

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Manusia adalah makhluk sosial yang mengharuskan dirinya melakukan interaksi dengan orang lain dengan cara berkomunikasi. Komunikasi sendiri memiliki arti yang cukup penting dalam kehidupan. Pada dasarnya komunikasi merupakan pertukaran informasi antara satu pihak dengan pihak lainnya baik secara individual maupun organisasional. Dengan adanya informasi yang didapatkan, diharapkan dapat membujuk, atau mempengaruhi pihak lain untuk mengubah pandangan, sikap, dan tindakan.

Sebuah organisasi tidak dapat bertahan jika tanpa adanya komunikasi. Informasi dan ide-ide dapat disampaikan melalui penyampaian arti dari satu orang ke orang lain. Sebuah ide yang sangat besar pun akan sia-sia jika ide tersebut tidak dapat disampaikan dan dimengerti oleh orang lain. Komunikasi dikatakan sempurna ketika suatu pemikiran atau gagasan disampaikan sehingga pesan yang diterima oleh penerima sama dengan yang diinginkan oleh pengirim pesan.

Dalam komunikasi organisasi berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah-komunikasi ke bawah; informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi-komunikasi ke atas; informasi yang bergerak di antara

orang-orang dari jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya-komunikasi horisontal;atau informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan atau bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda-komunikasi lintas saluran

Secara organisasional, sebuah perusahaan pasti membutuhkan aspek komunikasi untuk berkomunikasi dengan berbagai stakeholder yang ada, salah satunya adalah karyawan. Semua perusahaan besar maupun perusahaan kecil, pastilah menginginkan adanya kesan yang baik terutama dimata masyarakat. Kesan dan opini masyarakat terhadap suatu perusahaan sangatlah berpengaruh terhadap tingkat penjualan produk maupun jasa perusahaan tersebut. Namun, sebuah opini dan kesan yang baik dari masyarakat tidaklah hanya tercipta dari kualitas produk maupun jasa yang diberikan, tapi dapat juga tercipta melalui adanya hubungan antara pimpinan dengan karyawan yang terjalin dengan baik.

Komunikasi dengan pola ke bawah adalah pola yang umumnya dipakai oleh setiap perusahaan. Pola tersebut digunakan oleh para pemimpin perusahaan untuk mencapai tujuannya, seperti memberikan instruksi kerja, menginformasikan suatu peraturan dan prosedur-prosedur yang berlaku kepada anak buahnya, menentukan masalah-masalah yang perlu perhatian, dan memberikan umpan balik dalam kinerja.

Dalam suatu aktivitas kerja, aspek komunikasi merupakan suatu hal yang tidak dapat dilepaskan, baik komunikasi *downward* (dari pihak manajemen kepada karyawan), *upward* (dari pihak karyawan kepada manajemen),

maupun komunikasi setingkat (karyawan dengan karyawan, maupun manajemen dengan manajemen). Jika dilihat secara teoritik, komunikasi memiliki fungsi sebagai pengendali perilaku anggota organisasi (Robbins 2003 : 392).

Setiap organisasi memiliki ketentuan atau peraturan tersendiri yang wajib dipatuhi dan dijalankan oleh setiap kayawannya. Adanya sebuah ketetapan, peraturan, wewenang, dan garis panduan normal akan mempengaruhi cara berkomunikasi antar tingkat, baik komunikasi upward maupun downward.

Hubungan atasan dan karyawan yang terjalin dengan baik akan memudahkan kelancaran kegiatan operasional perusahaan dan selain itu juga akan menciptakan sebuah kesan yang baik bagi pihak-pihak diluar perusahaan atau pihak eksternal. Dalam perusahaan yang menghasilkan produk, dalam hal ini adalah produk kuliner, karyawan lapangan lah yang langsung dengan pelanggannya. Komunikasi antara atasan dan bawahan akan sangat mempengaruhi cara bawahan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Seperti yang diungkapkan Stephen P. Robbins dalam buku Perilaku Organisasi (2003:410) yaitu “Bagaimana perasaan penerima pada saat menerima komunikasi akan mempengaruhi cara dia menginterpretasikannya”.

Setiap individu pastinya memiliki cara dan gaya berbicara yang berbeda satu dengan yang lainnya, selain itu juga memiliki harapan tersendiri mengenai bagaimana komunikasi tersebut akan berlangsung, serta harapan bagaimana seharusnya orang lain berbicara kepada dirinya. Dengan

terwujudnya harapan-harapan tersebut maka akan menumbulkan suatu rasa puas dalam melakukan komunikasi atau yang biasa disebut dengan kepuasan komunikasi.

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya dihubungkan dengan kenyamanan. Maka dari itu dapat diartikan bahwa kepuasan dalam berkomunikasi berarti adanya rasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi, sehingga kepuasan komunikasi akan mempengaruhi pelaksanaan tugas karyawan karena pesan yang disampaikan dalam sebuah komunikasi yang memuaskan belum dapat ditentukan tingkat keefektifannya.

Pada penelitian kali ini, komunikasi organisasi yang difokuskan adalah komunikasi yang dilakukan atasan kepada bawahan (*downward*). Karena dalam suatu organisasi, biasanya karyawan melaksanakan tugas yang diberikan dari atasanannya langsung ataupun pihak manajemen.

Untuk perusahaan PT. Prima Jaya Mandiri yang bergerak dalam beberapa bidang mencakup kuliner, dan jasa ini, adanya kepuasan komunikasi *downward* akan mempengaruhi cara karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Perasaan saat menerima komunikasi baik verbal maupun non verbal tentunya juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dan nyaman dengan komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan, maka karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan hati yang nyaman.

Namun seperti yang diketahui, sebuah komunikasi yang memuaskan belum tentu penyampaian pesan dapat tersampaikan efektif, dengan kata lain kepuasan hampir tidak berhubungan dengan keefektifan pesan. Hal ini berarti kepuasan tidak memacu para individu untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, meskipun kepuasan komunikasi jelas member andil dalam kepuasan bekerja. Sedangkan suatu komunikasi dapat dikatakan efektif apabila individu berhasil menyampaikan apa yang dimaksudkannya (Tubbs & Moss, 2001 : 22).

PT. Prima Jaya Mandiri dipilih sebagai objek penelitian dikarenakan walaupun dengan keberagaman usaha yang dijalankan, PT. Prima Jaya Mandiri memiliki sistem kebudayaan yang cukup unik dalam perusahaannya, yaitu adalah sistem komunikasi tanpa jenjang. Sistem komunikasi ini dijalankan untuk menghindari kesungkapan karyawan dalam berkomunikasi dengan atasan meskipun struktur organisasi dan manajemen di PT. Prima Jaya Mandiri tetaplah ada, dan hanya berfungsi sebagai alat pembagian atau pendistribusian tugas.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami dan mengetahui bagaimana tingkat kepuasan komunikasi *downward* mempengaruhi kinerja karyawan. Obyek penelitian dalam skripsi ini adalah PT Prima Jaya Mandiri yang merupakan salah satu franchise kuliner di kota Yogyakarta. PT Prima Jaya Mandiri merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam beberapa bidang usaha seperti kuliner, franchise kuliner, dan jasa.

PT Prima Jaya Mandiri dipilih sebagai obyek penelitian karena mengharuskan karyawan lapangan berhadapan langsung dengan konsumen sehingga komunikasi yang disampaikan dari pimpinan dapat dilaksanakan ketika bertemu dengan pelanggan.

B. RUMUSAN MASALAH

Bagaimana pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan PT. Prima Jaya Mandiri Yogyakarta?

C. TUJUAN PENELITIAN

Untuk mengetahui pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan PT. Prima Jaya Mandiri Yogyakarta.

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan ilmu komunikasi khususnya teori komunikasi organisasi dalam kinerja karyawan melalui komunikasi *downward*.

2. Manfaat Praktis

Memberikan alternatif terhadap perusahaan dalam mengembangkan komunikasi organisasi melalui komunikasi *downward* agar tercipta kepuasan dalam berkomunikasi dan menjadikan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

E. KERANGKA TEORI

1. Komunikasi Organisasi

Organisasi sosial maupun formal tidak akan terlepas dari aspek komunikasi dalam menjalankan organisasinya. Aspek komunikasi yang menyangkut kepentingan organisasi dapat disebut dengan komunikasi organisasi.

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai proses aliran (pengiriman dan penerimaan) pesan-pesan yang berorientasikan tujuan di antara sumber-sumber komunikasi, dalam suatu pola dan melalui suatu medium atau media, serta dapat pula didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

1.1. Tujuan Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang terdapat dalam organisasi memiliki beberapa tujuan (Udaya, 1997:149–150), yaitu :

a. Memberikan Informasi

Tujuan utama komunikasi ialah mengirimkan informasi dari suatu sumber kepada orang-orang atau kelompok-kelompok alamat komunikasi. Berbagai jenis informasi dikirimkan dalam kebijakan organisasi, peraturan-peraturan, dan perubahan-perubahan serta perkembangan dalam organisasi dan sebagainya.

b. Umpan balik

Komunikasi umpan balik membantu usaha mengambil langkah-langkah perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan, serta memberikan motivasi

c. Pengendalian

Sistem informasi manajemen dikenal sebagai suatu mekanisme pengendalian. Informasi diberikan untuk menjamin pelaksanaan rencana-rencana sesuai dengan maksud semula

d. Pengaruh

Informasi merupakan kekuasaan. Makin tinggi tingkat manajemen, makin besar peranannya untuk mempergunakan pengaruh.

e. Memecahkan persoalan

Komunikasi bertujuan untuk memecahkan masalah yang terjadi didalam organisasi

f. Pengambilan keputusan

Untuk mencapai suatu putusan diperlukan beberapa macam komunikasi, misalnya pertukaran informasi, pendapat, alternatif yang ada.

g. Mempermudah perubahan

Komunikasi membantu mengenali kesulitan dalam perubahan yang direncanakan dan dalam mengambil tindakan perbaikan

h. Pembentukan kelompok

Komunikasi membantu dalam proses pembangunan hubungan

i. Menjaga pintu

Komunikasi membantu membangun hubungan dengan dunia luar

1.2. Pola Komunikasi Organisasi

Dalam sebuah organisasi, komunikasi yang utama terjadi adalah komunikasi organisasi. Aliran informasi pada komunikasi formal dalam sebuah organisasi dapat terlihat melalui struktur organisasinya. Dalam struktur organisasi akan tampak dengan jelas bagaimana secara formal pola komunikasi dijalankan sesuai dengan kedudukan dan batas kewenangan masing-masing (Kreps, 1986:196–198).

a. Komunikasi Vertikal ke Bawah

Komunikasi yang dijalankan dengan cirri utama informasi mengalir dari jabatan yang lebih tinggi kepada yang rendah. Umumnya jenis informasi yang disampaikan sangat erat kaitannya dengan aktivitas kerja yang harus dilakukan oleh

anggota organisasi. Komunikasi top-down dijalankan untuk menginformasikan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam mencapai tujuan yang diharapkan organisasi.

b. Komunikasi Vertikal dari Bawah ke Atas

Komunikasi vertical ke atas dicirikan dengan arah aliran informasi yang disampaikan dari tingkatan yang lebih rendah menuju ke tingkatan yang lebih tinggi. Banyak kensala yang menjadikan komunikasi up-ward tidak bisa berjalan. Pada dasarnya bawahan sudah mempunyai kecenderungan untuk memberikan penilaian negative atas pimpinan mereka walaupun belum berhadapan langsung dengannya. Fungsi yang dijalankan komunikasi model bottom-up lebih menekankan pada bagaimana bawahan (karyawan) memberikan respon dan masukan atas kebijakan yang ditentukan organisasi.

c. Komunikasi Horisontal

Pola komunikasi ini memungkinkan orang pada level yang sama untuk saling bertukar informasi. Komunikasi horizontal memiliki fungsi memperlancar aktivitas organisasi dalam melakukan koordinasi perencanaan dan pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan, menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi bersama, memfasilitasi tercapainya pemahaman bersama atas perbedaan-perbedaan yang muncul.

1.3. Kepuasan Komunikasi Organisasi

Perbedaan persepsi dalam komunikasi kerap terjadi.

Perbedaan persepsi komunikasi dalam memahami komunikasi dapat menjadikan perasaan yang tidak puas dalam berkomunikasi.

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti adanya rasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi. (Pace dan Faules,1998:165)

Kepuasan yang terjadi dengan adanya komunikasi akan muncul dari beberapa faktor. Faktor-faktor yang dimaksud antara lain (Masmuh, 2008:48–49):

a. Kepuasan dengan pekerjaan

Mencakup hal-hal yang berkenaan dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat, dan pekerjaan itu sendiri.

b. Kepuasan dengan ketepatan informasi

Faktor ini mencakup tentang tingkat kepuasan dengan informasi kebijaksanaan, tehnik-tehnik baru, perubahan administratif, dan staf.

- c. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan.

Faktor ini mencakup tentang kepuasan dengan macam-macam perubahan yang dibuat, bagaimana perubahan dibuat dan diinformasikan.

- d. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi

Kepuasan komunikasi berhubungan dengan pandangan orang mengenai beberapa efisiensi media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.

- e. Kepuasan dengan kualitas media

Mencakup beberapa baiknya mutu tulisan, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia, dan ketepatan informasi yang datang.

- f. Kepuasan dengan cara komunikasi teman sekerja

Kepuasan dengan komunikasi sehubungan dengan hubungan yang memuaskan dengan teman sekerja.

- g. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan.

Mencakup hal-hal keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan, atau bantuan dari organisasi dan juga informasi dari organisasi.

Beberapa penelitian mengenai hubungan antar komunikasi organisasi dengan kinerja pekerjaan menunjukkan bahwa kepuasan memiliki peranan yang kecil dalam perbaikan kinerja pekerjaan. (Pace dan Faules, 1998:165).

2. Komunikasi *Downward*

Komunikasi *downward* adalah komunikasi dari atasan ke bawahan. Komunikasi yang terjadi dari atasan ke bawahan di dalam organisasi sangatlah penting untuk keberhasilan komunikasi organisasi. Penggunaan media komunikasi *downward* yang sesuai dapat membantu menurunkan penyampaian pesan dan mengurangi penyimpangan pesan yang dimaksudkan. Komunikasi *downward* membawa informasi yang berhubungan dengan tugas pada seseorang yang melakukan tugas tersebut. Ia juga membawa informasi tentang kebijakan dan prosedur, serta bisa jadi digunakan untuk feedback yang bersifat motivasional pada karyawan. Komunikasi kebawah terjadi jika manajer atau penyelia mengirimkan pesan kepada satu orang bawahan atau lebih.

Komunikasi ke bawah seringkali berbentuk pemberian instruksi atau penjelasan bagaimana seorang atasan menginginkan suatu tugas diselesaikan para atasan mengirimkan informasi mengenai peraturan, kebijakan, dan standar minimum. Para atasan juga memberikan informasi untuk menilai prestasi bawahan atau memotivasi seorang bawahan. Komunikasi ke bawah menetapkan suatu organisasi bisnis.

Apabila sebagian besar dalam organisasi dalam bisnis berasal dari puncak (vertikal ke bawah) dan biasanya berupa instruksi, gaya organisasi cenderung otokrasi. Apabila sebagian besar komunikasi ke bawah bersifat mendukung dan memiliki unsur perhatian yang besar terhadap bawahan, rangkaian sifat akan lebih bersifat mendukung. Komunikasi seperti itu akan mendorong pembentukan kolaborasi antara pimpinan dan pegawai. Lebih jauh lagi, komunikasi akan mendorong rangkaian penuh komunikasi ke atas.

Menurut Katz dan Kahn, ada lima bentuk komunikasi *downward*, yaitu:

- i. Memberi tugas rinci (*job instruction*)
- ii. Memberi informasi tentang prosedur organisasi dan latihan-latihan.
- iii. Memberi informasi tentang *rastionale of the job* yaitu alasan mengapa tugas tersebut harus dilakukan
- iv. Memberi tahu tentang kinerja anak buah
- v. Memberi informasi tentang ideologi organisasi (visi, misi) untuk memudahkan dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Hubungan Komunikasi *Downward* dengan Kepuasan Kerja

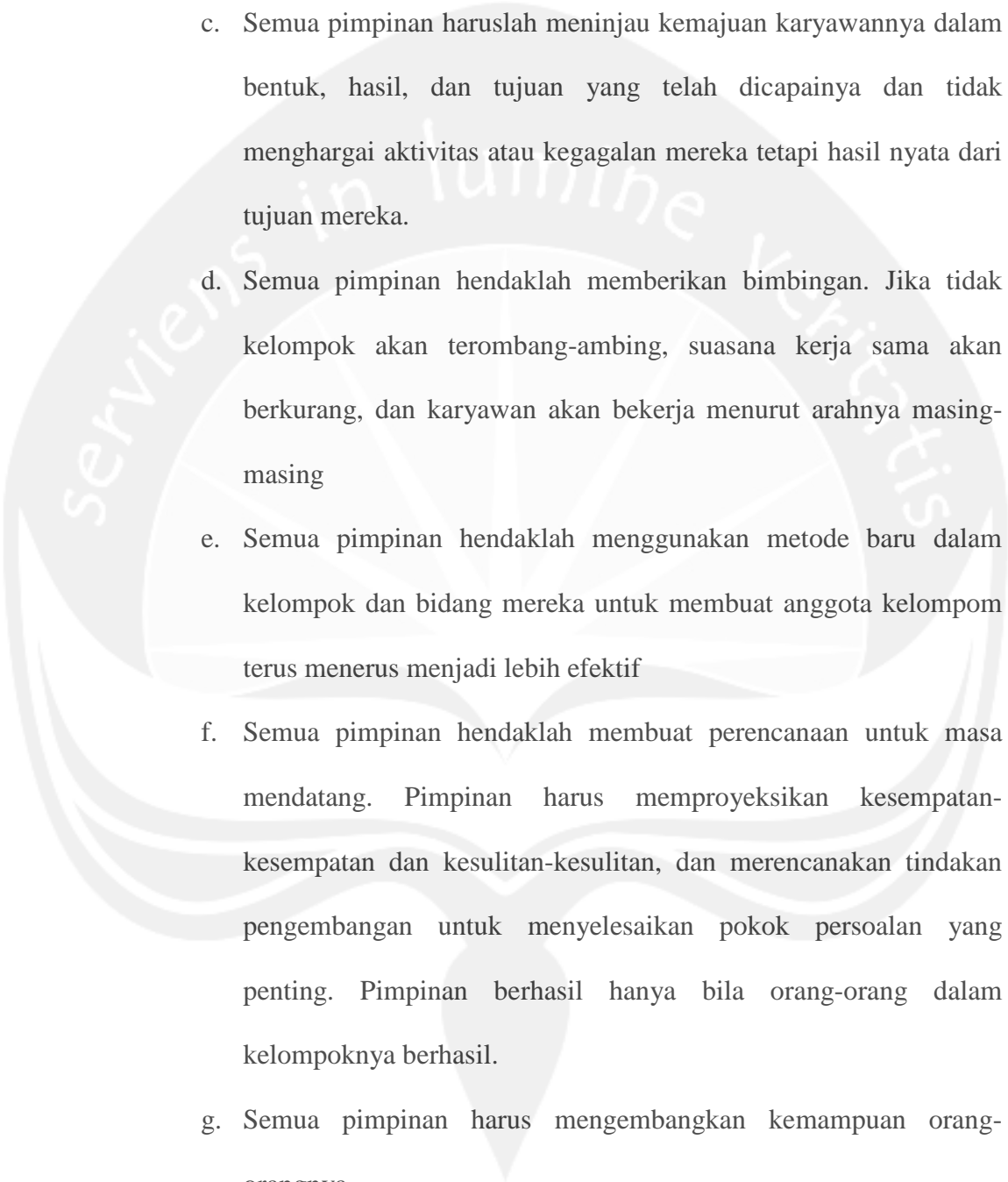
Kepuasan kerja merupakan respons seseorang (sebagai pengaruh) terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Pentingnya iklim yang mendukung dalam komunikasi organisasi ditekankan oleh Redding sebagai berikut, iklim dari organisasi adalah lebih penting (krusial) daripada keterampilan atau teknik

berkomunikasi dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat Skinner yang mengatakan bahwa penguatan yang positif membantu mengembangkan respons yang diinginkan

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Navy O'Reilly dan Robert mendukung dengan kuat bahwa ada hubungan kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi. Dennis, Richetto dan Wieman juga mendukung hubungan yang positif di antara kepuasan dengan iklim dan efektivitas organisasi yang diamatinya. De Wine dan Barone menemukan bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi akan bertambah positif secara umum. Hasil studi Schuler dan Blank mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja.

Pimpinan sebagai orang yang bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya. Dengan melakukan hal-hal yang menjadi tanggung jawab pimpinan, maka secara tidak langsung ikut membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya. Tanggung jawab pimpinan antara lain :

- a. Semua pimpinan haruslah menetapkan tujuan bagi karyawan-karyawannya.

- 
- b. Semua pimpinan haruslah melatih karyawannya dan membantu mereka menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya
 - c. Semua pimpinan haruslah meninjau kemajuan karyawannya dalam bentuk, hasil, dan tujuan yang telah dicapainya dan tidak menghargai aktivitas atau kegagalan mereka tetapi hasil nyata dari tujuan mereka.
 - d. Semua pimpinan hendaklah memberikan bimbingan. Jika tidak kelompok akan terombang-ambing, suasana kerja sama akan berkurang, dan karyawan akan bekerja menurut arahnya masing-masing
 - e. Semua pimpinan hendaklah menggunakan metode baru dalam kelompok dan bidang mereka untuk membuat anggota kelompok terus menerus menjadi lebih efektif
 - f. Semua pimpinan hendaklah membuat perencanaan untuk masa mendatang. Pimpinan harus memproyeksikan kesempatan-kesempatan dan kesulitan-kesulitan, dan merencanakan tindakan pengembangan untuk menyelesaikan pokok persoalan yang penting. Pimpinan berhasil hanya bila orang-orang dalam kelompoknya berhasil.
 - g. Semua pimpinan harus mengembangkan kemampuan orang-orangnya.

h. Bila menghargai prestasi karyawan pimpinan hendaklah menggunakan standart social dan finansial yang mereka tetapkan untuk karyawan.

4. Kinerja Karyawan

Kepuasan komunikasi diharapkan mengarah pada suatu peningkatan kinerja karyawan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah ukuran dari seberapa banyak mereka member kontribusi kepada organisasi tempatnya bekerja. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis dan Jackson, 2002:78).

Kinerja karyawan juga merupakan gambaran mengenai bagaimana seseorang (baik pimpinan maupun anggota) organisasi atau perusahaan melakukan segala sesuatu yang berkaitan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam perkantoran. Kinerja dapat pula dipahami sebagai pengukur meningkatnya kemampuan para pimpinan dan staf kantor yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik tugas kedinasan maupun kemampuan dalam menjalin hubungan harmonis antar manusia (Suranto, 2005:163).

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (Badudu dan Zain, 1996), kinerja diartikan sebagai sesuatu hal yang dicapai atau prestasi kerja yang terlihat. Dengan demikian, kinerja merupakan sesuatu hal yang memungkinkan untuk diukur. Pada hakikatnya, standart kinerja

seseorang dalam perkantoran dapat dilihat dari tiga indikator (Suranto, 2005:56), antara lain:

a. Tugas Fungsional

Seberapa baik seseorang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

b. Tugas Perilaku

Seberapa baik seseorang melakukan komunikasi dan interaksi antarpersonal dengan orang lain di dalam suatu organisasi.

c. Tugas Etika

Seberapa baik seseorang mampu bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika

Ada enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja karyawan (Sopiah, 2008:182), yaitu :

a. *Quality*

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

b. *Quantity*

Merupakan sebanyak jumlah yang dihasilkan.

c. Timeliness

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

d. Cost effectiveness

Besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau oengurangan 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

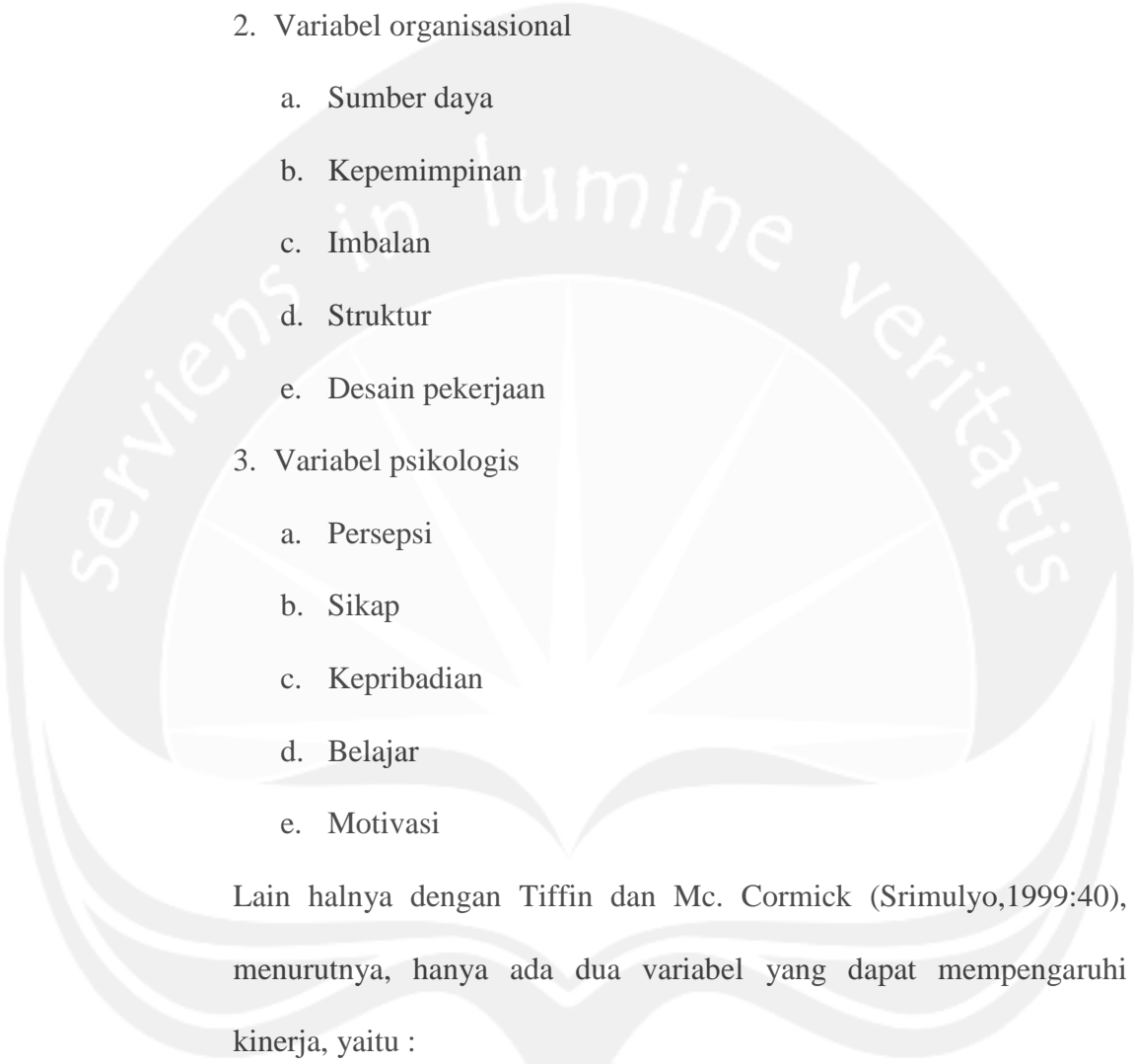
Kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik, dan kemampuan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja

Perbedaan kinerja karyawan disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991:49), yaitu faktor individu dan situasi kerja. Selain itu menurut Gibson, et al (Srimulyo, 1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi atau kinerja, yaitu :

1. Variabel individual, terdiri dari :

a. Kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik)

- 
- b. Latar belakang (Keluarga, Tingkat sosial, pendidikan)
 - c. Demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin)
2. Variabel organisasional
- a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Imbalan
 - d. Struktur
 - e. Desain pekerjaan
3. Variabel psikologis
- a. Persepsi
 - b. Sikap
 - c. Kepribadian
 - d. Belajar
 - e. Motivasi

Lain halnya dengan Tiffin dan Mc. Cormick (Srimulyo,1999:40), menurutnya, hanya 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 lainnya.

2. Variabel situasional

a. Faktor fisik dan pekerjaan

Metode kerja, kondisi, dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi)

b. Faktor sosial dan organisasi

Peraturan-peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

F. KERANGKA KONSEP

Berdasarkan dari kerangka teori yang telah dijabarkan diatas, maka terbentuklah sebuah kerangka konsep yang akan menjadi dasar dalam penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini adalah penjabaran kerangka konsep dari penulis yang akan menjadi dasar dari penelitian ini. Kerangka konsep ini telah disesuaikan dengan tema dalam penelitian, yaitu :

1. Tingkat Kepuasan Komunikasi

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam komunikasi berarti adanya rasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi (Pace dan Faules. 1998:165).

Kepuasan komunikasi karyawan PT. Prima Jaya Mandiri akan terjadi apabila komunikasi yang berlangsung sesuai dengan harapan karyawan tersebut. Harapan itu mencakup dua aspek yang terkait, harapan akan

komunikator serta harapan akan pesan yang disampaikan. Berikut ini adalah penjabaran tingkat kepuasan komunikasi karyawan PT. Prima Jaya Mandiri dalam dimensi komunikator dan pesan.

a. Kepuasan komunikasi dalam dimensi komunikator

Yang disebut komunikator disini adalah sesama rekan kerja yang ada di PT. Prima Jaya Mandiri. Di dalam penelitian yang dilakukan, dimensi komunikator dihubungkan dengan adanya aspek daya tarik. Daya tarik ini tentu saja mempengaruhi tingkat penerimaan pesan dari komunikator kepada komunikan yang juga adalah sesama karyawan PT. Prima Jaya Mandiri. Daya tarik berkenaan dengan keadaan yang menunjukkan penerima melihat komunikator sebagai seseorang yang disenangi dalam bentuk perasaan yang memuaskan.

Daya tarik komunikator dapat dilihat dari tiga indikator :

1. Kesamaan

Persepsi yang dimiliki oleh karyawan PT. Prima Jaya Mandiri mengenai seberapa besar kesamaan yang dimiliki dengan komunikator yang adalah sesama karyawan ataupun sesama rekan kerja di PT. Prima Jaya Mandiri. Kesamaan ini seperti misalnya kesamaan dalam hal pandangan dan juga kesamaan latar belakang.

2. Keakraban

Persepsi yang dimiliki oleh karyawan PT. Prima Jaya Mandiri tentang seberapa besar keakraban yang terjalin antara karyawan PT. Prima Jaya Mandiri.

3. Sifat Komunikator

Persepsi karyawan PT. Prima Jaya Mandiri mengenai seberapa menyenangkannya sifat yang dimiliki komunikator yang adalah sesama karyawan atau sesama rekan kerja di PT. Prima Jaya Mandiri.

b. Kepuasan komunikasi dalam dimensi pesan.

Tingkat kepuasan komunikasi dapat diukur melalui bagaimana pesan tersebut disampaikan, baik itu pesan yang disampaikan secara lisan, maupun pesan yang disampaikan secara tertulis. Pesan yang dimaksud disini adalah informasi yang bersifat organisasional yang disampaikan antar rekan kerja, atau dengan kata lain informasi yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang mendukung jalannya kegiatan PT. Prima Jaya Mandiri.

Aspek pesan dapat dilihat dari empat indikator :

1. Ketepatan informasi

Persepsi karyawan PT. Prima Jaya Mandiri tentang seberapa tepat informasi yang disampaikan. Karyawan PT. Prima Jaya Mandiri akan merasa puas dengan komunikasi yang

terjadi apabila pesan organisasional dapat diterima dan dipahami dengan baik.

2. Efisiensi saluran komunikasi

Persepsi karyawan PT. Prima Jaya Mandiri mengenai seberapa baik saluran komunikasi di PT. Prima Jaya Mandiri. Saluran komunikasi dapat bersifat satu arah maupun dua arah, baik secara lisan maupun tertulis. Di dalam saluran komunikasi, informasi yang disampaikan dapat berupa upward, downward, dan juga horizontal. Melalui saluran komunikasi yang ada, karyawan PT. Prima Jaya Mandiri dapat menyampaikan dan menerima informasi secara jelas dan tepat. Penyampaian dan penerimaan informasi secara jelas dan tepat inilah yang akan menciptakan sebuah kepuasan komunikasi.

3. Kualitas media

Persepsi karyawan PT. Prima Jaya Mandiri mengenai kualitas media komunikasi yang digunakan. Media berperan sebagai penyampai informasi secara tertulis. Media komunikasi formal di PT. Prima Jaya Mandiri dapat mengalirkan informasi ke bawah, ke atas, dan juga sejajar. Pemilihan media yang tepat dan baik sangatlah mendukung dalam proses penyampaian informasi. Melalui media tertulis, karyawan PT. Prima Jaya Mandiri dapat mengerti dan memahami pesan yang dimaksudkan secara jelas.

4. Cara komunikasi rekan kerja

Persepsi karyawan PT. Prima Jaya Mandiri mengenai seberapa baik cara penyampaian pesan antar sesama karyawan atau sesama rekan kerja di PT. Prima Jaya Mandiri.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai semakin meningkatnya kemampuan yang dimiliki para pimpinan dan juga staf PT. Prima Jaya Mandiri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik tugas dinas maupun kemampuan dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerja (Suranto. 2005:163). Dalam konteks ini, pengukuran kinerja dilakukan oleh individu ataupun karyawan yang bersangkutan. Setiap karyawan PT. Prima Jaya Mandiri mampu mengukur kinerja pribadinya melalui enam indikator sebagai berikut :

1. Kualitas pekerjaan

Sejauh mana hasil kerja karyawan PT. Prima Jaya Mandiri mendekati tujuan yang diharapkan

2. Kuantitas kerja

Setiap karyawan tentunya memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda serta melakukan berbagai macam pekerjaan dalam satu hari. Seberapa banyak pekerjaan dan data diselesaikan oleh

karyawan tersebut dalam satu hari menjadi indikator pengukur kinerja karyawan tersebut

3. *Timeliness*

Persepsi karyawan PT. Prima Jaya Mandiri mengenai lama waktu penyelesaian tugas. Dengan kata lain lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lainnya.

4. *Cost effectiveness*

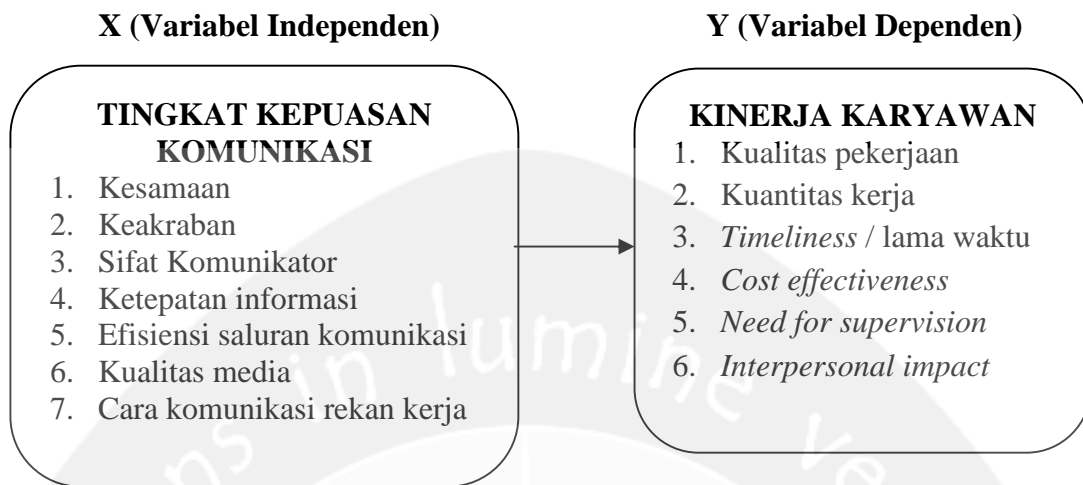
Besarnya sumber daya organisasi yang digunakan oleh karyawan PT. Prima Jaya Mandiri guna mencapai hasil yang maksimal.

5. *Need for supervision*

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

6. *Interpersonal impact*

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



Gambar 1.2 Model Hubungan Antar Variabel

Pada model diatas, hubungan kedua variabel adalah bersifat simetris, dimana satu variabel dan variabel lainnya saling mempengaruhi. Dari model hubungan antar variabel di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel “Tingkat Kepuasan Komunikasi” memiliki dua aspek, yang pertama komunikator (kesamaan, keakraban, dan sifat) dan aspek yang kedua adalah pesan (ketepatan informasi, efisiensi saluran komunikasi, kualitas media, dan cara berkomunikasi rekan kerja). Kedua aspek tersebut akan mempengaruhi “Kinerja Karyawan” sebagai variabel dependen. Kinerja Karyawan juga dapat dilihat melalui indikator : kualitas pekerjaan, kuantitas kerja, *timeliness*, *cost effectiveness*, *need for information*, dan juga *interpersonal impact*.

Dalam buku Komunikasi Organisasi karya Pace dan Faules, menyatakan bahwa beberapa penelitian mengenai hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja pekerjaan menunjukkan bahwa

kepuasan memiliki peranan yang kecil dalam perbaikan kinerja pekerjaan.

G. DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional adalah independen penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel (Singarimbun, 1989:46). Dengan kata lain definisi operasional merupakan petunjuk pelaksanaan bagaimana cara mengukur suatu variabel melalui indikator-indikator sehingga memudahkan dalam pengukuran. Untuk membantu pemahaman dalam penelitian ini, maka dibuat table sebagai berikut :

Tabel 1.1

Definisi Operasional

	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Variabel Independen (X)	Tingkat Kepuasan Komunikasi Komunikator Pesan	<ul style="list-style-type: none"> - Kesamaan dalam latar belakang masing-masing karyawan. - Keakraban secara personal masing-masing karyawan. - Sifat yang menyenangkan sesama rekan kerja. - Ketepatan informasi, pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami dengan baik. - Efisiensi saluran 	<p>Tingkat kepuasan komunikasi ditunjukkan oleh:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. komunikator meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - kesamaan pandangan.& kesamaan latar belakang. - keakraban yang terjalin antara karyawan dan atasan. - sifat komuniaktor menyenangkan atau tidak menyenangkan. 2. pesan, meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - seberapa tepat informasi 	Skala Ordinal 5 = Sangat puas 4 = Puas 3 = Netral 2 = Tidak puas 1=Sangat tidak puas

		<p>komunikasi dapat menyampaikan dan menerima pesan dengan baik.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas media dianggap baik jika karyawan dapat memahami dan menerima pesan yang disampaikan. - Cara komunikasi rekan kerja dianggap baik jika konflik dapat dikurangi. 	<p>yang disampaikan kepada karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - saluran komunikasi yang efisien dapat menciptakan kepuasan komunikasi. - media yang berkualitas dapat menyampaikan informasi yang tepat kepada karyawan. - cara berkomunikasi dengan rekan kerja. 	
<p>Variabel Dependen (Y)</p>	<p>Kinerja Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas pekerjaan dianggap baik jika hasil kerja karyawan mencapai tujuan yang diharapkan. - Kuantitas kerja diukur dengan banyaknya pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan. - <i>Timeliness</i>, lama waktu yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. - <i>Cost effectiveness</i>, besarnya sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan. 	<p>Kinerja karyawan, meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kualitas pekerjaan <ul style="list-style-type: none"> - pekerjaan yang berkualitas dilihat dari sejauh mana hasil kerja karyawan. <ol style="list-style-type: none"> 2. kuantitas kerja <ul style="list-style-type: none"> - banyaknya pekerjaan atau data yang diselesaikan oleh karyawan. <ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Timeliness</i> <ul style="list-style-type: none"> - lamanya waktu bekerja yang dilakukan oleh karyawan. <ol style="list-style-type: none"> 4. <i>Cost effectiveness</i> <ul style="list-style-type: none"> - banyaknya sumber daya yang digunakan karyawan untuk mendapat hasil 	

		<p>- <i>Need for information</i>, pengawasan dari atasan diperlukan untuk mencegah informasi dan diperlukan untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.</p> <p>- <i>Interpersonal impact</i>, kemampuan kerjasama masing-masing karyawan.</p>	<p>yang maksimal.</p> <p>5. <i>Need for supervision</i></p> <p>- kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan tanpa pengawasan dari atasan.</p> <p>6. <i>Interpersonal impact</i></p> <p>- kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja yang lain.</p>	
--	--	--	---	--

H. HIPOTESIS

Hipotesa adalah kesimpulan sementara atau proposisi tentative mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih (Singarimbun&Effendi, 1995). Berdasarkan penjelasan teori dan konsep yang sudah dijelaskan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesa dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Ho : tidak ada pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan.
- b. Ha : ada pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan.

I. METODOLOGI PENELITIAN

a. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan bersifat kuantitatif, yaitu riset yang menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan (Kriyantono, 2006:57). Penelitian ini menghasilkan data kuantitatif yaitu adalah data yang diperoleh dari responden secara tertulis yang diteliti dari kuesioner. Metode kuantitatif lebih tertarik dengan pengukuran secara objektif terhadap fenomena yang berupa angka-angka (Arikunto, 1998:8).

b. Tipe Penelitian

Penelitian ini bersifat eksplanatif yaitu mencari sebab akibat antara dua atau lebih konsep (variabel) yang akan diteliti (Kriyantono, 2006:69). Penelitian eksplanatif tidak hanya sekedar menggambarkan terjadinya fenomena tetapi mencoba menjelaskan mengapa fenomena itu terjadi dan apa pengaruhnya.

c. Metode Penelitian

Metode penelitian yang dipakai adalah survey. Penelitian ini menggunakan metode eksplanatif (analitik). Menurut sifatnya, survey eksplanatif ini dibagi menjadi dua sifat, yaitu komparatif dan asosiatif. Sifat komparatif dimaksudkan membuat komparasi (membandingkan) antara variabel yang satu dengan variabel lainnya yang sejenis.

Sedangkan sifat asosiatif yaitu bermaksud untuk menjelaskan hubungan antara variabel (Kriyantono, 2007:61). Penelitian yang dilakukan kali ini menggunakan survey eksplanatif yang bersifat asosiatif.

d. Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan klasifikasinya, data dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada objek sebagai sumber informasi yang dicari (Azwar, 1998:91). Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari tangan kedua, bukan peneliti sendiri yang mendapatkan data tersebut. (Subagyo, 2004:21)

i. Data Primer

Data primer diperoleh dengan cara berhubungan yang dilakukan secara langsung dengan objek penelitian, yaitu dengan cara :

1. Kuesioner

Pertanyaan dalam kuesioner berkaitan dengan penilaian responden terhadap kepuasan komunikasi organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. PRIMA JAYA MANDIRI serta faktor motivasi dalam diri responden yang juga menjadi hal lain yang mendukung peningkatan kinerja individu.

2. Wawancara

Pada penelitian yang dilakukan, penulis melakukan wawancara dengan pihak manajemen PT. PRIMA JAYA MANDIRI untuk mengetahui secara lebih jelas mengenai sistem kerja didalam perusahaan.

ii. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian yang dilakukan ini adalah informasi mengenai profil PT. PRIMA JAYA MANDIRI yang diperoleh melalui situs resmi yang dimiliki perusahaan

e. Populasi

Populasi adalah semua nilai perhitungan maupun pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, dari karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas (Azwar. 1998 : 5). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada di PT Prima Jaya Mandiri baik laki-laki maupun perempuan. Karyawan yang diteliti berjumlah 75 orang yang diambil dari tiga anak perusahaan PT Prima Jaya Mandiri, yaitu: Mendem Duren, Movie Box, dan Jogja Speed.

- Total populasi :75 orang.

f. Validitas dan Reliabilitas

i. Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi valid atau tidaknya suatu pertanyaan dapat diukur dengan kuesioner yang telah dibagikan kepada responden (Ghozali, 2005:45). Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran mengenai variabel yang dimaksudkan (Arikunto, 1998:60)

Pengujian validitas dapat menggunakan product moment dengan signifikansi (P) = 0,05. Apabila r hitung lebih besar dari r table maka kuesioner merupakan alat ukur yang dinyatakan valid.

Rumus yang digunakan adalah :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

X = Skor variabel X

Y = Skor variabel Y

N = Jumlah sample

r_{xy} = Koefisien korelasi

Rumus diatas adalah untuk menunjukkan besar kecilnya hubungan antara variabel- variabel dalam penelitian. r menunjukkan bilangan antara :

Table 1.2 Interval Keofisien

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

ii. Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkatan bagi suatu tes secara konsisten dapat mengukur berapapun hasil pengukuran itu (Sumanto, 2002:68). Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa sumber-sumber kesalahan telah dihilangkan sebanyak mungkin. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Sukardi, 2003:126).

Pengukuran reliabilitas ini menggunakan tehnik Alpha Cronbach dengan taraf significant (α) = 5%, apabila r hitung lebih besar dari r table, maka kuesioner sebagai alat pengukur dikatakan andal (reliable).

$$r_{xy} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[t - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrument

K = banyak butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_i^2 = varians total.

g. Teknik Analisis Data

Terdapat beberapa metode analisis data yang dapat digunakan untuk melihat ada tidaknya hubungan antar variabel. Teknik ini digunakan untuk mencari koefisien korelasi antara data ordinal dan data ordinal lainnya. pengaruh variabel bebas tingkat kepuasan komunikasi organisasi (X) terhadap variabel terikat kinerja karyawan PT Prima Jaya Mandiri (Y) menggunakan teknik Korelasi *Rank-Order* (*Spearman's Rho-Order Correlations*). Teknik ini digunakan untuk mencari koefisien korelasi antara data ordinal dan data ordinal lainnya. Dalam teknik ini setiap data dan variabel-variabel yang diteliti harus ditetapkan peringkatnya dari yang terkecil sampai yang terbesar (dirangking). Peringkat terkecil diberi nilai 1. Data ini akan diolah menggunakan SPSS versi 12.

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$