

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peran sumber daya manusia sangatlah penting dalam organisasi karena merupakan motor penggerak utama, sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dan serius terhadap sumber daya manusia. Adanya kemampuan dan kemauan dalam diri manusia untuk berbuat serta berkembang, baik dalam cara berfikir maupun cara hidup, menjadikannya mampu memberi kontribusi yang sangat besar bagi keberhasilan suatu perusahaan. Tanpa ada pengelolaan yang baik, unsur tersebut tidak akan bermanfaat dan mempunyai arti. Melihat besarnya kontribusi sumber daya manusia bagi keberhasilan perusahaan, maka perusahaan perlu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap. Hal ini berarti bahwa disamping mengadakan perekrutan, penerimaan dan penempatan tenaga kerja, perusahaan juga harus mampu memelihara dan mempertahankan karyawannya (Tanujaya dan Noegroho, 1995 : 8). Tentu hal ini membuat pihak manajemen dari suatu perusahaan berusaha untuk lebih meningkatkan kinerja mereka. Salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah dengan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Iklim kerja yang kondusif tersebut tentunya ditujukan untuk publik internalnya yaitu para karyawan perusahaan tersebut dengan cara membangun komunikasi yang berkualitas. Untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif diperlukan komunikasi yang baik dan lancar. Menurut Moore (1987 : 78) komunikasi adalah sebuah proses penyampaian pengertian antar individu.

Komunikasi menunjukkan suatu proses khas yang memungkinkan interaksi antar manusia dan menyebabkan individu menjadi makhluk sosial. Tanpa komunikasi maka perusahaan akan mati, karena salah satu fungsi komunikasi adalah sebagai sarana untuk mempersatukan bagian-bagian dalam perusahaan.

Karyawan memiliki kebutuhan dan keinginan informasi untuk mengetahui tugas-tugasnya dan mengerti seluruh tujuan dan strategi perusahaan. Keterbukaan dan kejujuran kebijakan komunikasi harus dibangun oleh pimpinan dan harus diterima oleh setiap bawahan. Komunikasi dari manajemen-karyawan, karyawan ke pihak manajemen harus jujur dan dibangun berdasar kepercayaan jika digunakan untuk membangun semangat kerja, produktivitas dan kemajuan perusahaan. Salah satu kondisi utama karyawan yang semakin penting bagi dan menentukan tingkat produktivitas karyawan, yaitu kepuasan kerja. Fleisman dan Bass (dalam Wijono 2002 : 77) mendefinisikan kepuasan kerja yaitu sebagai suatu tindakan efektif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki atau diharapkan dari pekerjaannya. Nilai-nilai ini merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai karyawan dalam melakukan tugas pekerjaannya. Nilai yang ingin dicapai adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan dasar (gaji, peluang untuk maju, penghargaan).

Organisasi harus selalu memberikan informasi kepada karyawan tentang program – program perusahaan, masalah yang dihadapi perusahaan, perubahan-

perubahan yang dilakukan beserta alasannya atau segala hal yang menarik minat karyawan. Perlu ditumbuhkan kebebasan untuk berdiskusi antara pimpinan dan karyawan. Bila karyawan selalu diberi informasi, maka karyawan akan lebih merasa dihargai, dipercaya dan akan lebih kooperatif mencurahkan usaha pada tujuan-tujuan organisasi (Treece, 1994: 38). Mediasi yang digunakan untuk melakukan semua itu adalah komunikasi.

Komunikasi penting bagi setiap orang, oleh sebab itu komunikasi tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia, baik sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat. Dengan kata lain komunikasi adalah salah satu aktivitas yang sangat fundamental dalam kehidupan umat manusia sebagai makhluk sosial untuk mencukupi kebutuhannya, termasuk berhubungan dengan sesamanya. Ada empat alasan atau fungsi kita berkomunikasi yaitu berkomunikasi sebagai fungsi sosial, berkomunikasi sebagai fungsi ekspresif, berkomunikasi sebagai fungsi ritual dan berkomunikasi sebagai fungsi instrumental (Deddy Mulyana, 2007: 38).

Komunikasi sebagai fungsi sosial yaitu bahwa komunikasi penting untuk membangun konsep diri, aktualisasi diri dan membangun hubungan dengan orang lain. Komunikasi sebagai fungsi ekspresif yaitu bahwa komunikasi dijadikan untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi) seseorang. Komunikasi sebagai fungsi komunikasi ritual adalah bentuk komunikasi ekspresif yang dilakukan secara kolektif seperti melakukan upacara-upacara (pernikahan, ulang tahun, natal, lebaran, dan sebagainya.). Komunikasi sebagai fungsi instrumental yaitu berkomunikasi dengan tujuan untuk membujuk atau mempersuasi orang lain

(menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan dan mengubah perilaku).

Menurut Yusuf (1990: 63) pada prinsipnya manusia mengadakan komunikasi dengan maksud untuk mengungkapkan, menyampaikan atau membagi perasaan hatinya, pengalaman dirinya, rencana kerjanya, atau pula tujuannya kepada orang lain. Manusia menyampaikan gagasannya supaya bisa diterima orang lain atau cukup apabila gagasannya tersebut dapat sampai kepada orang tersebut. Dari definisi-definisi komunikasi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian komunikasi itu sendiri adalah merupakan proses penyampaian atau pengiriman pesan dari sumber kepada satu atau lebih penerima dengan maksud untuk mengubah perilaku dan sikap penerima pesan (Rachmadi 1996: 65).

Dalam suatu organisasi atau perusahaan dibutuhkan pula komunikasi yang berkualitas. Agar perusahaan dapat berjalan dengan baik dibutuhkan komunikasi yang berkualitas dan baik pula. Kinerja suatu organisasi ditentukan oleh banyaknya faktor yang ada di dalam atau di luar organisasi tersebut. Salah satu faktor internal yang turut membentuk keberhasilan perusahaan adalah komunikasi pada karyawan. Komunikasi antar karyawan yang berkualitas akan membuat suasana kerja menjadi lebih baik. Kualitas komunikasi karyawan dapat pula menimbulkan kepuasan kerja yang maksimal untuk karyawan. Setiap organisasi memiliki pola komunikasi yang berbeda – beda baik antar karyawan, antara atasan dengan bawahan dan antara pimpinan dengan karyawan.

Tetapi walaupun dalam suatu organisasi menerapkan pola komunikasi pada karyawan, setiap perusahaan mempunyai kebijakan masing – masing dalam

menjalankannya. Kebijakan yang berlaku di dalamnya tetap harus dijalankan sesuai dengan peraturan perusahaan tersebut. Karena kebijakan perusahaan mempunyai peran penting dalam perusahaan, kebijakan perusahaan dapat dijadikan sebagai patokan dalam berperilaku oleh karyawan suatu perusahaan. Dengan adanya kebijakan perusahaan dalam komunikasi karyawan maka karyawan dapat mengetahui bagaimana harus bertindak, berperilaku sesuai dengan aturan – aturan yang berlaku, dan bersosialisasi sesuai dengan nilai yang diterapkan di dalam perusahaan. Karena jika tidak ada peraturan perusahaan yang jelas dalam komunikasinya maka karyawan akan merasa tidak ada pegangan dalam menjalankan tugasnya.

Dalam sebuah perusahaan yang karyawannya terdiri dari berbagai latar belakang yang berbeda, memungkinkan terjadinya ketidak harmonisan di antara mereka. Hal ini dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung kinerja perusahaan tersebut. Ketidak harmonisan tidak hanya terjadi antara karyawan saja, tetapi dapat terjadi antar pimpinan perusahaan dengan karyawan. Hal ini yang memicu suatu perusahaan agar komunikasi karyawan pada *employe relations* dapat dibangun dengan baik sehingga komunikasi yang terjadi dapat berkualitas dan efektif. Dengan adanya komunikasi yang berkualitas maka akan menimbulkan semangat kerja yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Komunikasi karyawan yang berkualitas dalam organisasi akan memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja, produktivitas kerja karyawan, perbaikan pencapaian hasil karya dan tujuan perusahaan. Selain itu sejumlah keuntungan–keuntungan penting dapat dicapai di mana karyawan akan

berpengetahuan luas. Banyaknya informasi akan dapat memuaskan karyawan. Karyawan akan menjadi lebih baik dan produktif di mana mereka memberikan waktu lebih banyak untuk pekerjaan mereka dan melakukan pekerjaan dengan lebih baik untuk perusahaan. Bila saluran komunikasi terbuka maka keinginan-keinginan perusahaan akan lebih mudah diketahui.

Kepuasan kerja karyawan salah satu halnya dipengaruhi oleh komunikasi karyawan. Karena jika dalam komunikasi karyawan berjalan dengan baik dan berkualitas maka informasi mengenai organisasi, seperti kebijakan, perencanaan, pembuatan keputusan, dan lain-lain dibutuhkan untuk menciptakan kepuasan pekerjaan. Dengan adanya kualitas komunikasi karyawan hal – hal yang diinginkan karyawan dapat diketahui dan pihak perusahaan dapat menyampaikan kebijakan – kebijakannya dengan baik. Dengan adanya penerimaan dan penyampaian informasi yang benar menjadikan komunikasi lancar merupakan salah satu penunjang untuk mendapatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, hubungan dengan atasan merupakan faktor penting terpenuhinya tingkat kepuasan kerja. Sehingga pimpinan organisasi memiliki tanggung jawab dalam memberikan kontribusi untuk membangkitkan iklim komunikasi yang baik dan berkualitas dalam organisasi dan hal ini secara tidak langsung ikut membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerja.

Kunci sukses dalam mempertahankan eksistensi suatu perusahaan adalah dengan membangun dan membina hubungan baik dengan para pelanggan, pemerintah, komunikasi dan tentu saja dengan para karyawannya. Ini merupakan penerapan teory system dimana *Carrefour*, juga merupakan suatu organisasi yang

terdiri dari berbagai subsistem yang saling mendukung. Salah satu subsistem yang sangat penting dalam organisasi adalah karyawan. Karyawan, menurut Bernard Charland – Senior VP For *Golin Harris, an International Public Relations Firm* (Otis Baskin; 2003:206) adalah kunci dalam keseluruhan sukses perusahaan. Sering kali, hubungan karyawan dipandang sebagai “anak tiri” jika dibandingkan dengan konsentrasi perusahaan ke hubungan investor ataupun hubungan pelanggan. Akan tetapi, di era millennium, perusahaan semakin menyadari pentingnya hubungan karyawan yang baik. Kenyataannya adalah hubungan karyawan merupakan langkah pertama yang sangat penting untuk mendukung hubungan – hubungan eksternal yang lain.

Hubungan karyawan pada suatu perusahaan atau sesama karyawan di sebuah organisasi terfokus pada aspek – aspek manusiawi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan menginginkan hubungan dengan perusahaan yang “memanusiakan” mereka, artinya karyawan tidak hanya dianggap sebagai aset semata.

Melihat kondisi demikian *Carrefour* sebagai salah satu pusat ritel terbesar bergerak untuk membidik dari faktor kualitas komunikasi karyawan, sebagai perwujudan dari tanggungjawab sosial untuk menggerakkan partisipasi karyawan agar tercipta komunikasi dua arah. Melalui proses komunikasi dua arah, diharapkan agar karyawan mengetahui kebijakan – kebijakan yang dikeluarkan perusahaan sehingga timbul pengertian yang akhirnya mendukung kebijakan perusahaan dan sebaliknya, pihak perusahaan mau mendengarkan dan mempertimbangkan apa yang menjadi keinginan karyawan. Agar komunikasi

berjalan dengan baik diperlukan komunikasi yang berkualitas pada karyawan. Dan tidak terjadi kesalahpahaman antara atasan dengan bawahan. Dengan adanya komunikasi yang berkualitas maka akan didapat karyawan yang berkualitas. Dalam berkomunikasi dibutuhkan pula media dalam penyampaiaanya. Media dapat memperlancar hubungan antara pihak perusahaan dengan karyawan. Media internal perusahaan dapat berupa pengumuman, *leaflet*, *flyer* dan memo. Dengan adanya media penyampaian komunikasi dari atasan ke karyawan maupun karyawan kepada atasan akan semakin lancar.

Komunikasi yang berkualitas dan lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai untuk mendapatkan informasi. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

Karyawan merupakan ujung tombak dari sebuah perusahaan, oleh sebab itu peneliti memilih topik komunikasi karyawan sebagai topik penelitian. Menurut pra-survey yang dilakukan oleh peneliti ada beberapa karyawan yang menganggap adanya ketidakharmonisan hubungan di *Carrefour* antara sesama karyawan dalam hal pelayanan terhadap konsumen. Masih terdapatnya keegoisan masing – masing karyawan dalam melayani sehingga kurang kerjasama. Serta adanya kekuranglancaran dalam komunikasi antara atasan dengan bawahan. Sehingga terkadang mengakibatkan kesalahpahaman antara atasan dengan bawahan. Karena dalam sebuah perusahaan mayoritas berisi karyawan, komunikasi karyawan penting dalam membina hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan.

Peneliti tertarik untuk lebih lanjut mengetahui bagaimana kualitas komunikasi karyawan yang terjalin dalam sebuah perusahaan. Karena kesalahpahaman dalam berkomunikasi antara atasan dengan bawahan maupun dengan sesama rekan kerja dapat menghambat kinerja karyawan sehingga dapat mengakibatkan kerugian terhadap karyawan itu sendiri maupun perusahaan. *Carrefour* adalah salah satu pusat *ritel* terbesar di Yogyakarta, sebagai salah satu pusat perbelanjaan terbesar pastinya memiliki karyawan yang cukup banyak yang memiliki latarbelakang, pendidikan dan pandangan-pandangan yang berbeda. Dengan semboyan *Carrefour* 'Untuk Hidup Lebih Baik' yang tersemat di dalam logonya, *Carrfour* tidak hanya memperhatikan kepuasan pelanggan saja tetapi juga memperhatikan kesejahteraan kayawannya.

B. Perumusan Masalah

Bagaimana pengaruh kualitas komunikasi karyawan terhadap tingkat kepuasan kerja ?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui pengaruh kualitas komunikasi karyawan terhadap tingkat kepuasan kerja.

D. Kerangka Teoritik

1. Komunikasi Organisasi

Setiap organisasi, baik organisasi sosial maupun formal tidak akan lepas dari aspek komunikasi dalam menjalankan organisasinya. Aspek komunikasi yang menyangkut kepentingan organisasi dapat disebut komunikasi organisasi. Komunikasi keorganisasian 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 diantara unit – unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Berdasarkan definisi fungsional menurut Pace (1998 : 33) komunikasi organisasi merupakan pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit – unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu yang didalamnya terdiri dari unit – unit komunikasi dalam hubungan – hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Sedangkan menurut pandangan interpretif (subyektif), komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Menurut pandangan interpretif ini pula, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Komunikasi lebih dari sekedar alat, tetapi komunikasi adalah cara berpikir (Pace & Faules, 1998: 33). Sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan anggota organisasi. Bagaimana komunikasi berlangsung

dalam organisasi dan apa maknanya bergantung pada konsepsi seseorang mengenai organisasi (Pace & Faules, 1998: 34).

Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Proses ini berhubungan dengan aliran informasi (Pace & Faules, 1998:170). Aliran informasi dalam organisasi merupakan suatu proses yang dinamik. Dalam proses inilah pesan-pesan diciptakan, ditampilkan dan diinterpretasikan secara tetap dan berkesinambungan (Pace & Faules, 1998: 170-171). Arah aliran informasi dalam organisasi bersifat formal dan informal. Melalui aliran informasi tersebut, dapat diketahui apakah informasi dapat tersampaikan dengan baik atau tidak. Bila informasi tersampaikan sesuai dengan kebutuhan, maka komunikasi yang dijalankan berkualitas.

Komunikasi organisasi yang mendukung dapat menumbuhkan keteraturan organisasi yang mendukung dan dapat meningkatkan kepuasan pegawai. Kepuasan pegawai diharapkan dapat memicu kinerja yang semakin baik. Kualitas dari komunikasi antar anggota organisasi dapat menghasilkan pengaruh yang besar bagi efektivitas organisasi (Kreps, 1986: 231).

Komunikasi karyawan masuk dalam konsep komunikasi organisasi. Paparan konsep komunikasi organisasi dapat dilihat dari variabel dan komponen-komponennya (Harjana 2000), mengutip dari Wayne Pace dan Don Faules :

TABEL 1

Paparan Konsep Komunikasi Organisasi

Variabel	Komponen
Kepuasan Organisasi	Kepuasan karyawan tentang : Pekerjaan Supervisi Gaji dan tunjangan Promosi karyawan Hubungan dengan teman sejawat/sekerja
Iklim Komunikasi	Pengalaman dan persepsi karyawan tentang : Saling percaya (trust) Partisipasi dalam pengambilan keputusan Pemberian dukungan Keterbukaan berkomunikasi Kerelaan menerima komunikasi
Kualitas Media	Persepsi karyawan tentang dokumen tertulis (mis: bulletin, laporan, pedoman kerja dll) Daya tarik untuk dibaca Cocok atau sesuai Efisien Dapat diandalkan
Kemudahan Mendapatkan Informasi	Persepsi karyawan tentang perolehan informasi dari berbagai sumber : Atasan langsung Atasan lebih tinggi Kelompok Bawahan Dokumen Penerbitan Obrolan lisan (grapevine)
Penyebaran Informasi	Persepsi karyawan tentang : Penyebaran informasi dalam struktur organisasi. Penyebaran informasi yang penting/khusus Penyebaran informasi terkini
Muatan Informasi	Pengalaman dan persepsi karyawan tentang: Kecukupan informasi Kekurangan informasi Kelebihan informasi

	Kelewatan informasi/terisolasi
Kemurnian Pesan	Pengalaman dan persepsi karyawan tentang: Perbedaan antara pesan yang dimengerti dan yang sebenarnya ada. Distorsi : kesalahan dan omisi (penghapusan)
Budaya Organisasi	Pengalaman dan persepsi karyawan tentang: Relasi, seperti pengertian, perhatian, mau mendengar, komunikatif, membantu dan mendorong. Nilai (kualitas, baik, jasa, pertumbuhan, prima) Lingkungan bersih (bersih, rapi, teratur, aman)

1. Tujuan komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi mempunyai beberapa tujuan (Udaya 1997, 149-150) :

a. Memberikan informasi

Tujuan utama komunikasi adalah 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, dan 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 memecahkan masalah.

f. Pengambilan keputusan

Untuk mencapai suatu keputusan 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 pembangunan hubungan.

i. Menjaga pintu

Komunikasi membantu membangun hubungan organisasi dengan dunia luar.

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 ciri utama informasi mengalir dari jabatan yang lebih tinggi ke yang lebih rendah. Umumnya jenis informasi yang disampaikan sangat erat hubungannya dengan aktivitas kerja yang harus dilakukan oleh anggota organisasi. Komunikasi top-down dijalankan untuk menginformasikan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

b. Komunikasi Vertikal dari Bawah ke Atas

Komunikasi vertikal ke atas dicirikan dengan arah aliran informasi yang disampaikan dari arah yang lebih rendah ke arah yang lebih tinggi. Banyak kendala dari komunikasi up-ward tidak bisa berjalan. Pada dasarnya bawahan sudah mempunyai kecenderungan untuk memberikan penilaian negatif atas pimpinan mereka walaupun belum berhadapan langsung dengan mereka. 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 horisontal memiliki fungsi untuk 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.

2. Kualitas Komunikasi Karyawan

Komunikasi yang diharapkan oleh setiap karyawan adalah adanya komunikasi yang berkualitas. Komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi ataupun perusahaan, mengingat organisasi ataupun perusahaan sebagai kumpulan orang-orang yang bersama-sama menyelenggarakan kegiatan perusahaan. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya komunikasi yang berkualitas dalam perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah komunikasi. Komunikasi yang berkualitas antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatan maupun pekerjaannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi kerja karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. Agar pihak atasan mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat dari karyawan, setiap karyawan hendaknya memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik. Karena, di dalam

perusahaan, komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Apabila komunikasi dalam suatu organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar, maka pekerjaan maupun hasil produksi pada perusahaan tersebut juga baik, dalam hal ini khususnya adalah komunikasi karyawan.

Tjiptono (2004:51) mengemukakan bahwa konsep kualitas itu sendiri dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk mampu memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Pada kenyataannya aspek ini bukanlah satu-satunya aspek kualitas. Dalam perspektif TQM (*Total Quality Management*), kualitas dipandang secara lebih luas, dimana tidak hanya aspek hasil saja yang ditekankan, melainkan juga meliputi proses, lingkungan, dan manusia. Goesth & Davis (dalam Tjiptono, 2004:51) mendefinisikan bahwa “kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”. Ciri-ciri komunikasi yang berkualitas :

1. Menimbulkan pengertian , artinya isi pesan yang anda sampaikan dalam komunikasi dapat diterima seperti apa yang anda maksudkan
2. Menarik perhatian untuk mendengarkan
3. Mempengaruhi sikap, yaitu sikap orang yang anda ajak komunikasi sesuai seperti apa yang anda harapkan.

Tingkat kualitas dari komunikasi karyawan itu sendiri sangat dipengaruhi oleh tiga hal pokok, yaitu (Frank Jefkins 1995 : 195) :

1. Keterbukaan pihak manajemen.
2. Kesadaran dan pengakuan pihak manajemen akan nilai dan arti penting komunikasi dengan para pegawai.
3. Keberadaan seorang manajer komunikasi (manajer PR) yang tidak hanya ahli dan berpengalaman, tetapi juga didukung oleh sumber daya teknis yang modern.

Kadang – kadang komunikasi yang dilakukan tidak sesuai dengan yang diterapkan. Hal itu kemungkinan karena terhambat oleh beberapa faktor antara lain :

1. Keterbatasan waktu : sering karena keterbatasan waktu, kita tidak berkomunikasi atau berkomunikasi secara tergesa-gesa sehingga akan menimbulkan salah persepsi
2. Jarak psikologis : Jarak psikologis biasanya terjadi akibat adanya perbedaan status, baik status sosial maupun status ekonomi dan pekerjaan. Bisa pula karena perbedaan jenis kelamin, usia, ras, suku.
3. Kesimpulan terlalu dini : Seringkali orang sudah mempunyai prasangka atau sudah menarik suatu kesimpulan sebelum menerima seluruh informasi atau pesan. Hal ini jelas akan menghambat komunikasi yang baik.

4. Lingkungan yang tidak mendukung : Misalnya : suhu udara yang tidak nyaman, kebisingan, dan lain-lain.

Keadaan anda dan orang yang diajak komunikasi meliputi :

- a. Keadaan emosi : misalnya anda sedang tidak senang hatinya. Biasanya keadaan ini akan mendorong anda untuk selektif dalam mendengarkan isi pembicaraan yaitu mendengarkan hal-hal tertentu saja.
- b. Keadaan fisik : misalnya sedang sakit
- c. Lain-lain, misalnya : tidak ada rasa saling percaya sehingga menimbulkan kecurigaan dalam proses komunikasi

Penyampaian komunikasi ini penting bagi komunikasi bisnis agar memperoleh hubungan yang baik. (melianaturemedan.files.wordpress.com)

Menurut Kohtler (Muhammad, 2001) para pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka. Sedangkan kualitas organisasi perusahaan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya karyawan, yang didalamnya terdapat kualitas kerja karyawan.

Komunikasi karyawan merupakan langkah yang menentukan bagi kesuksesan organisasi. Pimpinan yang baik didukung oleh bawahan dan ditentukan oleh orang-orang yang bekerja dibawahnya serta ditentukan oleh keahlian dalam menciptakan suasana kerja yang dibutuhkan oleh karyawan. Koordinasi dan mediasi untuk melakukan semua itu adalah komunikasi.

Komunikasi karyawan adalah komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan. Komunikasi karyawan memiliki tiga wujud, yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*), yakni komunikasi dari pimpinan kepada karyawan. Komunikasi ke atas (*up ward communication*), yakni komunikasi dari karyawan ke pihak manajemen dan komunikasi sejajar (*sideways communication*), yakni komunikasi yang berlangsung antara sesama karyawan dalam suatu organisasi. (Jefkins,1995: 172).

Komunikasi dalam dunia kerja memegang peranan yang sangat besar, baik komunikasi antara sesama rekan kerja maupun komunikasi antara bawahan dan atasan. Komunikasi bawahan - atasan menurut Gibson et al (1997 : 242) adalah pesan yang terbuka dan wajar dari karyawan kepada manajemen. Mulyana (2001 : 90) berpendapat bahwa komunikasi bawahan-atasan yang berkualitas adalah yang hasilnya sesuai dengan harapan orang-orang yang sedang berkomunikasi. Wexley dan Yukl (1992 : 72) juga mengemukakan komunikasi ke atas sebagai komunikasi yang mengalir dari jenjang bawah ke jenjang yang lebih tinggi yang meliputi laporan pelaksana kerja, pendapat-pendapat, keluhan, dan penghargaan bagi karyawan.

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi dapat diartikan informasi yang mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Komunikasi ke bawah akan menentukan iklim komunikasi apakah negatif atau positif. Komunikasi ke bawah biasanya digagas oleh manajemen organisasi tingkat atas dan kemudian ke bawah melewati rantai

perintah. Seperti apa yang dikemukakan oleh Katz & Kahn, 1966,239 dalam Cherly Hamilton, *Communicating For Results*. Idealnya komunikasi dari pimpinan mencakup: instruksi kerja atau *job instructions*) dan *job rationale* (mengapa tugas–tugas yang spesifik penting dan bagaimana hal ini berhubungan dengan tugas lain di dalam organisasi), kebijakan, prosedur, penilaian performa karyawan, dan motivasi.

Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu: (1) informasi bagaimana melakukan pekerjaan; (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan; (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik–praktik organisasi; (4) informasi mengenai kinerja kerja karyawan; (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas. (Pace dan Faules 2000:185).

Menurut Katz dan Kahn, 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 ideology yang dapat membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin di capai.

Salah satu kelemahan dari saluran komunikasi ke bawah ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan atau sensor informasi penting sebelum disampaikan kepada para bawahan. Dengan kata lain, informasi yang diterima para bawahan bisa jadi tidak selengkap aslinya.

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi adalah informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi. Komunikasi ke atas dapat juga dikatakan proses penyampaian gagasan dan perasaan karyawan kepada atasannya dalam organisasi.

Menurut Pace dan Faules (2000: 190), komunikasi ke atas merupakan hal yang sangat penting, karena (a) aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan karyawan lainnya. (b) komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan karyawan siap menerima informasi dan seberapa baik karyawan menerima apa yang dikatakan kepada mereka. (c) komunikasi ke atas memungkinkan dan mendorong penyampaian keluhan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu karyawan dalam melakukan pekerjaannya. (d) komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran – saran mengenai organisasi. (e) komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah karyawan memahami apa yang diharapkan. (f) komunikasi ke atas

membantu karyawan mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan organisasi tersebut.

Menurut Pace dan Faules (2005: 190) jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari bawahan kepada atasan :

1. Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan yaitu pekerjaan, prestasi, kemajuan dan rencana-rencana ke depan.
2. Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum terpecahkan dan memerlukan beberapa macam bantuan.
3. Memberikan saran dan gagasan.
4. Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka dan organisasi.

Sharma (1979: 33) mengemukakan komunikasi ke atas cenderung terlihat amat sulit hal itu disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu :

- 1) Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.
- 2) Perasaan bahwa penyelia dan manager tidak tertarik kepada masalah pegawai.
- 3) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai.
- 4) Perasaan bahwa penyelia dan manager tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Untuk dapat mengatasi kesulitan dalam komunikasi ke atas Planty dan Manchever (1952: 304) mengemukakan tujuh prinsip sebagai pedoman program komunikasi ke atas :

1. Program komunikasi ke atas harus direncanakan
Penyelia dan manager harus dapat merangsang, mendorong dan mencari jalan untuk mengembangkan komunikasi ke atas.
2. Program komunikasi ke atas berlangsung secara berkesinambungan.
Bawahan harus memberi dan meminta informasi sedangkan penyelia dan manager harus mau menerima informasi dan memberikan tanggapan atas apa yang bawahan terima.
3. Program komunikasi ke atas menggunakan saluran rutin.
Informasi harus mengalir ke atas melalui organisasi mengikuti tahap-tahap yang biasa dan rutin.
4. Program komunikasi ke atas menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah.
5. Mendengarkan dengan tujuan untuk memahami apa yang dimaksud oleh Program komunikasi ke atas mencakup mendengarkan secara obyektif.
Penyelia dan manager harus menyediakan waktu untuk mendengarkan secara obyektif. Mendengarkan dengan jengkel menunjukkan bahwa komunikasi ke atas sebenarnya tidak dikehendaki.
6. Program komunikasi ke atas mencakup tindakan untuk menanggapi masalah.
7. Mendengarkan aktif dapat memancing munculnya gagasan-gagasan baru.
Program komunikasi ke atas menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran komunikasi.

Metode komunikasi ke atas yang berkualitas adalah kontak tatap-muka setiap hari dan percakapan di antara penyelia dan bawahan.

Ketika kita melakukan kontak atau hubungan dengan sesama manusia, kita cenderung ingin membangun kelanjutan interaksi tersebut, atau disebut membangun hubungan dengan orang lain. Menurut De Vito ada 4 alasan umum untuk pengembangan hubungan :

1. Mengurangi kesepian. Kontak dengan sesama manusia mengurangi kesepian. Ada kalanya kita mengalami kesepian karena secara fisik kita sendirian. Kali lain kesepian karena meskipun kita bersama orang lain, kita mempunyai kebutuhan yang terpenuhi akan kontak yang dekat, kadang – kadang secara fisik, adakalanya emosional, dan lebih sering lagi keduanya (peplau dan periman, 1982 : Rubenstein & Shaver, 1982). Dalam upaya mengurangi kesepian, orang berusaha melingkupi dirinya dengan banyak kenalan. Hubungan yang dekat dapat mengurangi rasa kesepian ini (perlman & peplau, 1981).
2. Mendapatkan rangsangan (stimulasi). Manusia membutuhkan stimulasi. Jika kita tidak menerima stimulasi, kita mengalami kemunduran dan bisa mati. Kontak antar manusia merupakan salah satu cara terbaik untuk mendapatkan stimulasi ini. Kita merupakan gabungan dari banyak dimensi yang berbeda – beda, dan semua dimensi kita membutuhkan stimulus. Kita adalah makhluk intelektual. Kita membicarakan gagasan, mengikuti kegiatan kelas dan berdebat tentang interpretasi yang berbeda mengenai film atau novel. Dengan cara itu kita mengasah kemampuan penalaran,

analitik, dan interpretasi kita. Dengan melakukannya kita meningkatkan, mempertajam, dan mengembangkan kemampuan – kemampuan. Sebagai makhluk fisik, kita membutuhkan stimulasi fisik berupa sentuhan, pelukan. Sebagai makhluk emosional, kita membutuhkan stimulasi emosional berupa tertawa dan menangis, membutuhkan harapan dan kejutan, mengalami kehangatan dan afeksi.

3. Mendapatkan pengetahuan diri (*self knowledge*). Sebagian besar melalui kontak dengan sesama manusialah kita belajar mengenai diri kita sendiri. Persepsi diri kita sangat dipengaruhi oleh apa yang kita yakini dipikirkan orang tentang diri kita.
4. Memaksimalkan kesenangan, meminimalkan penderitaan. Alasan paling umum untuk membina hubungan adalah bahwa kita berusaha berhubungan dengan manusia lain untuk memaksimalkan kesenangan kita dan meminimalkan penderitaan, dengan berbagi rasa dengan orang lain (De Vito 1997 : 245-246)

Sebagai manusia yang bermasyarakat kita membutuhkan pengungkapan diri untuk mengekspresikan diri kita atau self disclosure, mengungkapkan reaksi atau tanggapan terhadap situasi yang sedang ia hadapi serta memberikan informasi tentang masa lalu yang relevan atau yang berguna untuk memahami tanggapannya di masa kini tersebut.(Supratiknya 2003 : 14).

Bagi sebagian besar orang mungkin berkomunikasi bukanlah suatu hal yang susah, terlebih lagi kita adalah seorang pimpinan atau boss dalam suatu perusahaan. namun seringkali timbulnya konflik pada suatu organisasi berawal

dari ketidaksampaian informasi, ketidakjelasan informasi ataupun tidak dapat diterimanya pesan dengan baik akibat penyampaian yang kurang baik pula. ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk mendapatkan komunikasi yang berkualitas. faktor-faktor yang berkaitan dengan komunikasi karyawan yang berkualitas di perusahaan terdiri dari:

1. Dirut harus menyadari pentingnya komunikasi. Faktor paling penting dalam suatu program komunikasi karyawan yang berhasil adalah kepemimpinan direktur utama. Ia harus berfalsafah dan berperilaku setia pada gagasan bahwa berkomunikasi dengan karyawan mutlak perlu untuk tercapainya tujuan organisasi.
2. Para manajer memadankan tindakan dan ucapan. Bila pesan implisit (tersirat) yang dikirim para manajer kontradiksi dengan pesan resmi sebagaimana disampaikan dalam komunikasi formal, manajer itu akan kehilangan kredibilitas di mata karyawan. Setiap kata-katanya harus didukung oleh tindakan yang sepadan.
3. Komitmen pada komunikasi dua arah.
Komunikasi dua arah disini yang dimaksud adalah komunikasi dengan adanya timbal balik. Atasan harus berkomitmen untuk selalu memberikan informasi kepada bawahan dengan terbuka.
4. Penekanan pada komunikasi tatap-muka. Komunikasi tatap-muka yang terus terang dan terbuka dengan para karyawan menghadirkan para eksekutif sebagai seseorang yang memahami kebutuhan dan keprihatinan para pekerja.

5. Tanggung jawab bersama untuk komunikasi karyawan.

Semua manajer mempunyai tanggung jawab dalam memastikan bahwa para karyawan terinformasi atas hal – hal baru maupun perubahan – perubahan yang terjadi. Demikian juga dengan karyawan harus merespon secara positif setiap informasi yang disampaikan.

6. Menangani berita buruk.

Organisasi dengan komunikasi karyawan yang efektif tidak akan takut menghadapi kabar buruk. Bila kabar buruk dilaporkan secara terus terang, tercapailah suatu iklim dimana orang tidak takut untuk berterus terang dan kabar baik akan meningkatkan kredibilitas.

7. Pesan dibentuk untuk audiensi yang dimaksudkan.

Berbagai macam orang dalam organisasi mempunyai kebutuhan informasi yang berbeda. Para karyawan itu beragam dalam jenis informasi yang mereka inginkan dan cara paling efektif bagi mereka untuk menerimanya. Para manajer perlu mengetahui ini dan merancang program komunikasi yang sesuai.

8. Perlakuan komunikasi sebagai suatu proses berkelanjutan
Perusahaan unggul memandang komunikasi karyawan sebagai suatu proses manajemen yang kritis.

Tentu saja, aspek yang amat penting bagi kesuksesan organisasi adalah karyawan. Sebelum ada hubungan dengan konsumen, pelanggan, lingkungan, investor dan pihak lain di luar organisasi, manajemen harus terlebih dahulu memerhatikan orang-orang yang bekerja pada mereka - yakni para karyawan.

karena itu, CEO di dalam organisasi sering memandang karyawan mereka sebagai “publik nomor satu” atau “aset organisasi paling penting,” dan mereka berusaha menciptakan efektivitas komunikasi yang bisa menarik dan mempertahankan karyawan atau pekerja yang produktif. Bagian dari organisasi ini dinamakan hubungan internal.

Hubungan kerja sehari-hari melibatkan banyak kontak, tetapi komunikasi karyawan yang berkualitas akan berkembang dalam iklim yang jujur dan dapat dipercaya. Menurut Paul Holmes idealnya, hubungan kerja itu dicirikan setidaknya dengan tujuh kondisi :

1. Keyakinan dan kepercayaan antara karyawan dan atasan.
2. Informasi yang jujur dan transparan bebas mengalir ke atas, bawah, dan samping di dalam organisasi.
3. Status dan partisipasi yang memuaskan untuk setiap orang.
4. Kontinuitas kerja tanpa perselisihan.
5. Lingkungan yang sehat dan aman.
6. Keberhasilan usaha.
7. Optimisme tentang masa depan.

Komunikasi karyawan harus dibentuk secara hati-hati dan lebih bersifat timbal balik agar karyawan dapat merasa sebagai mitra perusahaan, sehingga

karyawan tidak hanya menuntut agar perusahaan memenuhi keinginan-keinginan mereka. Karyawan juga diharapkan memiliki kesadaran dan tanggung jawab yang lebih besar. Komunikasi karyawan tidak hanya menjadi tanggung jawab karyawan tetapi juga manajemen puncak .

Komunikasi vertikal berkaitan dengan kualitas komunikasi vertikal dengan kata lain seberapa mendalamnya komunikasi vertikal dilaksanakan dalam suatu institusi. Komunikasi karyawan itu dapat menjadi komunikasi yang berkualitas, (Wayne Pace dan Don Faules) adalah :

1. Adanya keterbukaan manajemen perusahaan (*open management system*) terhadap para karyawannya.
2. Saling menghormati atau menghargai (*mutual appreciation*) antara satu sama lain, baik ia bertindak sebagai pimpinan maupun sebagai bawahan demi tercapainya tujuan utama perusahaan.
3. Adanya kesadaran atau pengakuan dari pihak perusahaan akan nilai-nilai dari arti pentingnya suatu “komunikasi timbal balik” dengan para karyawannya.
4. Keberadaan seorang atasan , yang tidak hanya memiliki ketrampilan (skil) dan berpengalaman sebagai seorang komunikator, mediator dan hingga persuader, tetapi juga harus didukung dengan sumber-sumber daya teknis yang canggih.

Komunikasi atasan dengan bawahan yang berkualitas dapat dijabarkan dalam tugas dan tujuan komunikasi pimpinan-pegawai, atasan dapat (Frank Jefkins : 203) :

1. Menjelaskan kebijakan perusahaan dan cara kerja pihak manajemen

Semua pegawai berhak untuk mengetahui apakah perusahaannya masih layak dan bernilai untuk dijadikan tempat sandaran hidup sekaligus sangkutan masa depannya, baik yang berupa jumlah penghasilan atau prospek karir jabatan. Pertimbangan inilah yang merupakan intisari kepuasan kerja dari setiap orang. Kepuasan kerja itu sangat erat kaitannya dengan pengetahuan dan pemahaman yang merupakan tujuan inti dari dunia PR.

2. Menjelaskan laporan dan pembukuan tahunan

Atasan diharapkan bersedia mengungkapkan hasil-hasil financial yang dicapai perusahaan kepada para karyawannya. Pengungkapan fakta secara benar dan transparan akan membuat para karyawan menjadi lebih paham. Melalui pengungkapan fakta itu, maka harapan-harapan yang berlebihan di pihak pegawai dapat dihindari.

3. Mengatasi keadaan jika terjadi penggabungan staff setelah akuisisi

Kesalahpahaman dan kecemburuan mudah muncul antara pegawai perusahaan yang diakuisisi (dibeli atau diambil alih) dengan karyawan perusahaan yang mengakuisisi. Oleh sebab itu atasan harus dapat mewujudkan pembinaan

komunikasi yang baik. Karena hanya dengan usaha pembinaan komunikasi yang baik antara kedua belah pihak, maka resiko dan ancaman bahaya yang seberat itu bisa dihindari.

4. Menjelaskan teknologi baru

Banyak sektor industri yang mengalami kemajuan teknologi sedemikian cepatnya. kemajuan tersebut selain membawa manfaat juga menimbulkan ancaman terhadap lapangan pekerjaan. Kemantapan hubungan industri sesungguhnya tidak hanya ditentukan oleh hasil negosiasi antara pihak manajemen dan serikat pekerja, akan tetapi juga sangat dipengaruhi oleh tingkat kualitas atau baik buruknya komunikasi pegawai di perusahaan yang bersangkutan. Untuk itu atasan harus dapat menjelaskan kepada bawahan mengenai teknologi terbaru yang digunakan oleh perusahaan. Sehingga karyawan tidak merasa canggung dalam mempergunakan teknologi.

5. Memberikan informasi jaminan keamanan

Pemimpin hendaknya memberikan pemahaman tentang pentingnya keselamatan kerja. Pemahaman tersebut harus diinformasikan secara berkala mengingat setiap perusahaan selalu terdapat karyawan baru. Bahkan sudah ada beberapa perusahaan yang secara berkala mengumumkan catatan musibah atau kecelakaan yang sudah terjadi demi meningkatkan kewaspadaan serta kehati-hatian para pekerjanya.

6. Struktur manajemen

Bagan-bagan yang memperlihatkan masing-masing jabatan yang ada dalam suatu perusahaan atau organisasi, lengkap dengan wewenang dan tanggung jawab yang diembannya, ternyata sangat bermanfaat untuk lebih mengakrapkan segenap pegawai dengan berbagai macam identitas dan peranan manajemen dalam semua tingkatan.

7. Tunjangan kesejahteraan pegawai

Pensiun, Tunjangan Hari Raya (THR), skema *intensif*, bonus tahunan, komisi penjualan, hadiah bagi mereka yang berprestasi dalam pekerjaan maupun pendidikan, beasiswa, dan sebagainya harus dikomunikasikan dengan baik kepada segenap pegawai agar mereka bisa memahami, menghargai dan mendukung niat baik yang terkandung dalam penyediaan fasilitas-fasilitas dan tunjangan kesejahteraan tersebut.

8. Menjadi juru bicara pegawai

Karyawan harus mendapat informasi yang sama banyak dan baiknya, serta sama-sama diberi kesempatan untuk menyuarakan pendapatnya kepada para pimpinan dan dalam rangka berhubungan dengan pihak luar atau khalayak perusahaannya. Dengan demikian, setiap pegawai memiliki kemungkinan untuk bertindak sebagai wakil atau juru bicara bagi rekan-rekan organisasinya.

9. Adanya umpan balik dan hasil-hasil

Hal penting yang dapat memacu tumbuhnya suatu komunikasi yang baik antara pihak manajemen dengan segenap unsure staf atau pegawainya yang harus sungguh-sungguh diupayakan adalah terciptanya rasa memiliki dan tanggung jawab bersama sehingga setiap orang merasa dirinya dibutuhkan dan dihargai.

Komunikasi yang berkualitas seharusnya diambil oleh perusahaan agar bisa didapatkan kesepakatan yang menggembirakan. Beberapa petunjuk bagi pimpinan dalam berkomunikasi dengan anggota antara lain :

1. Pimpinan harus *committed* terhadap pentingnya komunikasi
2. Tindakan harus sesuai dengan perkataan
3. Kommit terhadap komunikasi dua arah
4. Penekanan pada komunikasi tatap muka
5. Pastikan para karyawan mendapatkan informasi yang benar dan cukup
6. *Dealing with bad news*
7. Kebutuhan informasi tidak sama bagi setiap karyawan atau kelompok
8. *Treat* komunikasi sebagai suatu proses yang terus berjalan

Karena dalam organisasi, komunikasi memiliki empat fungsi, antarlain :

1. Menyediakan informasi yang sesuai dengan kebutuhan anggota organisasi untuk membuat keputusan.
2. Sebagai alat untuk memotivasi anggota. Komunikasi dibutuhkan untuk menjelaskan tujuan organisasi, memberikan umpan balik terhadap pencapaian tujuan dan penguatan terhadap perilaku anggota.

3. Sebagai alat untuk mengendalikan perilaku.
4. Sebagai media untuk mengungkapkan emosi

Pada umumnya, komunikasi pegawai yang baik dan berkualitas akan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Hal itu bisa tercipta bukan hanya karena seluruh pegawai bekerja lebih keras, tetapi yang lebih penting dari itu, karena mereka bekerja lebih sungguh-sungguh, lebih iklas, lebih bersemangat, lebih trampil, lebih bangga dan lebih efisien. Pihak manajemen wajib menciptakan komunikasi yang baik dan berkualitas.

3. Tingkat Kepuasan Kerja

Menurut Rabinowitz (Minner : 117) kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan kondisi kerja di lingkungan pekerjaan yang merupakan hasil penilaian yang bersifat subjektif. Kepuasan kerja berkaitan erat dengan keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dari cara pandang karyawan terhadap pekerjaannya dan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak pada sikap positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Efek ini dipengaruhi oleh banyak hal dan banyak faktor seperti : gaji, teman sejawat, kepemimpinan, umur dan lain-lain.

Rambo (1980) memandang kepuasan kerja sebagai reaksi individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang juga meliputi sikap dan penilaian terhadap pekerjaan. Schultz juga mengemukakan pendapat yang hampir sama

dengan Rambo, bahwa kepuasan kerja merupakan serangkaian sikap yang dipegang oleh individu mengenai pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Menurut Gilmer (As'ad, 2003) antara lain, kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan atau supervisi, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Masing-masing faktor tersebut berhubungan satu sama lain dan memiliki peranan yang penting dalam kehidupan sebuah perusahaan. Seperti yang sudah dijelaskan, salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatan maupun pekerjaannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi kerja karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. Agar pihak atasan mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat dari karyawan, setiap karyawan hendaknya memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik. Karena, di dalam perusahaan, komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Apabila komunikasi dalam suatu organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar, maka pekerjaan maupun hasil produksi pada perusahaan tersebut juga baik yang akan menimbulkan kepuasan kerja.

Bila karyawan tidak merasa senang dengan situasi kerjanya biasanya mereka mengatakan bahwa tidak puas dengan pekerjaannya. Ada dua hal yang

mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya. *Pertama*, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. *Kedua*, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Ketidakpuasan kerja berhubungan dengan komunikasi (Muhammad; 2001: 79). Sumber kepuasan kerja adalah bila karyawan memasuki organisasi, ia membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya atas kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Seorang bekerja pada suatu organisasi bertujuan untuk mendapatkan penghasilan guna memenuhi kebutuhan hidupnya, juga mempunyai beberapa harapan, hasrat dan cita-cita yang diharapkan dapat dipenuhi dari kantor tempat mereka bekerja. Jika dalam menjalani pekerjaan tersebut ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dihadapi, maka akan timbul kepuasan di dalam diri karyawan.

Adapun aspek-aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Doelhadi (2001 : 32), meliputi :

- a. Sistem kompensasi atau gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pekerjaan yang dijalankan.

b. Cara kepemimpinan

Cara yang dipilih seorang pemimpin dalam memimpin karyawan di perusahaannya.

c. Kondisi kerja

Kondisi fisik dan psikologis lingkungan kerja

d. Hubungan rekan kerja

Kepuasan dalam hubungan antar rekan kerja

e. Kesempatan Berkembang

Kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

Herzberg dalam karyanya (1966), faktor – faktor penting yang terlibat dalam kepuasan kerja :

1. Kemajuan
2. Pengakuan
3. Tanggungjawab
4. Perkembangan karir
5. dan Pekerjaan itu sendiri

Penunjang kepuasan :

1. Kondisi dan kemudahan dalam pekerjaan
2. kebijakan – kebijakan administratif
3. Hubungan dengan manajemen
4. Ketrampilan teknis para penyelia
5. Sistem penggajian
6. Stabilitas pekerjaan dan hubungan dengan rekan – rekan sekerja

Aspek – aspek yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan antara lain : faktor individual, faktor hubungan antar karyawan, faktor eksternal. Aspek tersebut memberikan motivasi agar kepuasan kerja tercapai bagi karyawan adalah kewajiban setiap pemimpin perusahaan, karena kepuasan kerja merupakan factor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi produktivitas. Seorang manager juga dituntut agar memberikan suasana kerja yang baik dan menyenangkan juga jaminan keselamatan kerja sehingga karyawan akan merasa terpuaskan dalam bekerja.

Faktor – faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja menurut Harold E. Burt adalah (Moh as'ad 1980 : 109) :

1. Faktor individual : umur, jenis kelamin dan sikap pribadi terhadap pekerjaan

2. Faktor hubungan antar karyawan : hubungan antara manajer dan karyawan, hubungan social diantara sesama karyawan, sugesti dari teman sekerja, faktor fisik dan kondisi tempat kerja, emosi dan situasi kerja.
3. Faktor eksternal : keadaan keluarga, rekreasi, pendidikan.

Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja menurut Penelitian dari Spector (Yuwono, 2005: 69) mendefinisikan kepuasan sebagai *cluster* perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu :

1. Upah : jumlah dan rasa keadilannya
2. Promosi : peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
3. *Supervisi* : keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia
4. *Benefit* : asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain
5. *Contingent rewards* : rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi
6. *Operating procedures* : kebijakan, prosedur dan aturan
7. *Coworkers* : rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
8. *Nature of work* : tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak
9. *Communication* : berbagai informasi didalam organisasi (verbal maupun nonverbal)

Faktor-faktor penentu kepuasan kerja menurut penelitian Theriault :

1. Gaji atau Imbalan yang dirasakan adil

Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda-beda. Di samping memenuhi kebutuhan tingkat rendah (makanan, perumahan), uang dapat merupakan symbol dari pencapaian (*achievement*), keberhasilan, dan pengakuan atau penghargaan. Jumlah gaji yang diperoleh dapat secara nyata mewakili kebebasan untuk melakukan apa yang ingin dilakukan. Dengan menggunakan teori keadilan Adams, orang menerima gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* (ketidakpuasan). Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Keadilan yang didapat dirasa dari pengkomunikasian pada karyawan yang sederajat dan sejajar antar karyawan. Keterbukaan komunikasi mengenai gaji atau imbalan akan memicu keserasian dan keselarasan antar karyawan.

2. Kondisi Kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak menyenangkan akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Dalam hal ini perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang nyaman untuk digunakan, seperti meja, kursi yang dapat diatur tinggi-rendah, miring-tegaknya posisi duduk. Dalam

kondisi seperti ini, kebutuhan-kebutuhan fisik yang terpenuhi akan memuaskan tenaga kerja.

3. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)

Hubungan kerja ini termasuk dalam komunikasi karyawan, ini merupakan bentuk hubungan komunikasi yang ada dalam perusahaan yang terdiri dari :

a. Hubungan kerja atasan dengan bawahan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tanggung rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua hubungan adalah positif.

b. Hubungan kerja dengan rekan kerja

Hubungan yang terjadi antarpekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak, yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul karena mereka dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi). Corak kepuasan kerja di sini bersifat kepuasan kerja yang tidak disebabkan peningkatan dari motivasi kerja. Dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi.

c. Hubungan dengan bawahan

Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkatkan motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

Hoppeck (dalam Hellen 2004 : 54) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari para pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Dalam pelaksanaannya kepuasan kerja dipengaruhi beberapa aspek, salah satunya aspek situasi kerja. Ada banyak faktor yang mempengaruhi situasi kerja, hal utama yang dapat menciptakan situasi kerja yang baik adalah komunikasi yang baik. Oleh karena itu dibutuhkan komunikasi efektif yang terjalin dengan baik antara pihak perusahaan yang diwakili oleh supervisor, manajer, pengurus perusahaan atau pemilik perusahaan dengan bawahan sehingga tidak mengganggu perkembangan dan kemajuan perusahaan itu sendiri (Anoraga, 1992 : 134).

Kepuasan kerja dapat tercapai dengan interaksi antara bawahan dan atasan, atasan yang mengembangkan hubungan atau relasi yang memadai dan mendukung karyawan akan membuat karyawan puas. Oleh karena itu berdasarkan hal tersebut, nampak peran dari komunikasi vertikal atau komunikasi bawahan-atasan. Karyawan mengaplikasikan komunikasi ke atas misalnya dengan memberikan laporan kemajuan, saran, penjelasan, permintaan bantuan atau keputusan, memberi pendapat, menyampaikan keluhan, dan meminta koordinasi (Wexley dan Yulk 1992 : 79). Kepuasan kerja akan dirasakan oleh karyawan apabila

terjalin komunikasi yang baik dan berkualitas dengan atasannya (Davis dan Newstrom, 1993 : 180). Melalui kualitas komunikasi karyawan akan mampu secara terbuka menerima dan menyampaikan informasi yang akan menunjang kelancaran pelaksanaan tugas-tugasnya.

Dengan adanya komunikasi yang berkualitas antara atasan dengan bawahan, maka bawahan akan semakin terbuka dan mudah dalam menyampaikan ide, pesan lebih baik kepada atasan, begitu pula atasan akan lebih memahami pendapat dan pikiran bawahan sehingga antara atasan dengan bawahan terjalin komunikasi yang baik dan berkualitas. Jika kondisi ini telah terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas karena atasan memahami keinginannya. Dengan demikian dapat dikatakan terdapat hubungan positif antara kualitas komunikasi karyawan vertikal yaitu bawahan-atasan dengan kepuasan kerja pada karyawan. Semakin tinggi kualitas komunikasi meningkat kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya semakin rendah kualitas komunikasi akan menurun kepuasan kerja karyawan.

E. Kerangka Konsep

Konseptualisasi merupakan proses pemberian definisi teoritis atau definisi konseptual pada sebuah konsep. Konseptualisasi dapat pula dikatakan sebagai proses yang digunakan untuk menunjukkan secara tepat tentang apa yang kita maksudkan bila kita menggunakan suatu istilah tertentu (Prasetyo & Jannah, 2005 :90).

1. Posisi dan Gaji

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu karakteristik pekerjaan, gaji, posisi, rekan-rekan sejawat dalam berkomunikasi yang menunjang dan kondisi kerja yang menunjang. (Munandar, 2001:357).

2. Kualitas komunikasi karyawan

Komunikasi merupakan hal yang penting dalam sebuah perusahaan, komunikasi yang disampaikan dapat berupa formal maupun nonformal. Dengan adanya komunikasi yang berkualitas maka informasi yang disampaikan akan lancar dan tidak menimbulkan kesalah pahaman. Penyampaian informasi terhadap karyawan secara terbuka akan ditanggapi dengan baik pula oleh karyawan. Adanya keterbukaan manajemen perusahaan (*open management system*) terhadap para karyawannya. Karyawan akan merasa lebih dihargai dan dianggap bila segala informasi dari perusahaan diinformasikan lebih transparan dan terbuka. Keterbukaan pihak manajemen terhadap karyawan dapat mendorong kepercayaan terhadap perusahaan. Saling menghormati atau menghargai (*mutual appreciation*) antara satu sama lain, baik ia bertindak sebagai pimpinan maupun sebagai bawahan demi tercapainya tujuan utama perusahaan. Oleh sebab itu atasan harus memahami arti penting komunikasi dengan karyawan. Adanya kesadaran atau pengakuan dari pihak perusahaan akan nilai-nilai dari arti pentingnya suatu

“komunikasi timbal balik” dengan para karyawannya. Dengan demikian dibutuhkan keberadaan seorang atasan, yang tidak hanya memiliki ketrampilan (*skil*) dan berpengalaman sebagai seorang komunikator, mediator dan hingga persuader, tetapi juga harus didukung dengan sumber-sumber daya teknis yang canggih.

3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Yang dapat mengukur kepuasan kerja seseorang adalah orang itu sendiri. Kepuasan kerja seseorang dapat diperoleh dari hubungan kerja yang berkualitas dalam sebuah perusahaan baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja. Faktor-faktor yang dapat membentuk kepuasan kerja seseorang antara lain faktor individual, faktor hubungan antar karyawan dan faktor eksternal. Adanya komunikasi yang lancar dan baik antara pihak perusahaan dengan karyawan maka akan terjadi kerjasama yang baik pula. Faktor penunjang kepuasan diantaranya adanya upah yang adil, mendapatkan kesempatan peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi, *Supervisi* keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia, *Benefit* mendapatkan asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain, *contingent rewards* yaitu rasa hormat, diakui dan diberikan *apresiasi* *operating procedures* yaitu kebijakan prosedur dan aturan, *coworkers* adalah rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten, *nature of work* tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak, *communication* yaitu mendapatkan berbagai informasi didalam organisasi (verbal maupun non verbal).

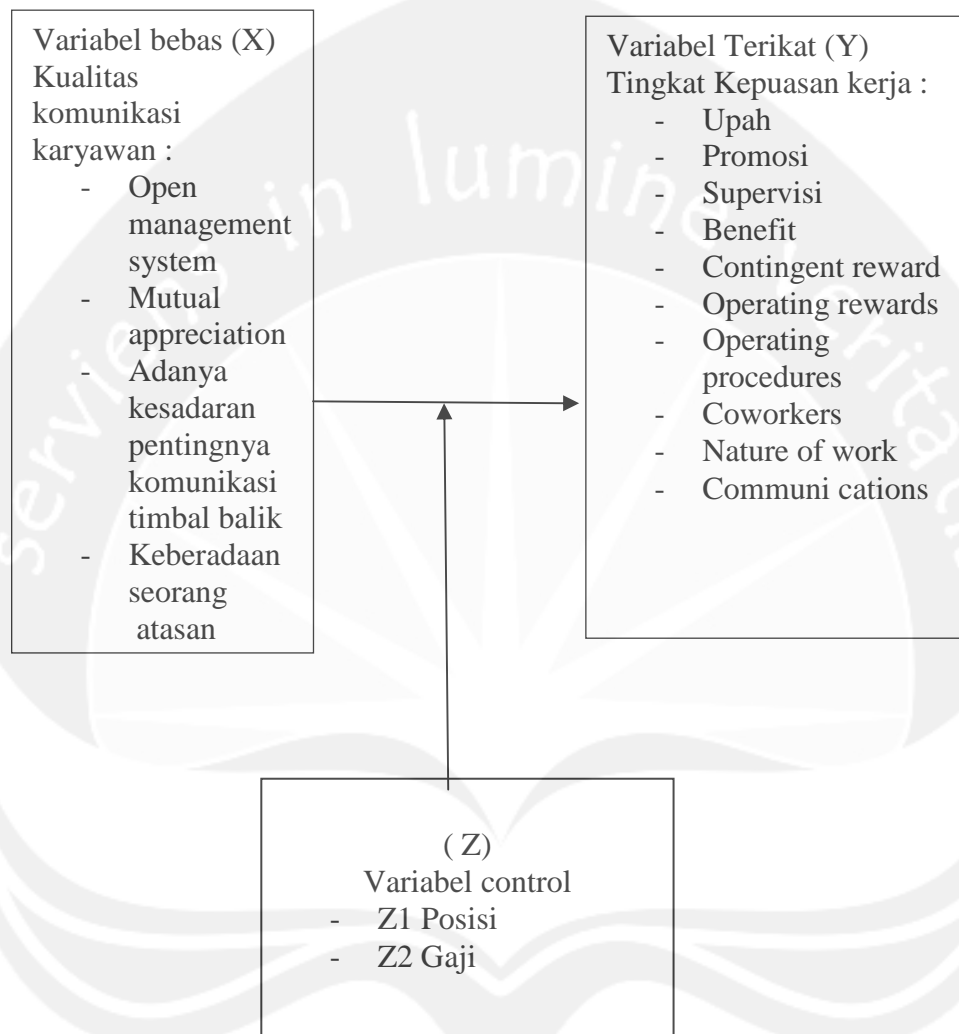
Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya. **Pertama**, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. **Kedua**, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Ketidakpuasan kerja berhubungan dengan komunikasi (Muhammad 2001: 79). Sumber kepuasan kerja adalah bila karyawan memasuki organisasi, ia membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja.

Faktor – faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja menurut Harold E. Burt adalah (Moh as'ad 1980 : 109) :

1. Faktor individual : umur, jenis kelamin dan sikap pribadi terhadap pekerjaan
2. Faktor hubungan antar karyawan : hubungan antara manajer dan karyawan, hubungan social diantara sesama karyawan, sugesti dari teman sekerja, factor fisik dan kondisi tempat kerja, emosi dan situasi kerja.
3. Faktor eksternal : keadaan keluarga, rekreasi, pendidikan.

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar di

bawah ini :



Gambar 2 : Hubungan antar Variabel dalam Penelitian

Pada gambar diatas terdapat tiga variabel yang saling mempengaruhi. Variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, yaitu kualitas komunikasi karyawan terhadap kepuasan kerja. Selain itu terdapat variabel anteseden, yaitu variabel kontrol status sosial-ekonomi yang dibagi menjadi gaji dan posisi.

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara atau proposisi tentative tentang hubungan antara dua variabel atau lebih (Singarimbun & Effendi, 1995).

Berdasarkan penjelasan teori dan konsep di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Hubungan X terhadap Y

a. Hipotesis Teoritis

Kualitas komunikasi karyawan mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Hipotesis Riset

Semakin berkualitas komunikasi karyawan maka kepuasan kerja semakin meningkat.

2. Hubungan Z1 terhadap X dan Y

a. Hipotesis Teoritis

Posisi berpengaruh terhadap hubungan antara kualitas komunikasi karyawan dengan kepuasan kerja.

b. Hipotesis Riset

Semakin tinggi posisi karyawan, semakin kuat hubungan antara kualitas komunikasi karyawan dan kepuasan kerja.

3. Hubungan Z2 terhadap X dan Y

a. Hipotesis Teoritis

Gaji berpengaruh terhadap hubungan antara kualitas komunikasi karyawan dengan kepuasan kerja.

b. Hipotesis Riset

Semakin tinggi gaji karyawan, semakin kuat hubungan antara kualitas komunikasi karyawan dengan kepuasan kerja.

G. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Singarimbun 1995 :46). Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel melalui indikator – indikatornya sehingga memudahkan dalam pengukurannya. Informasi yang didapat dari responden tentang persepsi karyawan yang memiliki daya penyerapan informasi yang berbeda terhadap kualitas komunikasi. Berdasarkan persepsi yang muncul pada

karyawan mengenai kualitas komunikasi, diharapkan dapat diketahui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

a. Posisi dan Gaji

1. Jabatan terakhir karyawan (Posisi)
2. Rata-rata penghasilan karyawan perbulan (Gaji)

b. Kualitas komunikasi karyawan

Kualitas komunikasi karyawan mempunyai ciri antara lain, menimbulkan pengertian bagi orang yang diajak berkomunikasi, menarik perhatian untuk didengarkan dan dapat mempengaruhi sikap orang yang diajak berkomunikasi, sehingga komunikasi dapat dikatakan berkualitas. Tingkat kualitas dari komunikasi karyawan itu sendiri sangat dipengaruhi oleh tiga hal pokok, yaitu (Frank Jefkins 1995 : 195) :

1. Keterbukaan pihak manajemen.
2. Kesadaran dan pengakuan pihak manajemen akan nilai dan arti penting komunikasi dengan para pegawai.
3. Keberadaan seorang manajer komunikasi (manajer PR) yang tidak hanya ahli dan berpengalaman, tetapi juga didukung oleh sumber daya teknis yang modern.

Indikatornya adalah :

a. *Open management system*

1. Adanya saluran komunikasi karyawan
2. Adanya keterbukaan informasi dari atasan kepada bawahan

b. *Mutual appreciations*

1. Adanya saling menghormati antara atasan dengan bawahan
2. Adanya komunikasi dua arah
3. Penyampaian informasi yang tepat serta benar

c. Adanya kesadaran pentingnya komunikasi timbal balik

1. Adanya *feedback*
2. Penerimaan kritik, saran dari karyawan secara transparan

d. Keberadaan seorang atasan

1. Memperhatikan kesejahteraan pegawai
2. Menyampaikan informasi tentang perusahaan

d. Kepuasan Kerja

Menurut Rabinowitz (Minner : 117) kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan kondisi kerja di lingkungan pekerjaan yang merupakan hasil penilaian yang bersifat subjektif.

Indikatornya adalah :

a. Upah

1. Upah yang didapat sesuai dengan kemampuan atau jabatan dalam pekerjaan yang dijalankan.
2. Keterbukaan informasi mengenai upah, insentif, bonus dan tunjangan lain memuaskan.

b. Promosi

1. Sesuai dengan ketentuan yang ada
2. Adanya kesempatan untuk maju dan berkembang dalam organisasi
3. Adanya jenjang pangkat

c. Supervisi

1. Adanya keadilan kompetensi penugasan secara managerial oleh pimpinan

d. Benefit

1. Mendapatkan asuransi kerja
2. Adanya kesempatan libur atau cuti serta bentuk fasilitas yang lain

e. Contingent rewards

1. Adanya penghargaan terhadap hasil kerja
2. Adanya pemberian apresiasi terhadap hasil kerja yang memuaskan

f. Operating procedures

1. Adanya prosedur terhadap aturan yang jelas

g. Coworkers

1. Kemampuan rekan kerja untuk membangun hubungan yang positif dan mendukung satu sama lain serta terbuka secara profesional tentang pekerjaan.
2. Adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja

h. Nature of work

1. Pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan minat

i. *Communication*

1. Adanya komunikasi dua arah secara timbal balik
2. Adanya pembagian informasi yang tepat serta benar dari atasan
3. Berbagi informasi dalam organisasi yang disampaikan dari pihak perusahaan kepada karyawan.

Untuk lebih mengetahui alur penelitian ini, maka dibuat tabel sebagai berikut :

TABEL 2

Tabel Alur Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala pengukuran
1.	Variabel bebas (X) Kualitas komunikasi karyawan	a. <i>Open management system</i> b. <i>Mutual appreciations</i>	- Adanya saluran komunikasi karyawan - Adanya keterbukaan informasi dari atasan kepada bawahan - Adanya saling menghormati antara atasan dengan bawahan - Adanya komunikasi dua arah - Penyampaian informasi yang tepat	Skala ordinal SB = sangat baik B = baik C = cukup baik TB = tidak baik STB = sangat tidak baik

		<p>c. Adanya kesadaran pentingnya komunikasi timbal balik</p> <p>d. Keberadaan seorang atasan</p>	<p>serta benar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya feedback - Penerimaan kritik, saran dari karyawan secara transparan - Memperhatikan kesejahteraan pegawai - Menyampaikan informasi tentang perusahaan 	
2.	<p>Variabel terikat (Y)</p> <p>Tingkat Kepuasan kerja</p>	<p>a. Upah</p> <p>b. Promosi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Upah yang didapat sesuai dengan kemampuan atau jabatan dan pekerjaan yang dijalankan - Adanya jumlah dengan rasa keadilan - Sesuai dengan ketentuan dan adanya jenjang - Adanya peluang yang sama untuk mendapatkan promosi - Adanya jenjang pangkat 	Skala ordinal

		<p>c. Supervisi</p> <p>d. <i>Benefit</i></p> <p>e. <i>Contingent rewards</i></p> <p>f. <i>Operating procedures</i></p> <p>g. <i>Coworkers</i></p> <p>h. <i>Nature of work</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya keadilan kompetensi penugasan secara managerial oleh pimpinan - Mendapatkan asuransi kerja - Adanya kesempatan libur atau cuti serta bentuk fasilitas yang lain - Adanya penghargaan terhadap hasil kerja - Adanya pemberian apresiasi terhadap hasil kerja yang memuaskan - Adanya prosedur terhadap aturan yang jelas - Mendapatkan rekan kerja yang dapat bekerjasama serta kompeten - Adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja 	
--	--	---	--	--

		<i>i.communications</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan minat - Adanya komunikasi dua arah secara timbal balik - Adanya pembagian informasi yang tepat dan benar dari atasan - Berbagi informasi dalam organisasi yang disampaikan dari pihak perusahaan kepada karyawan 		
3.	Variabel Antesenden (Z)	Status sosial-ekonomi Posisi (Z1)	<ul style="list-style-type: none"> - manager department - manager sub-department - supervisor - staf kantor -karyawan toko 	Skala nominal	
		Status sosial-ekonomi Gaji (z2)	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 7 juta 6-5 juta 4-3 juta 2-1 juta ≤ 1 juta 	Skala interval	

H. Metodologi Penelitian

1. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei. Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun & Effendi, 2006:3).

2. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan bersifat kuantitatif yaitu riset yang menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan (Krisyantono 2006 : 57). Penelitian ini menghasilkan data kuantitatif yakni 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)

3. Tipe Penelitian

Penelitian ini bersifat eksplanatif yaitu mencari sebab akibat antara dua atau lebih konsep (variabel yang akan di teliti) (Krisyantono 2006 : 69). Penelitian eksplanatif tidak hanya sekedar menggambarkan terjadinya fenomena tetapi mencoba menjelaskan mengapa fenomena itu terjadi dan apa pengaruhnya. Sifat penelitian ini adalah asosiatif, yaitu bermaksud untuk menjelaskan hubungan (korelasi) antar variabel (Krisyantono 2006 : 61).

4. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian survei dengan menggunakan kuesioner ini dilakukan di pusat perbelanjaan Carrefour cabang Yogyakarta. Carrefour beralamatkan di Jln.Solo, Maguwo, dan Jln. Solo gedung Plaza Ambarrukmo. Namun dalam penelitian ini peneliti menggunakan Carrefour yang berada di Jln. Solo, Maguwo karena jumlah karyawannya lebih besar dan merupakan kantor pusat cabang Yogyakarta sehingga susunan jajaran pimpinan lebih lengkap. Waktu yang diperlukan akan menyesuaikan jumlah populasi yang didapat.

5. Populasi dan sampel

a. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga (Singarimbun & Effendi, 2006: 152). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan *Carrefour*. Populasi karyawan dari *Carrefour* cabang Maguwo sebanyak 320 orang.

b. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, atau bagian dari populasi yang ingin diteliti. Tidak semua dari populasi akan diteliti dalam penelitian ini, melainkan hanya diambil sebagian saja melalui sampel. Teknik penarikan sampel menggunakan probability sampling. Pengambilan sampel non sistematis ialah suatu metode pengambilan sampel

dikarenakan terdapat elemen-elemen sampel yang dipilih secara acak. Sampel non sistematis sering menghasilkan *sampling error* yang lebih kecil, sedangkan anggota sampel memencar secara merata di seluruh populasi.

Jumlah sampel yang diambil oleh peneliti adalah sebanyak 125 orang. Mengingat jumlah populasi sudah diketahui namun bagi peneliti jumlah sampelnya besar, maka dalam pengambilan sampel peneliti akan menggunakan rumus slovic sebagai berikut :

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{320}{1 + 320 \cdot 0,07^2} \\ &= \frac{320}{1 + 1,568} \\ &= \frac{320}{2.568} = 124, 61 \text{ dibulatkan menjadi } 125 \text{ orang}\end{aligned}$$

Dimana :

n= ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolelir misalnya 2%, kemudian e ini dikuadratkan.

Batas kesalahan yang ditolelir ini bagi setiap populasi tidak sama. Ada yang 1%, 2%, 3%, 4%, 5% atau sampai 10% (Kriyantono, 2006 : 160)

$N = 450$ orang

$e = 7\%$

6. Teknik Pengumpulan Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber data pertama atau tangan pertama di lapangan. Sumber data ini bisa responden atau subjek penelitian, dari hasil kuesioner, wawancara dan observasi (Krisyanto, 2007 : 43). Secara khusus dalam penelitian ini, data primernya adalah kuesioner. Kuesioner terdiri dari pertanyaan yang bersifat tertutup, yaitu kemungkinan jawabannya sudah ditentukan terlebih dulu dan responden tidak diberi kesempatan untuk memberikan jawaban yang lain.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder (Kriyantono 2007 : 44). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data tentang jumlah karyawan *Carrefour*.

7. Teknik Pengujian Instrumen

Pengujian instrument merupakan tahap untuk menguji validitas dan reliabilitas pertanyaan dari kuesioner. Hal tersebut diperlukan untuk menghindari adanya pertanyaan-pertanyaan yang kurang dimengerti ataupun mengubah pertanyaan yang tidak relevan dengan tujuan penelitian. Pengujian instrument diperlukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan dalam penelitian layak digunakan. Metode pengujian instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Pengujian Validitas Kuesioner

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang kita inginkan. Pengujian validitas kuesioner dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *product moment*. Suatu instrument dikatakan valid apabila koefisien korelasinya $> 0,05$ (Singarimbun & Effendi, 1995:137).

Rumus *Product Moment* sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi antara nilai total item dengan nilai item.

X = Nilai item.

Y = Nilai total item.

N = Banyaknya item.

Uji validitas dimaksudkan untuk menguji apakah tiap-tiap butir benar-benar telah mengungkapkan indikator atau indikator yang ingin diselidiki. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat alat ukur tersebut mengenai sasaran. Untuk menentukan apakah instrumen atau kuesioner tersebut valid atau tidak valid digunakan ketentuan sebagai berikut:

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kualitas komunikasi terdiri atas 9 item pertanyaan. Dalam penelitian ini untuk mengukur tingkat validitas kuesioner maka digunakan uji korelasi Product Moment Pearson dengan menggunakan SPSS Ver 15 *For Windows*. Untuk menentukan kriteria valid-tidaknya suatu item instrumen adalah dengan cara membandingkan nilai hitung r dan nilai tabel r . Apabila nilai r lebih besar dari nilai tabel r , maka item instrumen dinyatakan valid (r hitung $>$ r tabel = valid). Berdasarkan hasil uji validitas terhadap variabel kualitas komunikasi diketahui bahwa masing – masing item pertanyaan memiliki signifikansi koefisien yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing- masing item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner variabel kualitas komunikasi valid.

Adapun untuk menentukan besarnya nilai r tabel adalah dengan menggunakan ketentuan jumlah sampel dikurangi 2 ($db=n-2$), dengan taraf signifikansi 5% ($\alpha =5\%$). (Muhidin dan Abdurahman, 2007:35) sehingga dalam penelitian ini, didapatkan nilai r tabel adalah 0,207 untuk taraf signifikansi 5%. Pertanyaan dikatakan valid atau reliabel jika r hitung lebih besar dari r tabel.

b. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pada penelitian ini untuk menguji reliabilitas, menggunakan koefisien *Alpha* dari *Cronbach*. Rumus digunakan dalam penelitian ini karena jawaban dalam instrument angket merupakan rentang antara beberapa nilai. Suatu instrument dapat dikatakan reliable apabila memiliki koefisien keandalannya $> 0,70$. Rumus *Alpha Cronbach* adalah sebagai berikut (Nazir, 1998:89):

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrument

k = Butir pertanyaan

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

σ_1^2 = Varians total

Setelah diketahui bahwa semua butir pada masing-masing variabel adalah valid, maka selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Pengujian reliabilitas dilakukan guna menguji konsistensi alat pengukur yang valid untuk mengukur gejala yang sama. Suatu alau ukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Hasil uji reliabilitas terhadap kuesioner variabel Kualitas Komunikasi menunjukkan besarnya nilai koefisien reliabilitas *Alpha-Cronbach* sebesar 0,7037. Oleh karena nilai tersebut lebih besar dari nilai 0,70 maka disimpulkan bahwa kuesioner variabel Kualitas Komunikasi dinyatakan reliabel.

Begitu pula hasil uji reliabilitas terhadap kuesioner variabel Kepuasan Kerja menunjukkan besarnya nilai koefisien reliabilitas *Alpha-Cronbach* sebesar 0,8644. Oleh karena nilai tersebut lebih besar dari nilai 0,70 maka disimpulkan bahwa kuesioner variabel Kepuasan Kerja dinyatakan reliabel.

8. Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dianalisis menggunakan metode:

a. Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk mengetahui distribusi jawaban responden untuk setiap variabel penelitian, dilakukan uji distribusi frekuensi. Dari tabel distribusi frekuensi dapat diketahui jumlah dan penyebaran data yang diperoleh dari penelitian

b. Hubungan antara X dan Y

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas kualitas komunikasi karyawan (X) terhadap variabel terikat kepuasan kerja (Y) peneliti menggunakan teknik Korelasi *Contingency C (Pearson's C)*. Pengujian tersebut menganalisis pengaruh kualitas komunikasi karyawan terhadap kepuasan kerja. Korelasi *Contingency C* digunakan untuk menghitung hubungan antar variabel yang datanya ordinal dengan nominal (Kriyantono 2007:176).

c. Hubungan antara X dengan Z

Untuk mengetahui pengaruh variabel kualitas komunikasi (X) terhadap variabel anteseden status sosial-ekonomi (Z) maka digunakan teknik analisis *Spearman Rank* untuk mencari koefisien korelasi antara data ordinal dengan data ordinal lainnya.

d. Hubungan antara Z dengan X dan Y

Untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada pengaruh variabel kontrol status sosial-ekonomi (Z) terhadap variabel bebas kualitas komunikasi karyawan (X) dan variabel terikat (Y), maka akan menggunakan teknik korelasi parsial yaitu untuk mengetahui ada tidaknya hubungan diantara variabel – variabel penelitian dengan adanya variabel kontrol.