prasangka yang didasarkan pada emosi adalah perasaan dugaan yang bersifat negatif yang timbul karena aspek emosional semata tanpa didasari rasio. Prasangka negatif itu dapat menjadi hambatan dalam komunikasi organisasi. Maka hendaknya pihak yang saling berkomunikasi dapat menumbuhkan suasana kekeluargaan dan saling terbuka.

c. Suasana otoriter

Suasana otoriter merupakan hambatan komunikasi dalam organisasi yang timbul karena kekuasaan yang berlebihan dan tidak terkontrol pada pemimpin. Aspirasi dan gagasan dari bawahan sering kali tidak menjadi perhatian. Selain itu karena pimpinan adalah pusat dari organisasi dan menjadi panutan bagi bawahan, maka otomatis otoritas yang ada pada pemimpin akan mempengaruhi kinerja bawahan dan membuat organisasi memiliki hubungan yang kaku. Selain itu suasana otoriter menimbulkan rasa kurang adanya kesetiakawanan dan kurang adanya loyalitas di antara pegawai. Hambatan komunikasi semacam ini salah satunya dapat diatasi dengan mengadakan pertemuan yang sifatnya informal dengan para pegawai.

d. Ketidakmauan untuk berubah

Agar dapat bertahan organisasi perlu menyesuaikan diri dengan perubahan situasi dan mengikuti perkembangan yang ada. Namun tidak semua perubahan, terutama yang sifatnya ekstrim, dapat langsung diterima oleh anggota organisasi. Ada kemungkinan bahwa anggota organisasi akan merasa bahwa metode kerja yang ada sudah cukup baik, sehingga tidak perlu mengalami perubahan. Pola pikir dan ketidakmauan untuk berubah tersebut akan menjadi hambatan dalam komunikasi organisasi. Hambatan komunikasi ini setidaknya dapat diatasi dengan cara memberikan pemahaman dan alasan yang jelas mengapa perubahan dalam organisasi tersebut perlu untuk dilakukan, meyakinkan pegawai bahwa metode baru yang diterapkan dalam organisasi memiliki banyak keunggulan dibandingkan dengan metode yang lama, dan memberikan pengertian kepada para pegawai tentang pentingnya metode kerja yang baru dan apa yang menjadi sasaran utamanya

e. Sifat yang egosentris

Sifat egosentris berarti sifat yang hanya peduli terhadap kepentingan pribadi dan tidak peduli akan kepentingan orang lain. Apabila sifat egosentris dimiliki oleh anggota organisasi, tentu akan menjadi hambatan dalam komunikasi organisasi, karena pada umumnya pegawai dengan sifat egosentris akan menyimpan

informasi yang ia peroleh untuk kepentingannya sendiri. Hambatan komunikasi organisasi ini sulit untuk diatasi karena sifat egosentris ini merupakan bawaan sejak lahir (Wursanto,2005:169-178).

Hambatan dalam proses komunikasi sangat tidak mungkin untuk dihilangkan. hambatan dalam berkomunikasi akan selalu dijumpai walau sekecil apapun. Maka, hal terpenting yang harus dilakukan adalah mengelola hambatan komunikasi yang ada sehingga tidak berdampak buruk bagi hasil komunikasi dan dapat mendorong proses komunikasi yang lebih baik lagi.

#### **2.2.2.5 Hubungan Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan seseorang akan terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya, termasuk respons terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi, dan hubungan interpersonal dalam organisasi.

Komunikasi organisasi itu sendiri didukung oleh iklim komunikasi organisasi. Iklim komunikasi organisasi ini terlepas dari teknik dan keterampilan berkomunikasi. Iklim organisasi merupakan nuansa atau karakteristik komunikasi yang dibentuk oleh suatu organisasi yang membedakannya dari organisasi lain dan akan menimbulkan multidimensi persepsi dari para anggotanya.

Iklim organisasi yang positif mencakup hubungan sosial dalam organisasi yang baik serta keterbukaan yang memicu kepuasan kerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi organisasi yang positif akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Pimpinan sebagai orang yang

bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi organisasi yang positif dengan cara;

- a) Menetapkan tujuan bagi karyawan
- b) Melatih karyawan dan membantu mereka menjadi lebih efektif dalam melakukan pekerjaannya
- c) Meninjau kemajuan karyawan dalam bentuk hasil dan tujuan yang telah dicapainya
- d) Memberikan bimbingan dan mengarahkan karyawan
- e) Berinovasi dalam metode penyelesaian pekerjaan agar semakin efektif
- f) Membuat perencanaan dan melakukan kegiatan pengembangan yang penting
- g) Mampu melihat kemampuan bawahannya dan membantu mengembangkan potensi yang dimiliki bawahan
- h) Menggunakan standar sosial dan finansial dalam menilai dan menghargai prestasi kerja karyawan yang telah ditetapkan.

Dari penjabaran di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi yang positif dapat memicu kepuasan kerja karyawan. Adapun iklim komunikasi organisasi itu merupakan salah satu aspek dalam komunikasi organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi organisasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja karyawan. Seorang pimpinan dalam organisasilah yang berperan untuk menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif tersebut (Muhammad,2008:90-91).

### 2.2.3. *Downward Communication*

Komunikasi ke bawah merupakan komunikasi dalam organisasi yang mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada jabatan yang berotoritas lebih rendah (Wayne & Pace,2006:185). Dapat disimpulkan bahwa komunikasi atasan-bawahan akan membahas tentang aspek-aspek komunikasi dan hubungan sosial antara atasan-bawahan dalam ruang lingkup organisasi. Sebagai hal yang mendasar tentu komunikasi atasan-bawahan akan bicara mengenai hal-hal apa saja yang pada umumnya dikomunikasikan oleh atasan kepada bawahan. Adapun hal-hal tersebut antara lain;

a) Instruksi Tugas

Instruksi tugas merupakan pesan yang disampaikan atasan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan untuk dilakukan oleh bawahan dan bagaimana melakukannya.

b) Rasional

Hal yang pada umumnya dikomunikasikan kepada bawahan adalah tujuan dari tugas yang akan dikerjakan oleh bawahan serta apa keterkaitan tugas tersebut dengan tugas lain dan tujuan organisasi.

c) Ideologi

Atasan juga perlu mengkomunikasikan nilai-nilai dalam organisasi. Pesan ideologi yang disampaikan kepada bawahan diharapkan dapat memperkuat loyalitas, moral, dan motivasi mereka.

d) Informasi

Atasan perlu memberikan informasi kepada bawahan. Adapun informasi tersebut terkait peraturan dan praktik dalam organisasi, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.

e) Balikan

merupakan pesan yang berisi respon terkait ketepatan individu dalam melakukan tugasnya. Intinya balikan merupakan pesan umpan balik dari atasan guna menanggapi sikap dalam melakukan pekerjaan maupun hasil pekerjaan bawahan (Muhammad, 2008:108-110).

Komunikasi atasan-bawahan tidak hanya terbatas pada penyebaran informasi dari atasan kepada bawahan. Masih ada konsep lainnya yang perlu dipahami terkait *downward communication*. Maka dalam penelitian ini dijabarkan lebih lanjut mengenai aspek-aspek penting dalam konsep komunikasi atasan-bawahan seperti faktor, metode, dan strategi terkait penerapan komunikasi atasan-bawahan.

### 2.2.3.1. Faktor Komunikasi Ke Bawah

Berhasil atau tidaknya komunikasi atasan kepada bawahan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor inilah yang kemudian akan mengukur sejauh mana kemampuan atasan dalam melakukan *downward communication*;

a) Keterbukaan

Ada atau tidaknya keterbukaan antara atasan dan bawahan dapat memengaruhi keefektifan komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan. Semakin ada keterbukaan maka komunikasi antara atasan dan bawahan akan semakin efektif.

b) Kepercayaan terhadap pesan tulisan

Cara menyampaikan pesan akan sangat memengaruhi efektivitas komunikasi antara atasan dan bawahan. Pesan atasan kepada bawahan yang disampaikan secara lisan dan tertulis akan lebih efektif dibandingkan dengan pesan yang hanya disampaikan secara lisan atau secara tertulis saja.

c) Pesan Yang berlebihan

Semakin berlebihan pesan yang diberikan kepada bawahan, maka akan semakin sulit dicerna oleh bawahan. Mereka cenderung akan membaca pesan-pesan yang dianggapnya penting dan yang lain akan dibiarkan saja. Maka terpaan pesan akan sangat memengaruhi efektifitas komunikasi antara atasan dan bawahan.

d) *Timing*

Seorang atasan harus cermat dalam menyesuaikan waktu yang tepat untuk menyampaikan pesan tertentu kepada bawahan. Karena kesesuaian waktu dan pesan yang disampaikan akan memengaruhi efektifitas komunikasi antara atasan dan bawahan.

e) Penyaringan

Pesan yang disampaikan kepada bawahan sangat tidak mungkin akan diterima sepenuhnya. Bawahan akan menyaring pesan tersebut. Penyaringan yang dilakukan oleh bawahan sebagai komunikan akan sangat memengaruhi efektifitas komunikasi atasan kepada bawahan (Muhammad, 2008:110-112).

Dari penjabaran diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi atasan-bawahan yang baik adalah komunikasi atasan-bawahan yang terbuka, fleksibel dalam waktu dan metode penyampaian pesan dan tidak memicu bawahan untuk melakukan penyaringan, dalam arti semua pesan atasan dapat diterima oleh bawahan dengan baik.

### 2.2.3.2. Metode Komunikasi Ke Bawah

Atasan perlu menerapkan metode tertentu agar komunikasi atasan-bawahan terjalin dengan baik. Ada beberapa metode yang dapat diterapkan untuk komunikasi atasan-bawahan. Metode-metode tersebut antara lain;

- a) Metode lisan seperti; gambar, wawancara, telepon, sistem intercom, kontak interpersonal, laporan lisan, dan ceramah.
- b) Metode tulisan seperti; surat, memo, telegram, majalah, surat kabar, deskripsi pekerjaan, panduan pelaksanaan pekerjaan, laporan tertulis, pedoman kebijaksanaan
- c) Metode gambar seperti; poster, grafik, peta, *slide*, film, *display*, dan foto (Muhammad,2008:116).

Agar komunikasi ke bawah efektif, metode yang digunakan setidaknya harus memenuhi syarat-syarat berikut ini;

- a) Ketersediaan  
Metode tersebut sudah tersedia dalam suatu organisasi dan sudah sering digunakan.
- b) Biaya  
Metode tersebut tidak menguras biaya yang besar. Namun efektif dan efisien. Metode dengan biaya yang minim akan cenderung dipilih untuk menyebarkan informasi yang bersifat rutin dan tidak mendesak.

c) Dampak

Metode yang dipilih dapat memberikan dampak yang besar dari aktivitas komunikasi atasan-bawahan yang dilakukan.

d) Relevansi

Metode yang akan digunakan sesuai dengan tujuan dari aktivitas komunikasi yang dilakukan.

e) *Respons*

Metode yang akan digunakan sesuai dengan harapan akan feedback. Proses komunikasi atasan-bawahan yang menginginkan *feedback* akan berbeda metodenya dengan komunikasi atasan-bawahan yang tidak menginginkan *feedback*.

f) *Skill*

Metode yang digunakan sesuai dengan *skill* dari komunikator dan komunikan (Muhammad,2008:114-115).

Tentunya dengan pemilihan metode yang tepat akan menghasilkan proses komunikasi yang efektif pula.

UMMN

### 2.2.3.3. Strategi Komunikasi Ke Bawah

Komunikasi atasan bawahan bukanlah sesuatu yang mudah untuk dilakukan. Seorang atasan sebagai komunikator harus memahami betul *audiencenya*. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan atasan ketika berkomunikasi dengan bawahannya;

- a) Terbuka kepada bawahan dan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh bawahan.
- b) Membuat karyawan merasakan bahwa dirinya diberi informasi.
- c) Merancang dan mengembangkan perencanaan komunikasi.
- d) Membangun kepercayaan antara atasan-bawahan.
- e) Memahami saluran komunikasi yang akan digunakan.
- f) Memahami tujuan komunikasi organisasi yang ingin dicapai.
- g) Membuat pesan yang jelas dan konsisten.
- h) Menargetkan waktu agar pesan sampai tepat waktu.
- i) Memahami saat yang tepat untuk menyampaikan pesan.
- j) Mempertimbangkan aspek ekonomis.
- k) Menggunakan lebih dari satu saluran.
- l) Sedapat mungkin mencegah tertundanya komunikasi. Terlebih lagi apabila hanya disebabkan oleh hambatan kecil (Muhammad,2008:112-114).

Apabila atasan dapat mengelola komunikasi atasan-bawahan dengan baik dan dapat menerapkan strategi yang tepat dalam melakukan komunikasi dengan

bawahan, maka akan tercipta iklim organisasi, motivasi, produktivitas serta kepuasan kerja yang tentunya berdampak positif pada kinerja organisasi.

#### **2.2.4. Kepuasan Kerja.**

Kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang diperoleh dari hal-hal yang dialami selama bekerja. Dapat tarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dialami seseorang terkait apa yang ia peroleh dari pekerjaannya (Colquitt, LePine, Wesson dalam Wibowo, 2013:131).

Kepuasan kerja juga dapat dipandang sebagai perasaan positif seorang pekerja akan pekerjaannya yang didapat melalui evaluasi terhadap karakteristik pekerjaannya (Robins dan Judge dalam Wibowo,2013:131).

Sumber dari kepuasan kerja itu sendiri adalah kebutuhan seseorang akan hubungan dan interaksi sosial yang harmonis dengan lingkungan sosialnya. Maka kepuasan kerja tidak dapat dipandang dari aspek fisiologis semata.

Dengan demikian kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan keadaan emosional seseorang yang mengacu pada perasaan senang atau tidak senang yang dialami dan dirasakan oleh seseorang akan lingkungan kerja dan pekerjaannya (Handoko,2001:193-194). Dalam penelitian ini ada beberapa konsep mendasar dalam kepuasan kerja yang akan dijabarkan. Konsep-konsep tersebut antara lain; kategori, indikator, dan hubungan kepuasan kerja, serta dampak yang dapat ditimbulkan dari ketidakpuasan kerja.

#### 2.2.4.1. Kategori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya dinilai dari satu aspek. Hal itu disebabkan karena kepuasan kerja itu sendiri bervariasi. Adapun beberapa jenis kepuasan kerja antara lain; *pay satisfaction*, *promotion satisfaction*, *supervision satisfaction*, *coworker satisfaction*, *satisfaction with the work it self*, *altruism*, *status*, dan *enviroment*.

##### a) *Pay satisfaction*

Aspek yang menilai kepuasan kerja dari puas atau tidaknya pekerja akan bayaran yang mereka dapatkan, apakah perusahaan dapat memberikan penghasilan yang cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan bagi pegawainya. Terkadang mendapatkan gaji yang besar belum tentu akan menjamin bahwa pekerja akan memperoleh kepuasan kerja. hal yang menjadi indikator dari *pay satisfaction* adalah kesesuaian bayaran dan kontribusi dan tingkat kesenjangan antara bayaran yang diperoleh pekerja dengan rekan sekerja.

##### b) *Promotion Satisfaction*

Pekerja akan mandapatkan kepuasan kerja apabila kebijakan promosi perusahaan sesuai dengan kepentingannya dan apakah pekerja mendapatkan promosi secara adil sesuai dengan kemampuannya. Tidak semua pekerja menyukai promosi, karena promosi menuntut tanggung jawab yang besar dan jam kerja yang lebih banyak. Namun disisi lain tidak

sedikit pekerja yang menginginkan promosi karena promosi menawarkan pertumbuhan personal yang besar dan penghasilan yang lebih tinggi.

c) *Supervision Satisfaction*

Kepuasan kerja tipe ini merupakan kepuasan kerja yang dipandang dari perspektif hubungan pekerja dengan atasan. Pekerja akan cenderung mendapatkan kepuasan kerja apabila mereka mendapatkan atasan yang kompeten, sopan, dan dapat berkomunikasi dengan baik. Pekerja sangat berharap atasan dapat membantu mereka mencapai nilai-nilai yang mereka inginkan. Pekerja akan cenderung menyukai atasan yang memberikan penghargaan atas kinerja baik mereka, atasan yang berkepribadian baik, dan atasan yang mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja.

d) *Coworker Satisfaction*

Kepuasan kerja yang diperoleh karena pekerja memiliki teman sekerja yang dapat membantu, menyenangkan, dan menarik. Teman sekerja yang dapat diajak berbagi dan bekerjasama dapat membuat pekerja merasa waktu kerja berlalu lebih cepat dan membuat mereka memperoleh kepuasan kerja.

e) *Satisfaction with the work it self*

Merupakan tipe kepuasan kerja dari aspek karakteristik pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja jenis ini didapatkan apabila pekerja memperoleh pekerjaan yang dianggapnya menarik, menantang, dan dihormati. Pekerjaan yang diberikan memberi pekerja peluang untuk memanfaatkan

keterampilan yang ia miliki, bukan pekerjaan yang berulang-ulang, menjemukan dan tidak nyaman.

f) *Altruism*

Kategori kepuasan kerja yang didasarkan pada sifat suka membantu orang lain. Dalam kata lain pekerja akan mendapat kepuasan kerja apabila ia dapat membantu rekan sekerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

g) *Status*

Kategori kepuasan kerja ini menekankan pada aspek kekuasaan dan prestise dari suatu pekerjaan. Dengan kata lain, pekerja akan memperoleh kepuasan kerja apabila dirinya memiliki kekuasaan atau jabatan yang memungkinkan dirinya untuk memiliki kekuasaan atas orang lain, popularitas, dan dihargai prestasinya.

h) *Environment*

Jenis kepuasan kerja ini dipandang dari perspektif lingkungan kerja yang nyaman dan aman. Pekerja akan memperoleh kepuasan kerja apabila memiliki lingkungan kerja yang baik

(Colqitt, LePine, Wesson dalam Wibowo,2013:132-134).

Setiap individu dalam organisasi memiliki indikator kepuasan kerja dan harapan terhadap organisasi yang berbeda-beda. Hal itulah yang membuat jenis kepuasan kerja menjadi beragam. Keberagaman kepuasan kerja menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi untuk memenuhi setiap jenis kepuasan kerja karyawan tersebut.

#### 2.2.4.2. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang menentukan produktivitas dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Maka kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk diukur, agar organisasi dapat mengevaluasi kepuasan kerja karyawannya. Ada beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan.

a) *Achievment*

Kepuasan kerja karyawan dapat diperoleh apabila perusahaan memiliki kepedulian yang tinggi dan tahu bagaimana menghargai prestasi yang telah dicapai oleh karyawannya. Selain itu perusahaan juga perlu untuk memberikan penilaian terkait kinerja karyawan secara objektif guna mencapai kepuasan kerja karyawan.

b) *Recognition*

Kepuasan kerja karyawan dapat diperoleh apabila karyawan merasa mendapat pengakuan dari perusahaan serta mendapatkan rekan kerja yang dapat menghargai dirinya.

c) *The Work It Self*

Kepuasan kerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Pekerjaan yang dapat mendorong kepuasan kerja adalah pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahlian karyawan,

tidak monoton, membutuhkan kreatifitas, dan melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.

*d) Responsibility*

Kepuasan kerja karyawan dikatakan tercapai apabila membuat karyawan merasa memiliki tanggung jawab akan pekerjaannya. Pekerjaan tersebut tidak menjadi beban bagi karyawan, dan karyawan menganggap penting pekerjaannya, serta mampu bertanggung jawab atas setiap hasil kerjanya.

*e) Advancement*

Indikator ini terkait kemampuan perusahaan untuk memberikan peluang promosi pada karyawannya.

*f) The Possibility of Growth*

Kepuasan kerja dapat dicapai apabila perusahaan dapat memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk berkembang, serta menyediakan sarana dan prasarana terkait aktivitas meningkatkan pengembangan potensi karyawan (Hasibuan,2005:157-158).

Indikator yang telah dijabarkan di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya diukur dari kepuasan fisiologis yang didapatkan pekerja, seperti gaji, jaminan kesehatan, dan sebagainya. Kepuasan kerja juga bicara mengenai kemampuan perusahaan untuk mendorong dan memberdayakan karyawannya, serta menciptakan iklim organisasi yang sehat.

### 2.2.4.3. Hubungan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki dampak dan terkait dalam beberapa aspek pada organisasi. Hal itulah yang menyebabkan menjaga kepuasan kerja karyawan menjadi sesuatu yang penting. Kepuasan kerja akan berdampak pada hal-hal seperti kinerja, kepuasan hidup, tingkat absensi, komitmen karyawan hingga kepuasan pelanggan. Keterkaitan kepuasan kerja dengan aspek yang telah disebutkan di atas dijabarkan sebagai berikut;

#### a) *Job Satisfaction-Job Performance*

Ada korelasi moderat antara kepuasan kerja dan kinerja. Pekerja yang memiliki kepuasan kerja akan melakukan pekerjaan dengan lebih baik, lebih kreatif, dan bekerja lebih tekun. Intinya pekerja yang memiliki kepuasan kerja akan cenderung lebih produktif. McShane&Von Glinow (2010) mengatakan bahwa pandangan kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja tidak berlaku apabila;

- a. Kepuasan kerja berdampak pada hal lain, bukan pada kinerja. Dalam artian pekerja akan tetap produktif dan berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin meskipun ia merasa tidak mendapatkan kepuasan kerja.
- b. Kinerja yang mempengaruhi kepuasan kerja bukan sebaliknya. Sehingga pekerja akan merasa mendapat kepuasan kerja apabila ia dinilai memiliki kinerja yang baik. Bukan sebaliknya, bahwa ia

harus memiliki kepuasan kerja untuk memberikan performa optimal.

- c. Kepuasan kerja lebih berdampak pada motivasi kerja ketimbang kinerja karena pekerja tidak memiliki peran dan tanggung jawab penuh atas kinerja yang dihasilkannya.

b) *Job Satisfaction-Organizational Commitment*

Kepuasan kerja akan terkait pada tiga jenis komitmen pekerja terhadap organisasi;

- a. *Affective commitment*, pekerja yang memiliki kepuasan kerja akan merasa terikat secara emosional dan melibatkan diri secara aktif dalam organisasi.
- b. *Continuance commitment*, kepuasan kerja akan membuat pekerja mempertimbangkan kerugian yang akan dialami apabila meninggalkan perusahaan.
- c. *Normative commitment*, kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan pada pekerja terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

c) *Job Satisfaction-Customer Satisfaction*

Pekerja yang puas akan cenderung memberikan pelayanan yang memuaskan pada pelanggan. Hal itu dikarenakan;

- a. Pekerja yang memiliki kepuasan kerja akan memiliki mood yang positif pula sehingga membuat pelanggan juga akan merasakan emosi yang positif.
- b. Pekerja yang memiliki kepuasan kerja akan memiliki kemungkinan kecil untuk keluar dari pekerjaannya sehingga memungkinkan pelanggan untuk mendapatkan pelayanan dari pekerja yang sama. Dalam artian kepuasan pekerja akan menciptakan pelayanan yang konsisten terhadap pelanggan. Tentunya pelayanan yang bersifat konsisten itu akan berdampak pada kepuasan pelanggan.

d) *Job Satisfaction dan Absenteeism*

Pekerja yang tidak memiliki kepuasan kerja kemungkinan akan sering datang terlambat untuk bekerja dan memiliki angka absensi yang tinggi.

Pekerja akan cenderung puas dalam bekerja apabila mereka diberi kesempatan yang memadai untuk tidak masuk kerja. Peraturan absensi yang terlalu ketat dan tidak fleksibel cenderung akan mendorong ketidakpuasan kerja dan akan berdampak pada tingkat kemangkiran pekerja yang tinggi.

e) *Job Satisfaction-Turn Over*

Kepuasan kerja akan berdampak pada pergantian pekerja. ada dua hal yang mendorong pekerja untuk meninggalkan perusahaan;

- a. *Pull*, adanya prospek pekerjaan lain yang lebih menjanjikan
- b. *Push*, pekerjaan yang dijalani saat ini tidak menarik.

Ketidakpuasan kerja akan membuat pekerja berpikir bahwa pekerjaan yang ia miliki tidak menarik dan menimbulkan potensi pekerja untuk melirik prospek pekerjaan yang lebih baik. Hasilnya adalah pekerja akan mempertimbangkan untuk keluar dari perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja akan berdampak pada angka pergantian karyawan, karena pekerja yang merasa memiliki *human capital*, kemampuan, dan pendidikan yang tinggi merasa mereka memiliki banyak alternatif pekerjaan dan layak untuk prospek karier yang lebih baik.

f) *Job satisfaction-Work deviance*

Pekerja yang tidak puas akan cenderung melakukan berbagai penyimpangan di tempat kerja seperti membuat keributan, mencuri, bermalas-malasan, korupsi, ketidakdisiplinan pekerja, dan sebagainya. Hal ini dinamakan penarikan diri pekerja. Sebaliknya pekerja yang merasa puas akan cenderung menjadi karyawan yang tertib dan pro terhadap kebijakan perusahaan, serta pro produktivitas.

g) *Job Satisfaction-Life Satisfaction*

Pekerja yang mendapatkan kepuasan kerja, merasa mencapai prestasi di tempat kerja, berprestasi tinggi, cenderung mengindikasikan bahwa mereka sukses dalam hidupnya. Hubungan ini juga berlaku sebaliknya bahwa pekerja yang merasa bahagia dalam hidupnya akan cenderung merasa puas di tempat kerja

(Robins & Judge dalam Wibowo, 2013:141-144).

Hubungan kepuasan kerja dengan berbagai aspek yang telah dijabarkan di atas membuat organisasi perlu untuk memahami secara mendalam tentang pengelolaan kepuasan kerja. Apabila kepuasan kerja karyawan dikelola dengan baik, maka aspek-aspek yang terkait dengan kepuasan kerja tersebut juga akan menjadi lebih stabil.

#### **2.2.4.4. Dampak Ketidakpuasan Kerja**

Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, sudah seharusnya sebuah organisasi memperhatikan produktivitas dan kinerja sumber daya manusianya. Kinerja karyawan yang baik akan tercipta apabila mereka memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu menciptakan kepuasan kerja merupakan hal yang harus diperhatikan oleh organisasi. Apabila karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja, maka yang akan terjadi adalah;

- a) *Exit*, pekerja yang merasa tidak puas kemungkinan akan memilih untuk meninggalkan perusahaan.
- b) *Voice*, pekerja yang tidak puas tidak selalu memunculkan aksi ekstrim secara langsung. Kemungkinan yang bisa terjadi adalah pekerja dapat

secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menganjurkan perbaikan, mendiskusikan persoalan dengan atasan, dan melakukan beberapa aktivitas perserikatan.

- c) *Loyalty*, pekerja yang kurang puas dapat tetap secara optimis memberikan loyalitas dan menunggu kondisi membaik dan percaya bahwa organisasi akan mengambil keputusan yang benar.
- d) *Neglect*, ketidakpuasan pekerja dapat secara ekstrim berpengaruh terhadap fungsi organisasi. *Neglect* dapat berupa tindakan kemangkiran, mogok kerja, keterlambatan, dan meningkatkan tingkat kesalahan yang berpotensi membuat fungsi organisasi berhenti secara total atau menghadapi organisasi pada situasi krisis (Wibowo, 2013:144-145).

Dampak kepuasan kerja secara ekstrim dapat menghentikan fungsi organisasi. Maka dampak kepuasan kerja karyawan perlu menjadi perhatian organisasi sehingga dapat dicegah atau diminimalisir.

#### **2.2.4.5 Penyebab Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dalam realitasnya sangat beragam. Seiring perkembangan organisasi tentunya keberagaman kepuasan kerja menjadi perlu untuk dihadapi dan menjadi tantangan sendiri untuk dipenuhi. Agar dapat mengelola dan memenuhi setiap aspek kepuasan kerja tersebut maka perlu diketahui terlebih dahulu apa faktor-faktor yang menjadi penyebab kepuasan kerja. Faktor-faktor itu adalah;

a) Need Fulfilment

Kepuasan kerja dapat disebabkan oleh kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan setiap anggotanya. Dalam arti seseorang akan mendapatkan kepuasan kerja apabila ia merasa hasil kerjanya dapat memenuhi kebutuhan dirinya baik secara fisik maupun psikologis.

b) Perbedaan

Kepuasan kerja dapat timbul atau bahkan meningkat seiring semakin kecilnya kesenjangan antara apa yang diharapkan dan apa yang diterima oleh setiap anggota organisasi.

c) Pencapaian Nilai

Kepuasan kerja dapat disebabkan oleh perasaan positif yang dirasakan seseorang karena nilai-nilai dalam pekerjaan serta lingkungan kerja selaras dengan nilai-nilai yang dianutnya.

d) Keadilan

Seseorang akan mendapatkan kepuasan kerja apabila ia mendapatkan sesuatu sesuai dengan kontribusinya dan diperlakukan adil di tempat kerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak diperlakukan dengan adil akan cenderung melakukan berbagai hal yang mengindikasikan ketidakpuasan kerja.

e) Komponen Genetik

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal tapi juga internal, salah satunya sifat pribadi. Seseorang yang memiliki kepribadian lebih mudah menerima variasi lingkungan kerja akan cenderung lebih mudah untuk mendapatkan kepuasan kerja dibandingkan dengan mereka yang sulit beradaptasi dengan berbagai variasi lingkungan kerja (Wibowo,2012:504-505).

Dengan memahami berbagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diharapkan sebuah organisasi mampu menjawab tantangan keberagaman kepuasan kerja yang ada. Dengan memenuhi dan membenahi kepuasan kerja karyawan produktivitas dan kinerja organisasi akan menjadi lebih baik pula.

### 2.3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban tentatif sebagai hasil deduksi teori tertentu (Suyanto,2008:45). Dalam penelitian yang menggunakan pendekatan statistik ada dua jenis hipotesis;

- a)  $H_0$ , Merupakan hipotesis yang menyatakan tidak ada korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat

- b)  $H_a$ , merupakan hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat (Suyanto,2008:45).

Meskipun hipotesis hanya merupakan dugaan sementara terhadap hasil penelitian, namun hendaknya hipotesis dirumuskan dengan tepat dan benar. Hipotesis yang baik seharusnya memenuhi persyaratan berikut ini;

- a) Hipotesis harus jelas secara konseptual
- b) Hipotesis harus mempunyai rujukan empiris
- c) Hipotesis harus bersifat spesifik
- d) Hipotesis harus dihubungkan dengan teknik penelitian yang ada
- e) Hipotesis harus berkaitan dengan suatu teori

(Goode & Hatt dalam Rakhmat,2007:14-15).

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa hipotesis merupakan jawaban tentatif akan rumusan masalah yang ada dan pada umumnya dijumpai pada penelitian dengan pendekatan statistik yang mencoba mencari tahu hubungan antara dua variabel, yakni;

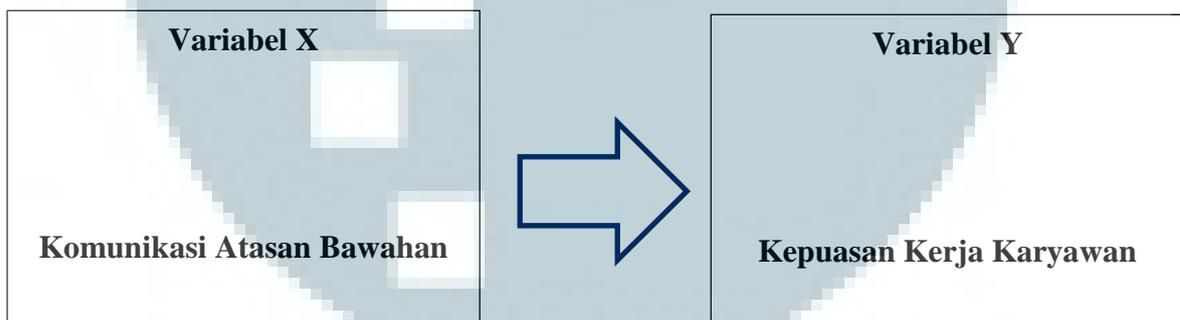
- a) Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel bebas merupakan variabel yang dapat dimanipulasi dan diubah oleh peneliti untuk menentukan hubungannya dengan suatu gejala yang diamati (Sarwono,2006:54). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah komunikasi atasan bawahan.

b) Variabel Terikat

merupakan variabel yang sifatnya tetap. Variabel terikat diukur untuk menentukan ada atau tidaknya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas (Sarwono,2006:54). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kepuasan kerja karyawan.

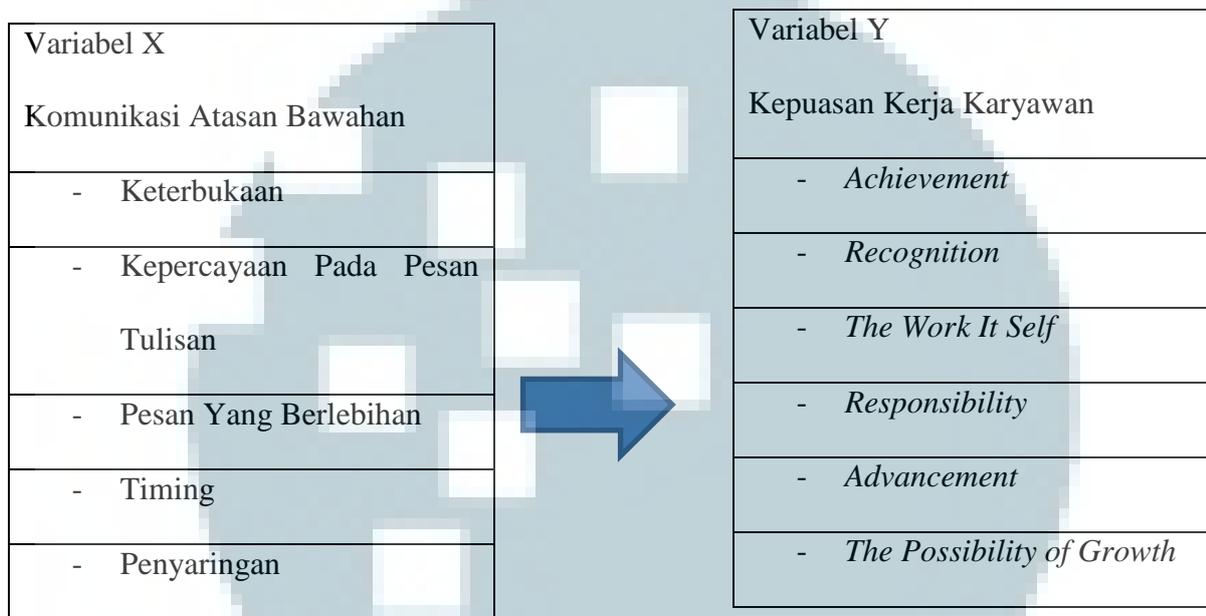
Dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Atasan-Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” ini, hubungan sebab akibat antara kedua variabel tersebut digambarkan sebagai berikut;



Berdasarkan gambaran di atas maka hipotesis dari penelitian ini adalah;

- a)  $H_0$  = tidak ada pengaruh komunikasi atasan bawahan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b)  $H_a$  = ada pengaruh komunikasi atasan bawahan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 2.4. Kerangka Konseptual



Gambaran kerangka konseptual di atas ingin menjelaskan bahwa dalam organisasi komunikasi menjadi penting. Komunikasi organisasi sangat erat kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi dalam organisasi dapat mengalir secara vertikal, horisontal, dan diagonal. Penelitian ini akan melihat lebih kepada aliran komunikasi secara vertikal, yakni komunikasi atasan bawahan. Adapun peneliti akan mencoba mencari pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Indikator yang peneliti gunakan untuk mengukur kualitas dari komunikasi atasan-bawahan antara lain;

- a) Keterbukaan
- b) Kepercayaan pada pesan tulisan
- c) Pesan yang berlebihan
- d) Waktu
- e) Penyaringan

(Muhammad,2008:108-110).

Sedangkan indikator yang peneliti gunakan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan adalah;

- a) *Achievement*
- b) *Recognition*
- c) *The Work It Self*
- d) *Responsibility*
- e) *Advancement*
- f) *The Possibility of Growth*

(Hasibuan,2005:157-158).

UMMN