

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap individu maupun kelompok pasti akan selalu memerlukan hubungan yang baik antara satu sama lain guna memenuhi kebutuhannya, maupun mencapai tujuannya. Untuk mencapai hubungan baik tersebut, kita (baik individu maupun kelompok) pasti harus berkomunikasi dengan pihak yang lainnya, terutama pihak yang bersangkutan atau memiliki hubungan dengan kita. Begitu juga dengan sebuah organisasi yang pasti membutuhkan untuk berkomunikasi dengan pihak-pihak yang bersangkutan dengannya.

Purwanto (2006 : 35) mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok masyarakat yang saling bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam suatu organisasi, komunikasi adalah suatu perekat yang memungkinkan kelompok masyarakat tersebut secara bersama-sama melakukan fungsinya dengan baik.

Seperti yang kita ketahui, perusahaan ataupun organisasi juga memiliki publiknya sendiri. Menurut Emory S. Bogardus (Suhandang, 2004 : 30-31), publik sebuah perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu: publik internal dan eksternal. Publik internal adalah publik didalam perusahaan. Publik internal terdiri atas: pegawai, buruh, dan pemegang saham. Sementara publik eksternal adalah publik yang berada di luar organisasi/perusahaan, namun tetap memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Publik eksternal terdiri dari: pelanggan, komunitas, *supplier*, dan lain-lain. Karena publik suatu perusahaan itu tidaklah

sedikit, maka tidak diragukan lagi bahwa suatu perusahaan juga individu atau pihak yang dapat berkomunikasi dengan publik-publik tersebut.

Pegawai ataupun karyawan merupakan salah satu publik internal dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, pegawai merupakan pihak yang memegang peranan penting di dalamnya. Komunikasi di dalam organisasi juga merupakan hal yang tidak bisa dianggap remeh. Dengan adanya komunikasi organisasi, pihak-pihak di dalam organisasi dapat menangani pesan-pesan yang berhubungan dengan aspek organisasional. Komunikasi inilah yang dapat membantu orang-orang di dalam suatu organisasi untuk menjalankan fungsi mereka masing-masing dengan baik.

Komunikasi organisasi cenderung menekankan kegiatan penanganan pesan-pesan yang terkandung di dalam suatu batas organisasional. Menurut Pace dan Faules (2005 : 33), komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan merupakan persoalan tentang bagaimana mereka terlibat di dalam proses bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Komunikasi organisasi adalah sebuah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

Setiap karyawan pasti memiliki ekspektasi yang berbeda-beda. Pemenuhan harapan tersebut diyakinkan dapat menciptakan sebuah keadaan yang dinamakan kepuasan komunikasi. Kepuasan dalam pengertian diatas merujuk kepada bagaimana sebuah informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi. Tingkat kepuasan komunikasi merupakan suatu tingkatan fungsi dari apa yang seseorang harapkan dengan apa yang dia harapkan.

Tingkat kepuasan komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan sebuah hal yang besar. Hal ini diakibatkan oleh banyaknya aliran komunikasi dan jenis komunikasi dalam organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti meyoroti tentang kepuasan komunikasi *downward*. Tingkat kepuasan komunikasi *downward* merupakan tingkat kepuasan seorang karyawan dalam mempersepsikan komunikasi dari atasan ke bawahan dalam organisasinya. Dari hal diatas dapat dilihat bahwa tingkat kepuasan komunikasi *downward* merupakan persepsi karyawan mengenai komunikasi dari atasan ke bawahan. Menurut Gibson (Srimulyo, 1999 :39), persepsi merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja. Dari pernyataan tersebut diharapkan sebuah tingkat kepuasan komunikasi *downward* yang tinggi dapat menghasilkan kinerja yang tinggi juga pada karyawannya.

Di sisi yang sama, apabila tingkat komitmen organisasional karyawan tinggi maka kinerja karyawan tersebut juga akan meningkat sehingga perfoma organisasi atau perusahaan akan bersifat positif atau dengan kata lain kinerja karyawan menjadi meningkat. Masih menurut Gibson (Srimulyo, 1999 : 39), tingkat komitmen organisasional yang dapat juga diartikan sebagai sebuah sikap yang dimiliki karyawan juga ikut mempengaruhi kinerja. Selain itu, Mathis dan Jackson (Sopiah, 2008 : 155) juga mengungkapkan bahwa tingkat komitmen organisasional adalah sebuah sikap dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi, dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, tingkat komitmen organisasional juga dapat diartikan sebagai sikap loyal karyawan dan merupakan ekspresi perhatian mereka terhadap kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Wonosobo merupakan salah satu cabang PDAM yang terletak di Provinsi Jawa Tengah. PDAM Wonosobo adalah salah satu PDAM yang mempunyai pelanggan terbanyak di Jawa Tengah. PDAM Wonosobo ini menempati posisi kedua dalam hal pelanggan terbanyak se-Jawa Tengah, setelah ibu kota Semarang di urutan yang pertama. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Wonosobo pada tahun 2010 memiliki sekitar 54.900 pelanggan (krjogja.com).

Selain ditentukan oleh pelanggannya, eksistensi PDAM Wonosobo juga ditentukan oleh kinerja karyawannya. Dari berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja yang diungkapkan oleh Gibson (Srimulyo, 1999 : 39), peneliti hanya mengambil dua variabel yaitu persepsi (tingkat kepuasan komunikasi downward) dan sikap (tingkat komitmen organisasional). Hal tersebut dikarenakan peneliti membatasi masalah di lingkup komunikasi organisasi dan tertarik menggunakan variabel psikologis tersebut. Variabel-variabel psikologis yaitu tingkat kepuasan komunikasi *downward* dan tentu saja tingkat komitmen organisasional dibutuhkan oleh karyawan. Variabel-variabel psikologis tersebut pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja, dan kinerja karyawan yang tinggi akan memegang peranan yang sangat penting terhadap suatu organisasi seperti PDAM Wonosobo.

Dengan semua hal yang dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimanakah komunikasi *downward* yang dijalankan oleh PDAM Wonosobo, serta bagaimana hubungan antara tingkat kepuasan komunikasi *downward* dan tingkat komitmen organisasional dengan kinerja para karyawannya.

B. Rumusan Masalah

Bagaimanakah hubungan tingkat kepuasan komunikasi *downward* dan tingkat komitmen organisasional dengan kinerja karyawan PDAM Wonosobo?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui hubungan tingkat kepuasan komunikasi *downward* dan tingkat komitmen organisasional dengan kinerja karyawan PDAM Wonosobo.

D. Manfaat Penelitian

1. Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pembendaharaan kepustakaan terutama di dalam bidang komunikasi organisasi yang dijalankan suatu organisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai acuan bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian di bidang yang sama pada masa yang akan datang.

2. Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi memberi gambaran kepada PDAM Wonosobo mengenai bidang komunikasi organisasinya, terutama dalam komunikasi *downward*, komitmen organisasional, dan kinerja karyawannya. Tidak sebatas sebagai gambaran saja, tetapi hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan maupun pertimbangan bagi PDAM Wonosobo.

E. Kerangka Teori

1. Komunikasi Organisasi

1.a. Definisi komunikasi organisasi

Setiap individu pasti memerlukan komunikasi untuk menjalani kehidupannya. Layaknya individu, sebuah organisasi pasti membutuhkan komunikasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil. Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi memegang peranan yang penting bagi eksistensi sebuah organisasi.

Menurut Brent D. Ruben (Muhammad, 2005 : 3), komunikasi adalah suatu proses dimana seorang individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi, dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Pada definisi ini, komunikasi dipandang sebagai suatu proses atau suatu aktivitas yang mempunyai tahapan-tahapan.

Judy C. Pearson dan Paul E. Nelson (Mulyana, 2005 : 5) mengemukakan bahwa komunikasi mempunyai dua fungsi. Yang pertama adalah untuk kelangsungan hidup diri sendiri. Yang kedua adalah untuk kelangsungan hidup masyarakat, tepatnya untuk memperbaiki hubungan sosial dan mengembangkan keberadaan suatu masyarakat.

Purwanto (2006 : 35) mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok masyarakat yang saling bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam suatu organisasi, komunikasi adalah suatu perekat yang memungkinkan

kelompok masyarakat tersebut secara bersama-sama melakukan fungsinya dengan baik.

Menurut Schein (Muhammad, 2005 : 23), organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Organisasi juga memiliki karakteristik, yaitu: mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian yang lainnya dan tergantung kepada komunikasi antar manusia untuk mengkoordinasi aktivitas dalam organisasi tersebut. Sedangkan Wright (Muhammad, 2005: 24) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasikan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Meskipun diatas terdapat definisi organisasi yang berbeda-beda, namun dari definisi diatas, dapat dilihat bahwa komunikasi memegang peranan penting dalam suatu organisasi.

Menurut Pace dan Faules (2005 : 41-56) organisasi dibagi menjadi dua, yaitu: organisasi sosial dan organisasi formal. Organisasi sosial merujuk kepada pola-pola interaksi sosial dan regularitas yang teramati dan perilaku sosial orang-orang yang disebabkan oleh situasi sosial mereka, baik karakteristik fisiologis maupun psikologis mereka sebagai individu. Sedangkan menurut Barnard (Pace dan Faules, 2005 : 56), organisasi sosial merupakan suatu sistem dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar, terkoordinasi, dan menitikberatkan konsep sistem dan konsep orang.

Dalam penjelasan sebelumnya mengenai organisasi, dapat dilihat bahwa komunikasi memegang peranan yang penting dalam suatu organisasi. Komunikasi yang menyangkut kepentingan suatu organisasi dapat disebut sebagai komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi cenderung menekankan kegiatan penanganan pesan-pesan yang terkandung di dalam suatu batas organisasional.

Menurut Pace dan Faules (2005 : 33), komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan merupakan persoalan tentang bagaimana mereka terlibat di dalam proses bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Komunikasi organisasi adalah sebuah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

1.b. Fungsi komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi mempunyai beberapa fungsi (Sopiah, 2008 :142), yaitu:

a. Komunikasi berfungsi sebagai pengendali perilaku anggota

Fungsi ini berjalan jika karyawan diwajibkan untuk menyampaikan keluhan terkait dengan pelaksanaan tugas kewajiban karyawan tersebut dalam suatu perusahaan.

b. Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan

Fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan, misalnya manajer menjelaskan atau menginformasikan

seberapa baik karyawan telah bekerja dan dengan cara bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

c. Komunikasi berperan sebagai pengungkap emosi

Fungsi ini berperan ketika kelompok kerja karyawan menjadi sumber pertama dalam interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok ini mekanisme dasar dimana masing-masing anggota dapat menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka.

d. Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dan pengambilan keputusan

Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan oleh individu maupun kelompok untuk mengambil keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai berbagai pilihan keputusan.

1.c. Aliran komunikasi organisasi

Dalam komunikasi organisasi, ada juga jenis-jenis aliran komunikasinya. Menurut Sopiah (2008 : 149-150) ada empat aliran komunikasi organisasi, aliran-aliran tersebut yaitu:

a. Komunikasi dari atas ke bawah (*downward*)

Merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam suatu organisasi. Bentuk aliran komunikasi dari atas ke bawah berupa sebuah prosedur organisasi, intruksi tentang bagaimana melakukan tugas, umpan balik terhadap prestasi bawahan, penjelasan tentang tujuan organisasi, dan lain sebagainya. Salah satu kelemahan

komunikasi dari atas ke bawah adalah ketidak-akuratan informasi karena komunikasi tersebut harus melewati beberapa tingkatan. Pesan yang disampaikan dengan suatu bahasa yang tepat untuk satu tingkat, bisa saja tidak tepat untuk tingkat paling bawah yang menjadi sasaran dari informasi tersebut.

b. Komunikasi dari bawah ke atas (*upward*)

Komunikasi ini dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi. Bawahan diharapkan memberikan informasi tentang prestasinya, praktek, serta kebijakan organisasi. Komunikasi dari bawah ke atas dapat berbentuk laporan tertulis maupun lisan, kotak saran, pertemuan kelompok, dan lain-lain.

Permasalahan utama yang terjadi dalam komunikasi dari bawah ke atas adalah bias dan penyaringan atas informasi yang disampaikan oleh para bawahan. Komunikasi dari bawah ke atas digunakan untuk memonitor prestasi organisasi.

c. Komunikasi horizontal

Merupakan aliran komunikasi kepada orang-orang yang memiliki kedudukan yang sama dalam sebuah organisasi. Komunikasi secara horisontal menjadi penting artinya pada saat masing-masing bagian atau departemen dalam suatu organisasi memiliki tingkat saling ketergantungan yang cukup besar. Tetapi jika masing-masing bagian

dapat bekerja secara mandiri tanpa harus tergantung pada bagian yang lain, komunikasi horizontal akan minim digunakan.

d. Komunikasi diagonal

Merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hierarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan kesewenangan secara langsung. Menurut Purwanto (1996 : 26-27), bentuk komunikasi diagonal memiliki beberapa keuntungan, antara lain:

1. Penyebaran informasi bisa menjadi lebih cepat ketimbang bentuk komunikasi tradisional.
2. Memungkinkan individu dari berbagai bagian atau departemen ikut membantu menyelesaikan masalah dalam suatu organisasi.

Disamping memiliki kebaikan atau keuntungan, komunikasi diagonal juga memiliki kelemahan. Salah satu kelemahan komunikasi diagonal adalah bahwa komunikasi diagonal dapat mengganggu jalur komunikasi rutin dan telah berjalan normal dalam suatu organisasi.

1.d. Hambatan komunikasi organisasi

Komunikasi merupakan suatu proses yang tidaklah sederhana. Hal tersebut memungkinkan munculnya hambatan-hambatan dalam proses ini, baik di tingkat individu, kelompok, maupun organisasi. Berikut adalah hambatan-hambatan utama dalam komunikasi organisasi (Sopiah, 2008: 150-152):

a. Menilai sumber

Menilai sumber adalah penafsiran atau pemberian arti terhadap suatu pesan yang dipengaruhi oleh sang komunikator pesan tersebut. Pengalaman sang komunikator berpengaruh terhadap pandangan dan reaksi penerima terhadap gagasan, pendapat, saran, maupun tindakannya.

b. Penyaringan

Penyaringan berkaitan dengan manipulasi informasi, khususnya informasi yang negatif. Penyaringan ini biasanya terjadi pada komunikasi dari bawah ke atas, dimana informasi yang tidak menyenangkan atasan kemudian dihilangkan.

c. Tekanan waktu

Keterbatasan waktu merupakan hal wajar yang terjadi pada setiap aspek kehidupan, dan tekanan waktu menciptakan masalah penting dalam proses komunikasi. Para atasan biasanya tidak memiliki waktu yang cukup untuk berkomunikasi dengan para bawahannya.

d. Mendengarkan secara efektif

Mendengarkan permasalahan dengan efektif merupakan suatu bagian dari permasalahan besar dalam pemilihan persepsi, dimana orang biasanya lebih cenderung mendengarkan bagian tertentu dari sebuah informasi, dan mengabaikan bagian yang lainnya karena beberapa

alasan. Individu hanya mendengarkan apa yang ingin mereka dengar dan mengabaikan informasi yang tidak diinginkannya.

e. Masalah bahasa

Komunikasi adalah sebuah proses simbolik yang sebagian besar bergantung pada kata-kata yang mengandung arti tertentu. Seringkali orang berpikir bahwa mereka berbicara dalam bahasa dan pengertian yang sama, padahal bisa saja kata-kata yang diucapkan oleh mereka memiliki arti yang berbeda bagi orang lain atau lawan bicaranya.

f. Bahasa kelompok

Pada umumnya, kelompok mengembangkan istilah-istilah yang hanya dimengerti oleh kelompok itu sendiri. Hal tersebut dimaksudkan selain untuk mempercepat dan membuat komunikasi lebih efektif juga dimaksudkan untuk menimbulkan perasaan memiliki, kepaduan, maupun kebanggaan. Karena penggunaan istilah-istilah tersebut hanya dimengerti oleh kelompok tertentu dan seringkali tidak dimengerti oleh kelompok yang lainnya, maka hal ini akan menimbulkan hambatan komunikasi antara satu kelompok dan kelompok lainnya.

g. Perbedaan kerangka acuan

Komunikasi yang efektif memerlukan adanya proses penyandian dan penguraian berdasarkan pada pengalaman yang sama. Jika diantara para

komunikasikan tidak memiliki pengalaman yang sama, maka komunikasi dapat terganggu.

h. Beban komunikasi yang berlebihan

Jika penerima mendapatkan informasi lebih dari yang mungkin dapat mereka terima, maka mereka akan mengalami beban komunikasi yang berlebihan.

1.e. Tingkat Kepuasan Komunikasi Organisasi

Tingkat kepuasan komunikasi menurut Redding (Muhammad, 2005 : 87) adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan dalam mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Kepuasan dalam pengertian diatas merujuk kepada bagaimana sebuah informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi. Kepuasan komunikasi merupakan suatu fungsi dari apa yang seseorang harapkan dengan apa yang dia harapkan.

Downs dan Hazen mengembangkan suatu instrumen untuk mengukur tingkat kepuasan komunikasi organisasi. Mereka mengidentifikasikan delapan dimensi tingkat kepuasan komunikasi organisasi (Pace dan Faules, 2005: 164).

Delapan dimensi tersebut yaitu:

- a. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.

- b. Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan, dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Sejauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu.
- d. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, komunikasi dalam organisasi cukup.
- e. Sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horizontal yang cermat dan mengalir bebas.
- f. Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia.
- g. Sejauh mana pegawai mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kerja mereka dihargai.

2. Komunikasi *Downward*

Menurut Sopiah (2008 : 149), komunikasi dari atas ke bawah (*downward*) merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam suatu organisasi. Bentuk aliran komunikasi dari atas ke bawah berupa sebuah prosedur organisasi, intruksi tentang bagaimana melakukan tugas, umpan balik terhadap prestasi bawahan, penjelasan tentang tujuan organisasi, dan lain sebagainya.

Menurut menurut Lewis (Muhammad, 2005 : 108) komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk 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.

2.a. Tujuan Komunikasi *Downward*

Menurut Katz dan Kahn (Purwanto, 1996 : 24), komunikasi ke bawah mempunyai lima tujuan pokok, yaitu:

1. Memberi pengarahan atau instruksi kerja
2. Memberi informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan
3. Memberi informasi tentang prosedur dan praktek organisasional
4. Memberi umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan
5. Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi yang dapat membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

2.b. Tipe Komunikasi *Downward*

Secara umum, komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan ke menjadi lima tipe yaitu (Muhammad, 2005 : 108-110) :

1. Instruksi Tugas

Instruksi tugas atau pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesannya mungkin bervariasi seperti perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya.

2. Rasional

Rasional pekerjaan adaah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas lain dalam suatu organisasi atau objektif organisasi.

3. Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini merupakan perluasan dari pesan rasional. Pesan rasional ditekankan pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi, pesan lebih menekankan pada mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral, dan motivasi.

4. Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek-praktek organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.

5. Balikan

Balikan merupakan pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk dari balikan adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya.

2.c. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi *Downward*

Arus komunikasi dari atasan ke bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain sebagai berikut (Muhammad, 2005 : 110-112) :

1. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka diantara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokiran atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan.

2. Kepercayaan pada pesan tulisan

Kebanyakan para pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka. Hal ini mengakibatkan para pimpinan lebih banyak menyampaikan pesan secara tertulis kepada bawahannya.

3. Pesan yang berlebih

Karena banyaknya pesan yang dikirim secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo-memo-memo, buletin, surat-surat pengumuman, majalah, dan pernyataan kebijaksanaan, sehingga banyak sekali pesan-pesan yang harus dibaca oleh karyawan.

4. *Timing*

Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan harus mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial bagi tingkah laku para karyawan. Pesan seharusnya dikirimkan pada saat saling menguntungkan kepada dua belah pihak yaitu pimpinan dan karyawan. Tetapi bila pesan yang dikirimkan tersebut tidak pada saat yang dibutuhkan oleh karyawan, maka hal ini mungkin akan berpengaruh pada efektivitas dari pesan itu sendiri.

5. Penyaringan

Pesan yang dikirimkan oleh atasan, tidak semuanya diterima oleh para bawahan atau karyawan. Para karyawan melakukan penyaringan terhadap pesan-pesan yang diterimanya. Penyaringan pesan ini diakibatkan oleh bermacam-macam faktor, diantaranya: perbedaan persepsi, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi, maupun perasaan kurang percaya terhadap supervisor.

3. **Tingkat Komitmen Organisasional**

Mathis dan Jackson (Sopiah, 2008 :155) mengungkapkan bahwa tingkat komitmen organisasional adalah sikap dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi, dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Sedangkan Mowday (Sopiah, 2008 :155) menyebut tingkat komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang

dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Tingkat komitmen organisasional merupakan sebuah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya. Tingkat komitmen organisasional adalah sebuah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Steers dan Black (Sopiah, 2008 :157) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasional yang tinggi dapat dilihat dari ciri-ciri berikut: (a) Adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasinya, (b) Adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi, dan (c) Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi. Sedangkan Spector (Sopiah, 2008 :157), menyebutkan dua perbedaan konsep tentang komitmen organisasional. Konsep tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pendekatan pertukaran (*exchange approach*)

Yaitu imana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggota dan anggota terhadap organisasi, sehingga semakin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen mereka pada organisasi.

b. Pendekatan psikologis

Yaitu dimana pendekatan ini lebih menekankan orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau

pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan:

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi,
- b. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008 :157).

Meyer, Allen, dan Smith (Sopiah, 2008 :157) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective commitment*

Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.

2. *Continuance commitment*

Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan yang lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan yang lainnya.

3. *Normative commitment*

Timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Sedangkan, Kanter (Sopiah, 2008 :158) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan

Merupakan komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melaksanakan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

2. Komitmen terpadu

Yaitu merupakan komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lainnya di dalam organisasi. Hal ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma yang bermanfaat.

3. Komitmen terkontrol

Adalah komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Mowday (Sopiah, 200 :165), mengembangkan suatu skala yang disebut *Self Report Scale* untuk mengukur tingkat komitmen organisasional. Tingkat komitmen organisasional dapat diukur dengan menggunakan:

- a. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
- b. Keinginan untuk bekerja keras
- c. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

Beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara tingkat komitmen organisasional dengan hasil yang diinginkan, seperti kinerja karyawan (Luthans, 2006 : 250). Pada waktunya, tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan menghasilkan kinerja karyawan yang positif pula.

4. Kinerja

Menurut Prawirosentono (1999 : 2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja karyawan merupakan sebuah gambaran mengenai bagaimana seseorang (baik pimpinan maupun anggota) melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan, jabatan, ataupun peranan dalam perkantoran. Kinerja dapat pula dipahami sebagai semakin meningkatnya kemampuan para pimpinan dan staf kantor tersebut dalam melaksanakan tugas dan

tanggungjawabnya, baik tugas kedinasan maupun kemampuan dalam menjalin hubungan harmonis antar manusia.

Menurut Gibson (Srimulyo, 1999 :39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja, yaitu:

1. Variabel individual

Yaitu variabel yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, pendidikan), dan demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin).

2. Variabel organisasional

Yaitu variabel yang terdiri dari sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

3. Variabel psikologis

Yaitu variabel yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Sedangkan menurut Tiffin dan Mc. Cormick (Srimulyo, 1999 : 40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual

Meliputi sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, kepuasan, serta faktor individual yang lainnya.

2. Variabel situasional

a. Faktor fisik dan pekerjaan

Terdiri dari metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi).

b. Faktor sosial dan organisasi

Meliputi peratran-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sutemeister (Srimulyo, 1999 : 40 – 41) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor kemampuan

Pengetahuan (pendidikan, pengalaman, latihan, dan minat) dan keterampilan (kecakapan dan kepribadian).

2. Faktor motivasi

Yaitu kondisi sosial (organisasi formal dan informal, kepemimpinan), dan serikat kerja kebutuhan individu (fisiologis, sosial, dan egoistis), kondisi fisik (lingkungan kerja).

Kinerja sendiri biasanya dievaluasi oleh pimpinan atau manajer dari karyawan. Hal ini sudah menjadi tradisi, karena wewenang dan tanggung jawab seorang pimpinan mencakup penilaian terhadap kinerja bawahannya. Akan tetapi, karyawan itu sendiri pun dapat mengevaluasi kinerjanya sendiri.

Menurut Robbins (2002 : 261-262), karyawan yang mengevaluasi kinerjanya sendiri (*self evaluation*) konsisten dengan nilai-nilai seperti swakelola dan pemberdayaan. Evaluasi ini cenderung mengurangi sifat membela diri yang ada pada diri karyawan saat proses penilaian. Hal ini juga merupakan suatu alat yang baik untuk merangsang diskusi kinerja antara karyawan dengan atasan mereka.

Bernandin dan Russel dalam Sopiah (2008 : 182) mengemukakan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja karyawan:

a. *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan.

c. *Timeliness*

Merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan jumlah *output* lainnya, serta waktu yang tersedia untuk mengerjakan kegiatan yang lain.

d. *Cost Effectiveness*

Besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

e. *Need for Supervision*

Kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

f. *Interpersonal Impact*

Kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik, dan kemampuan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

F. Kerangka Konsep

Pada umumnya, suatu organisasi sangat tergantung pada komunikasi untuk mencapai tujuannya. Proses komunikasi memungkinkan para anggota dari suatu organisasi untuk bertukar informasi dengan menggunakan suatu bahasa atau simbol-simbol yang biasanya digunakan. Selain itu, melalui proses komunikasi, akan diperoleh suatu hasil yang sangat berarti bagi suatu organisasi.

Terpenuhinya kebutuhan seseorang atau dikenal sebagai kepuasan akan berdampak baik bagi sebuah organisasi. Begitu juga dengan komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Menurut Luthans (2005 : 384), komunikasi dari atasan ke bawahan atau *downward* sangatlah penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan komunikasi tersebut karyawan akan mengetahui alasan penugasan mereka, dan mereka akan melakukan pekerjaannya dengan lebih efektif, dan jika mereka memahami pekerjaan mereka, mereka akan mengidentifikasi tujuan organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya kepuasan tingkat komunikasi *downward* yang tinggi atau sebuah kondisi karyawan yang merasa terpuaskan dalam aspek komunikasi dari atasan ke

bawahan, hal ini akan berpengaruh positif pula pada cara mereka bekerja atau kinerja karyawan.

Sedangkan untuk tingkat komitmen organisasional, variabel tersebut pun menunjukkan hubungan positif dengan kinerja karyawan (Luthans, 2005 : 250). Menurut Sopiah (2008 : 179), tingkat komitmen organisasional akan berdampak pada karyawan, yaitu: perkembangan kinerja dan karier karyawan pada sebuah organisasi perusahaan. Dengan kata lain, komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak positif pula pada kinerja karyawan.

1. Tingkat Kepuasan Komunikasi *Downward*

Tingkat kepuasan komunikasi menurut Redding (Muhammad, 2005 : 87) adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan dalam mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Tingkat kepuasan komunikasi *downward* merupakan tingkat kepuasan seorang karyawan dalam aliran komunikasi dari atas ke bawah dalam suatu organisasi. Kepuasan tersebut merujuk kepada bagaimana sebuah informasi dari atasan ke bawahan yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan karyawan.

Downs dan Hazen mengembangkan suatu instrumen untuk mengukur tingkat kepuasan komunikasi organisasi. Mereka mengidentifikasikan delapan dimensi tingkat kepuasan komunikasi organisasi (Pace dan Faules, 2005 : 164). Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan dimensi tingkat kepuasan komunikasi organisasi yang dikembangkan oleh Downs dan Hazen untuk mengukur tingkat kepuasan komunikasi *downward*. Hanya saja tidak semua dimensi digunakan, hanya dimensi yang berkaitan dengan komunikasi

downward atau aliran komunikasi dari atasan ke bawahan saja yang akan digunakan. Dimensi pengukuran tersebut adalah:

- a. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.
- b. Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan, dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Sejauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu.
- d. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, komunikasi dalam organisasi cukup.
- e. Sejauh mana pegawai mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kerja mereka dihargai.

2. Tingkat Komitmen Organisasional

Mathis dan Jackson (Sopiah, 2008 : 155) mengungkapkan bahwa tingkat komitmen organisasi adalah sikap dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi, dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Untuk mengukur tingkat komitmen organisasional dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan skala pengukuran yang dikembangkan oleh Mowday (Sopiah, 2008 : 165). Skala pengukuran tersebut disebut *Self Report Scale*. Tingkat komitmen organisasional akan diukur dengan menggunakan:

- a. Penerimaan terhadap tujuan organisasi

- b. Keinginan untuk bekerja keras
- c. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

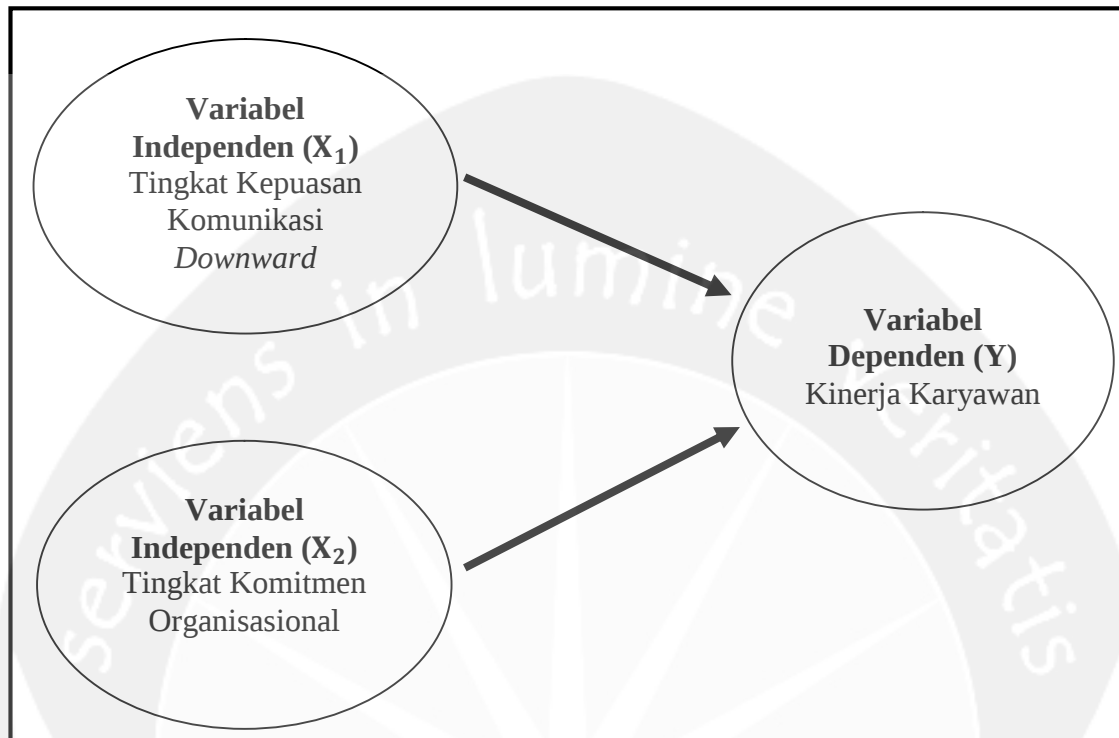
3. Kinerja Karyawan

Menurut Prawirosentono (1999 : 2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan menurut kamus istilah manajemen (198 : 119) karyawan adalah orang yang mengadakan ikatan kerja sehingga ia menjadi bagian organisasi yang dimasukinya. Menurut Robbins (2002 : 261-262), karyawan juga dapat mengevaluasi kinerjanya sendiri. Karyawan yang mengevaluasi kinerjanya sendiri (*self evaluation*) konsisten dengan nilai-nilai seperti swakelola dan pemberdayaan. Dalam penelitian ini akan digunakan enam kriteria primer pengukur prestasi kerja atau kinerja karyawan dari Bernandin dan Russel (Sopiah, 2008 : 182), enam kriteria primer tersebut adalah:

- a. *Quality*
- b. *Quantity*
- c. *Timeliness*
- d. *Cost Effectiveness*
- e. *Need for Supervision*
- f. *Interpersonal Impact*

Gambar1.1

Gambar Model Hubungan Antar Variabel



G. Hipotesis

Hubungan X_1 terhadap Y

a. Hipotesis Teoritis

Tingkat kepuasan komunikasi *downward* mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan PDAM Wonosobo.

b. Hipotesis Riset

Semakin tinggi tingkat kepuasan komunikasi *downward*, maka kinerja karyawan PDAM Wonosobo pun akan semakin meningkat.

Hubungan X_2 terhadap Y

a. Hipotesis Teoritis

Tingkat komitmen organisasional mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan PDAM Wonosobo.

b. Hipotesis Riset

Semakin tinggi tingkat komitmen organisasional, maka kinerja karyawan PDAM Wonosobo pun akan semakin meningkat.

H. Definisi Operasional

Sebuah konsep harus dioperasionalisasikan, agar dapat diukur. Proses tersebut dinamakan dengan operalisasi konsep atau definisi operasional. Menurut Singarimbun (1995: 46), definisi operasional adalah sebuah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur sebuah variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah sebuah petunjuk bagaimana variabel diukur. Berikut adalah definisi operasional dalam penelitian ini.

Tabel 1.1
Definisi operasional

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Variabel Independen (X₁) Tingkat Kepuasan Komunikasi <i>Downward</i>	Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi	a. Atasan dapat menjelaskan tujuan organisasi atau perusahaan dengan baik. (Kuesioner no. 1) b. Atasan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja demi kepentingan perusahaan. (Kuesioner no. 2 dan 3)	Skala ordinal 3 = Setuju 2 = Netral 1 = Tidak Setuju
	Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan, dan	a. Atasan terbuka mengenai informasi mengenai perusahaan. (Kuesioner no. 4)	

	menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan	b. Atasan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan pekerjaan. (Kuesioner no. 5)	
	Sejauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu	Atasan terbuka mengenai kondisi perusahaan. (Kuesioner no. 6)	
	Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, komunikasi dalam organisasi cukup	a. Atasan mengatur pertemuan atau rapat dengan baik. (Kuesioner no. 7) b. Pengarahan tertulis yang diberikan oleh atasan dapat dimengerti. (Kuesioner no. 8)	
	Sejauh mana pegawai mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kerja mereka dihargai	a. Mengetahui sistem penilaian terhadap pekerjaan. (Kuesioner no. 9) b. Atasan memberitahu dan menjelaskan sistem penilaian terhadap pekerjaan karyawan. (Kuesioner no. 10)	
Variabel Independen (X₂) Tingkat Komitmen Organisasional	Penerimaan terhadap tujuan organisasi	a. Merasa nilai yang dianut sangat mirip dengan nilai yang ada pada organisasi atau perusahaan. (Kuesioner no. 11) b. Tujuan bekerja, sama dengan tujuan organisasi atau perusahaan. (Kuesioner no. 12)	Skala ordinal 3 = Setuju 2 = Netral 1 = Tidak Setuju
	Keinginan untuk bekerja keras	a. Organisasi atau perusahaan memberi motivasi untuk bekerja keras. (Kuesioner no. 13) b. Ada keinginan untuk bekerja keras untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. (Kuesioner no. 14)	
	Hasrat untuk menjadi bagian dari organisasi	a. Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi atau	

		perusahaan. (Kuesioner no. 15) b. Merasa seakan-akan masalah di dalam organisasi merupakan masalah sendiri. (Kuesioner no. 16)	
Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan	• <i>Quality</i>	a. Berkerja sesuai yang diperintahkan atau sesuai dengan tugas. (Kuesioner no. 17) b. Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik. (Kuesioner no. 18) c. Memaksimalkan kemampuan pada saat mengerjakan tugas. (Kuesioner no. 19)	
	• <i>Quantity</i>	a. Tugas yang dimiliki lebih dari satu. (Kuesioner no. 20) b. Mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dalam satu hari. (Kuesioner no. 21)	Skala ordinal 3 = Setuju 2 = Netral 1 = Tidak Setuju
	• <i>Timeliness</i>	a. Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan. (Kuesioner no. 22) b. Mampu menyelesaikan tugas sebelum waktu yang ditentukan berakhir. (Kuesioner no. 23) c. Menggunakan waktu senggang untuk mengerjakan tugas yang lainnya. (Kuesioner no. 24)	
	• <i>Cost Effectiveness</i>	a. Menggunakan fasilitas perusahaan dengan baik. (Kuesioner no. 25) b. Memanfaatkan fasilitas hanya untuk kepentingan perusahaan. (Kuesioner no. 26) c. Memelihara fasilitas perusahaan. (Kuesioner no. 27)	
	• <i>Need for Supervision</i>	a. Tidak memerlukan	

		pengawasan dalam mengerjakan tugas. (Kuesioner no. 28) b. Dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik tanpa adanya pengawasan. (Kuesioner no. 29)	
	• <i>Interpersonal Impact</i>	a. Senang bekerja di dalam tim. (Kuesioner no. 30) b. Memberikan perlakuan yang sama pada semua rekan kerja. (Kuesioner no. 31)	

I. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan. Dengan demikian tidak terlalu mementingkan kedalaman data atau analisis. Periset lebih mementingkan aspek keluasan data sehingga data atau hasil riset dianggap merupakan representasi dari keseluruhan populasi.

2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Menurut Singarimbun dan Effendi (1989 : 3), penelitian survei merupakan sebuah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

3. Sifat Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat eksplanatif. Penelitian eksplanatif sendiri merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel dengan menggunakan pengujian hipotesis (Singgarimbun, 1995 : 5).

4. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Wonosobo, Jawa Tengah.

5. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah komunikasi *downward* yang dijalankan oleh dijalankan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Wonosobo, komitmen organisasi, dan kinerja karyawannya.

6. Populasi dan sampel

Menurut Sugiyono (2006 : 80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek yang mempunyai kualitas yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Wonosobo. Menurut kamus istilah manajemen (1981 : 119) karyawan merupakan orang yang mengadakan ikatan kerja sehingga ia menjadi bagian organisasi yang dimasukinya. Di dalam penelitian ini, yang dimaksud orang yang mempunyai ikatan kerja dengan PDAM Wonosobo (pekerja) yang

posisinya berada di bawah dewan direksi. Karyawan PDAM Wonosobo berjumlah 318 orang, namun tidak seluruh karyawan akan dijadikan sebagai objek dalam penelitian ini. Dari populasi karyawan PDAM Wonosobo akan diambil sampel yang akan berfungsi sebagai objek penelitian.

Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2006 : 81). Mengenai ukuran sampel, peneliti akan menggunakan rumus slovin (Kriyantono, 2008: 162) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir, misalnya 2%, kemudian e ini dikuadratkan. Batas kesalahan yang ditolerir ini bagi setiap populasi tidak sama. Ada yang 1%, 2%, 3%, 4%, 5% atau 10%.

Berikut adalah perhitungan sampel dari jumlah populasi 318 karyawan.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{318}{1 + (318) \cdot (0,1)^2}$$

$$n = \frac{318}{4,18}$$

$$n = 77$$

Dengan kelonggaran 10%, diperoleh hasil jumlah sampel 77 orang. Jadi peneliti akan meneliti 77 orang tersebut dari 318 karyawan.

Mengenai teknik sampling, peneliti akan menggunakan teknik sampling berstrata. Dalam teknik ini, populasi dikelompokkan ke dalam kelompok atau kategori yang disebut strata. Sampel ini bertujuan untuk membuat sifat homogen dari populasi yang heterogen, artinya suatu populasi yang dianggap heterogen dikelompokkan ke dalam subpopulasi berdasarkan karakteristik tertentu sehingga setiap kelompok (strata) mempunyai anggota sampel yang relatif homogen (Kriyantono, 2008 : 153).

Menurut Kriyantono (2008 : 154), ada dua jenis sampling berstrata, *proporsional stratified sampling* dan *disproporsional stratified sampling*. Dalam proporsional, dari setiap strata diambil jumlah proporsional dengan besar setiap strata. Sedangkan di dalam disproporsional, dari setiap strata diambil jumlah yang sama.

Dalam penelitian ini, secara khusus peneliti menggunakan *proporsional stratified sampling*. Hal ini dikarenakan PDAM Wonosobo memiliki jumlah anggota yang tidak sama di setiap bagian maupun cabangnya. Berikut perhitungan sampel pada penelitian ini yang ditampilkan dalam tabel.

Tabel 1.2
Populasi dan sampel

Bagian / Cabang	Jumlah Anggota	Jumlah Sampel yang Diambil
Bagian Keuangan	18	4
Bagian Personalia	5	1
Bagian Umum	19	5
Bagian Hubungan Langsung	5	1
Bagian Produksi	5	1
Bagian Transmisi & Distribusi	7	2
Bagian Peralatan Teknik	12	3
Bagian SPI	5	1
Bagian Litbang	9	2
Cabang Wonosobo	41	10
Cabang Watumalang	16	4
Cabang Gondang	12	3
Cabang Kertek	16	4
Cabang Balekambang	11	3
Cabang Sapuran	10	2
Cabang Kepil	11	3
Cabang Purworejo	7	2
Cabang Selomerto	19	5
Cabang Pahlawan	12	3
Cabang Leksono	15	3
Cabang Sukoharjo	10	2
Cabang Kaliwiro	19	5
Cabang Wadaslintang	9	2
Cabang Garung	13	3
Cabang Mojotengah	12	3
Jumlah	318	77

Sumber: PDAM Wonosobo

Tabel di atas menjelaskan bahwa dari jumlah populasi sebanyak 318 orang kemudian diambil sampel sebanyak 77 orang. Penarikan sampel ini menggunakan proporsional *stratified sampling* dengan cara sebagai berikut:

$$strata = \frac{\text{jumlah pegawai percabang atau bagian}}{\text{total karyawan}} \times \text{sampel}$$

7. Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini, peneliti menggunakan:

a. Data Primer

Menurut Bungin (2006 : 122), data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data primer dihasilkan dari sumber data primer, yaitu sumber data pertama dimana sebuah data dihasilkan. Sumber datanya dapat berupa kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Di dalam penelitian ini, untuk memperoleh data primer, peneliti akan menyebarkan kuisisioner secara langsung kepada karyawan PDAM Wonosobo. Menurut Sugiyono (2006 : 142), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk mereka jawab.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber kedua dari data yang dibutuhkan (Bungin, 2006 : 122). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data mengenai karyawan PDAM Wonosobo yang diperoleh dalam penelitian sebagai data sekundernya.

8. Uji Validitas

Uji validitas berfungsi untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun, 1989 : 122). Uji

validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Pearson's Product Moment* (Kriyantono, 2008 : 174). Dengan taraf signifikansi sebesar 5 %, apabila r hitung lebih besar daripada r tabel, maka kuesioner sebagai alat ukur bisa dikatakan valid. Untuk $n = 77$ ($n - 2 = 75$), dengan taraf signifikansi 5% kemudian didapatkan r tabel sebesar 0,224. Dengan begitu jika r hitung masing-masing pertanyaan dalam kuesioner lebih besar dari 0,224 maka kuesioner dapat dinyatakan valid.

Setelah dilakukan uji validitas dengan menggunakan teknik *Pearson's Product Moment*, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid. Hal tersebut dapat dilihat dari r hitung masing-masing pertanyaan yang nilainya lebih besar daripada 0,224. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada LAMPIRAN.

9. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Singarimbun, 1989 : 122-123). Pada penelitian ini, untuk menguji realibilitas digunakan metode *alpha* dari *Cronbach*. Dinyatakan reliabel jika α lebih besar daripada 0,6.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas (dapat dilihat pada LAMPIRAN) terhadap variabel X_1 , X_2 , dan Y , didapatkan nilai Alpha Cronbach variabel Tingkat Kepuasan Komunikasi *Downward* (X_1) sebesar 0,781, variabel Tingkat Komitmen Organisasional (X_2) sebesar 0,707, dan variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,814. Dengan itu, maka dapat disimpulkan bahwa

seluruh variabel dapat dinyatakan reliabel. Hal ini dikarenakan nilai *Cronbach's alpha* setiap variabel lebih besar daripada 0,6. Ini berarti kuesioner sebagai alat ukur dalam variabel ini telah memenuhi syarat reliabilitas.

10. Analisis Data

Pada dasarnya, pengolahan data statistik adalah proses pemberian kode terhadap data penelitian menurut angka-angka. Menurut Bungin (2006 : 171), terdapat dua model pengolahan dan analisis statistik yaitu pengolahan data dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Pengolahan data dengan statistik deskriptif digunakan pada penelitian kuantitatif deskriptif. Penelitian tersebut hanya bertujuan menggambarkan gejala sosial apa adanya, tanpa melihat hubungan-hubungan yang ada. Sedangkan pengolahan data dengan statistik inferensial digunakan dalam penelitian eksplanasi. Penelitian tersebut tidak hanya bertujuan untuk mendeskripsikan keadaan gejala sosial yang nampak, tetapi juga ingin melihat hubungan-hubungan kausalitas antara gejala-gejala tersebut. Karena penelitian ini bersifat eksplanatif, maka peneliti menggunakan analisis data inferensial.

Berikut adalah penjabaran teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini dilihat dari hubungan antar variabel, antara lain:

a. Hubungan variabel X_1 dengan variabel Y

Untuk menentukan korelasi atau apakah ada hubungan antara variabel independen (X_1) yaitu tingkat kepuasan komunikasi *downward* dengan variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan, maka digunakan

analisis korelasi *Rank Spearman*. Teknik analisis korelasi *Rank Spearman* digunakan untuk mencari koefisien korelasi antara data ordinal/interval dengan data ordinal lainnya (Kriyantono, 2008 :176). Data yang telah diperoleh dalam penelitian ini akan diolah menggunakan SPSS versi 15.

b. Hubungan variabel X_2 dengan variabel Y

Untuk menentukan korelasi atau apakah ada hubungan antara variabel independen (X_2) yaitu tingkat komitmen organisasional dengan variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan, maka digunakan analisis korelasi *Rank Spearman*. Teknik analisis korelasi *Rank Spearman* digunakan untuk mencari koefisien korelasi antara data ordinal/interval dengan data ordinal lainnya (Kriyantono, 2008:176). Data yang telah diperoleh dalam penelitian ini akan diolah menggunakan SPSS versi 15.

c. Hubungan variabel X_1 dan X_2 dengan variabel Y

Untuk menentukan korelasi antara variabel tingkat kepuasan komunikasi *downward* (X_1) dan variabel tingkat komitmen organisasional (X_2) dengan variabel kinerja karyawan (Y), maka peneliti akan menggunakan analisis regresi berganda. Data yang sudah diperoleh kemudian akan diolah menggunakan SPSS versi 15.