

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Komunikasi yang berlangsung dalam sebuah organisasi terjadi dari interaksi antara individu-individu organisasi yaitu interaksi antara semua orang yang ada didalam organisasi baik atasan maupun bawahan. Berlangsungnya komunikasi dalam organisasi tersebut tentu saja harus mudah dipahami dan disampaikan dengan lengkap dan tepat sasaran oleh atasan maupun bawahan. Komunikasi yang efektif akan mampu menciptakan suasana yang harmonis. Dengan adanya komunikasi yang efektif, para bawahan akan merasa bahwa kinerja mereka dihargai, kedua belah pihak dapat merasa puas dan nyaman dengan informasi, media dan hubungan-hubungan organisasi (Pace & Faules 2001 : 165).

Seperti apapun strukturnya sebuah organisasi akan selalu menggunakan komunikasi dalam upaya penyebaran dan pertukaran informasi dan juga penyebaran pesan sebagai langkah untuk mencapai tujuan utama organisasi.

Adapun bentuk komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi antara lain komunikasi dari atasan kepada bawahan, dari bawahan kepada atasan dan antar sesama karyawan melalui komunikasi formal ataupun informal. Komunikasi yang dilakukan secara formal oleh karyawan adalah komunikasi yang berlangsung sesuai dengan struktur formal organisasi dan komunikasi ini

cenderung berjalan lancar karena berlangsung sesuai dengan hirarki yang ada didalam organisasi. Sedangkan komunikasi informal merupakan komunikasi yang belum dapat dipercaya kebenarannya karena komunikasi ini berjalan kesegala arah karena komunikasi ini merupakan interaksi yang terjadi diantara anggota organisasi didalam organisasi, sering juga komunikasi ini disebut dengan *grapevine* atau selentingan.

Setiap organisasi umumnya menggunakan pola komunikasi dalam menjalankan tujuannya, salah satunya adalah pola komunikasi *downward*. Biasanya pola komunikasi ini digunakan untuk menyebarkan informasi mengenai prosedur organisasi, tugas apa yang harus dijalankan, siapa yang boleh menjalankannya, bagaimana cara menjalankannya. Komunikasi *downward* juga diharapkan mampu memberikan umpan balik kepada organisasi dalam hal kinerja karyawan. Selain komunikasi *downward*, sebuah organisasi juga menggunakan pola komunikasi keatas (dari bawahan kepada atasan) serta komunikasi horizontal (dari pihak manajemen kepada manajemen dan atau dari karyawan kepada karyawan lainnya). Komunikasi ini berperan sebagai pengendali para anggota organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Robbins dalam buku perilaku organisasi (2003:392) jika dilihat secara teoritik, komunikasi memiliki fungsi sebagai pengendali perilaku anggota organisasi.

Kelancaran kegiatan operasional perusahaan dalam sebuah organisasi terjadi apabila hubungan yang baik juga tercipta antara atasan dengan

bawahannya. Apabila hubungan antar atasan dengan bawahan baik maka akan membuat pihak-pihak diluar organisasi atau pihak eksternal perusahaan memiliki kesan yang baik terhadap organisasi. Semua itu terjadi karena pada saat komunikasi yang dilakukan oleh atasan terkategori baik kepada kaaryawan, maka karyawan juga akan melakukan hal yang sama ketika mereka berhadapan dengan orang yang ada disekitar mereka baik internal maupun eksternal dalam menjalankan tugasnya. Dengan kata lain, bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan akan sangat mempengaruhi cara bawahan dalam melakukan tugasnya. Seperti yang diungkapkan oleh Robbins dalam buku Perilaku Organisasi (2003:410) yaitu “Bagaimana perasaan penerima pada saat menerima komunikasi akan mempengaruhi cara dia menginterpretasikannya”.

Dalam sebuah organisasi, setiap anggotanya pastinya memiliki cara dan gaya berbicara yang berbeda satu dengan yang lainnya, bagaimana mereka berbicara dengan orang lain atau bagaimana orang lain berbicara dengan mereka. Mereka juga memiliki harapan-harapan tersendiri terhadap lawan mereka dalam berkomunikasi, baik bagaimana sifart yang diharapkan orang lain ketika menerima komunikasi dari seseorang dan harapan bagaimana orang lain berkomunikasi dengan seseorang. Dengan terwujudnya harapan-harapan tersebut maka akan menumbuhkan suatu rasa puas dalam melakukan komunikasi atau yang biasa disebut dengan kepuasan komunikasi. Tentu saja kepuasan komunikasi yang dihasilkan akan berpengaruh pada kinerja mereka kepada organisasi.

Kepuasan merupakan suatu ukuran yang digunakan untuk mengukur sesuatu yang diinginkan. Kepuasan komunikasi *downward* adalah kepuasan yang dirasakan oleh karyawan atau bawahan dari atasan atau organisasi. Ketika kebutuhan bawahan akan pesan dan informasi perusahaan terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas dengan komunikasi yang dijalankan. (dalam Suryanti, 2010:7)

Kinerja karyawan adalah ukuran dari seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi tempatnya bekerja (Mathis dan Jackson, 2002:78). Kinerja dapat pula dipahami sebagai pengukur meningkatnya kemampuan para pimpinan dan staf kantor yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, baik tugas kedinasan maupun kemampuan dalam menjalin hubungan harmonis antar manusia (Suranto, 2005:163).

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali merupakan sebuah instansi pemerintah yang befokus pada permasalahan pariwisata serta kebudayaan kabupaten Buleleng-Bali. Tugas utama Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali adalah menjaga dan melestarikan budaya yang dimiliki masyarakat Bali khususnya Buleleng. Komunikasi *downward* pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali ditunjukkan melalui pemberian informasi secara rinci pada saat pemberian tugas kepada bawahan. Pemberian informasi ini bertujuan untuk memotivasi bawahan dalam melakukan pekerjaan yang telah di instruksikan. Cukupnya kebutuhan informasi yang didapatkan oleh para pegawai dari pimpinan untuk mengerjakan tugas-tugas

mereka mempengaruhi kenyamanan dan kepuasan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin lengkap informasi yang didapatkan, semakin puas dan nyaman pegawai tersebut untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Komunikasi atasan kepada bawahan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali terjalin dengan baik. Adanya pernyataan para pegawai yang diwakili oleh I Wayan Sujana selaku kepala difisi kesenian mengenai pemberian informasi, kejelasan perintah, teguran secara lisan maupun tertulis, dan pujian oleh atasan kepada karyawan dengan tingkat yang lebih rendah yang dirasa sudah memuaskan keinginan para bawahan ini telah menjelaskan bahwa komunikasi yang berlangsung dari atasan kepada bawahan bersifat terbuka. Atasan dalam hal ini tidak semata-mata hanya memberikan perintah dan informasi seadanya, namun atasan juga berupaya memberikan pengawasan, masukan, berbagi pengalaman, serta menggali informasi lebih dalam mengenai tugas dan perintah yang diberikan kepada karyawan. Dengan kata lain, komunikasi dari atasan kepada bawahan yang terjadi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali juga bersifat memotivasi bawahan.

Selain itu, iklim komunikasi organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Muhammad (dalam Paramita : 15), iklim komunikasi organisasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, dan ramah dengan anggota yang lain. Iklim komunikasi yang berdasar pada rasa persaudaraan ini menciptakan keterbukaan

dan kenyamanan bekerja bagi para pegawai instansi ini, sehingga dengan adanya keterbukaan dan kenyamanan dalam bekerja mampu meningkatkan kinerja pegawainya. Iklim komunikasi organisasi yang terjadi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali bersifat kekeluargaan, artinya tidak memandang kedudukan jabatan dalam aktivitas pekerjaan, namun tetap dalam konteks komunikasi yang sopan baik formal maupun informal serta tidak mengabaikan tugas masing-masing. Dengan kata lain, struktur organisasi yang ada di dinas ini difungsikan sebagai garis terang batasan-batasan pembagian tugas pokok. Salah satu contohnya adalah atasan atau pimpinan terjun langsung untuk membina dan mengarahkan pegawainya dalam menjalankan tugas demi terpenuhinya tujuan organisasi, meskipun sudah ada arahan tertulis yang diberikan kepada bawahan. Tindakan ini tidak semata-mata hanya untuk memberikan tugas serta menjaga kedisiplinan para pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali, namun hal ini juga dilakukan untuk menjaga kedekatan antara atasan dengan bawahan serta mempererat rasa persaudaraan yang ditanamkan di instansi ini.

Berdasarkan pemaparan-pemaparan diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai pengaruh kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian penulis dalam latar belakang masalah penelitian, penulis merumuskan suatu masalah penelitian “Bagaimana pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng – Bali di;ihat melalui iklim komunikasi organisasi?”

C. TUJUAN PENELITIAN

Untuk mengetahui pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng – Bali?”

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan ilmu pengetahuan, khususnya pengetahuan ilmu komunikasi tentang kepuasan komunikasi karyawan.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dan dapat digunakan sebagai acuan mengetahui kepuasan komunikasi karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata kabupaten Buleleng-Bali.

E. KERANGKA TEORI

1. Karyawan

Karyawan adalah aset terbesar milik perusahaan. Karyawan adalah kumpulan orang-orang yang menjalankan sebuah perusahaan. Sebuah organisasi atau perusahaan akan membayar kinerja yang dihasilkan oleh karyawan untuk perusahaan atau yang biasa disebut dengan gaji. seperti yang dikatakan oleh Hasibuan (2006 : 12) bahwa karyawan adalah penjual jasa baik pikiran ataupun tenaga yang mendapat kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu. Posisi karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi dibagi menjadi dua yaitu :

a. Karyawan operasional

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, posisi karyawan operasional adalah sebagai bawahan. Dimana karyawan operasional adalah setiap orang (dalam organisasi atau perusahaan) secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaan yang ditugaskan sesuai dengan perintah atasan.

b. Karyawan manajerial

Karyawan manajerial adalah orang (yang berada dalam organisasi atau perusahaan) yang berhak member perintah pada bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya yang ia perintahkan kepada bawahannya. Karyawan manajerial mencapai tujuannya melalui kegiatan orang lain.

Secara fungsi dan kedudukan, tidak ada perbedaan antara karyawan dengan pegawai. Perbedaan hanya terletak pada tempat mereka bekerja. Karyawan adalah mereka dalam sebuah perusahaan, sedangkan pegawai adalah mereka yang bekerja di instansi atau organisasi dan perusahaan milik pemerintah.

2. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi menurut definisi fungsional adalah pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Pace & Faules, 1998 : 31). Menurut pandangan subyektif, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Komunikasi lebih dari sekedar alat, komunikasi lebih dari sekedar berpikir (Pace & Faules, 1998 : 33).

Namun dalam definisi interpretif, komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi, dan bagaimana mereka yang terlibat

bertransaksi dan member makna atas apa yang sedang terjadi (Pace & Faules, 2006 : 33).

Meningkatnya kepuasan karyawan juga didukung oleh komunikasi organisasi itu sendiri. Dengan terciptanya kepuasan komunikasi yang didapatkan oleh karyawan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kualitas dari komunikasi antar anggota organisasi dapat menghasilkan pengaruh yang besar bagi efektivitas organisasi (Kreps, 1986:231).

Komunikasi yang terjadi didalam suatu organisasi memiliki beberapa tujuan (Udayana, 1997 : 149-150), yaitu :

1) Memberikan informasi

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

2) Umpan balik

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

3) Pengendalian

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

4) Pengaruh

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

5) Memecahkan persoalan

Komunikasi bertujuan untuk memecahkan masalah yang terjadi didalam perusahaan.

6) Pengambilan keputusan

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

7) Mempermudah informasi

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

8) Pembentukan kelompok

Komunikasi membantu dalam proses pembangunan hubungan.

9) Penjaga pintu

Komunikasi membantu membangun hubungan dengan dunia luar.

3. Pola Komunikasi Organisasi

Adapun tiga pola atau arah komunikasi yang dijalankan dalam sebuah organisasi (Pace & Faules 2006 : 52)

diantaranya adalah :

1) Komunikasi *Downward* (Komunikasi Vertikal kebawah)

Yaitu bentuk komunikasi yang dijalankan dengan arah kebawah, dari kedudukan yang lebih tinggi (pimpinan) menuju kedudukan yang lebih rendah (bawahan). ciri utama dari komunikasi *downward* ini adalah informasi mengalir dari jabatan yang lebih tinggi kepada yang lebih rendah.

2) Komunikasi *Upward* (Komunikasi Vertikal keatas)

Yaitu lawan dari komunikasi *downward*. Informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) kepada tingkat yang lebih tinggi (atasan).

3) Komunikasi Horisontal

Berbeda dengan arah aliran komunikasi *downward* dan *upward*, pola komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi pada tingkat atau jabatan yang setara antara komunikator dengan komunikator untuk melakukan proses pertukaran informasi.

4. Tingkat Kepuasan Komunikasi Organisasi

Tingkat kepuasan komunikasi menurut Redding (Muhammad, 2005:87) adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan dalam mempersepsi lingkungan secara keseluruhan. Dalam hal ini kepuasan yang dimaksud adalah bagaimana para karyawan merasa bahwa kebutuhan mereka

akan informasi mengenai pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan terpenuhi.

Downs dan Hazen mengembangkan suatu instrument untuk mengukur tingkat kepuasan komunikasi organisasi. Mereka mengidentifikasi delapan tingkat kepuasan komunikasi organisasi (Pace dan Faules, 2005:164), yaitu :

1. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.
2. Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Sejauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu.
4. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, komunikasi dalam organisasi cukup.
5. Sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horisontal yang cermat dan mengalir bebas.
6. Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi kebawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia
7. Sejauh mana pegawai mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kerja mereka dihargai.

8. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.

4. Komunikasi *Downward*

Arah komunikasi dalam komunikasi *downward* ini sangatlah penting untuk menunjang keberhasilan komunikasi organisasi. Pesan akan tersampaikan dengan tepat apabila media komunikasi *downward* digunakan dalam pemberian informasi dan pesan yang disampaikan kepada bawahan. Hal ini juga dapat mengurangi penyimpangan pesan yang mungkin terjadi.

komunikasi *downward* digunakan untuk mengarahkan kerja para bawahan dalam menjalankan suatu tugas atau pekerjaan mereka. komunikasi kebawah terjadi jika manajer atau penyelia mengirimkan pesan kepada salah seorang bawahan atau lebih.

Komunikasi kebawah biasanya berbentuk pemberian instruksi atau penjelasan suatu tugas, bagaimana tugas itu harus dikerjakan dan diselesaikan. Para atasan mengirimkan informasi mengenai peraturan, kebijakan, dan standar minimum. Untuk memotivasi bawahannya, para atasan juga memberikan informasi untuk menilai prestasi bawahan.

Menurut Katz dan Kahn, ada lima bentuk komunikasi *downward* (*Pace and Faules, 2006:185*), yaitu :

1) Memberi tugas rinci (*job instructions*)

Pemimpin sebagai atasan memberikan informasi kepada karyawan atau divisi mengenai langkah-langkah dalam menjalankan tugas yang akan dikerjakan.

2) Memberi informasi tentang prosedur organisasi dan latihan-latihan.

Pemimpin dalam hal ini bertanggung jawab untuk menginformasikan prosedur-prosedur yang berlaku di dalam organisasi kepada seluruh karyawan.

3) Memberi informasi tentang *rastionale of the job*

Pemimpin memiliki tanggung jawab kepada para karyawan mengenai tugas yang akan dilaksanakan oleh para karyawan dan menjelaskan kepada karyawan mengapa tugas tersebut harus dilakukan.

4) Memberi tahu tentang kinerja anak buah.

Pemimpin memberikan *feedback* mengenai kinerja para karyawan.

5) Memberi informasi tentang ideology organisasi.

Pemimpin menginformasikan mengenai visi dan misi organisasi kepada seluruh karyawan dengan tujuan untuk memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi dengan arah kebawah digunakan untuk menyampaikan informasi yang berkenaan dengan tugas-tugas dan dan pemeliharaan. Hal ini sependapat dengan pernyataan yang tertera dalam buku komunikasi organisasi

(Muhammad, 2005:108) sebagaimana dikutip dari skripsi terdahulu mengenai pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan PT. PRIMA JAYA MANDIRI YOGYAKARTA (Paramita, 2011: 14) “Pesan tersebut berisikan tujuan, disiplin, perintah, pernyataan dan kebijaksanaan umum”.

Ada dua masalah utama yang biasanya ditemukan dalam komunikasi dengan arah kebawah :

- 1) Jenis informasi apa yang akan disebarkan dari tingkat manajemen kepada para pegawai, dan
- 2) Bagaimana informasi tersebut disediakan (Pace & Faules, 2006:185)

Menurut Lever dan Gale ada enam kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada para pegawai (Pace & Faules, 2006:186), yaitu :

- 1) Ketersediaan.

Metode-metode yang tersedia dalam organisasi cenderung dipergunakan.

- 2) Biaya.

Metode yang dinilai paling murah cenderung dipilih untuk penyebaran informasi rutin dan yang tidak mendesak.

3) Pengaruh.

Metode yang tampaknya member pengaruh atau kesan yang paling besar sering dipilih daripada metode yang baku.

4) Relevansi.

Metode yang tampak paling relevan dengan tujuan yang ingin dicapai akan lebih sering dipilih.

5) Respons.

Metode yang dipilih akan dipengaruhi oleh ketentuan apakah dikehendaki atau diperlukan respons khusus terhadap informasi tersebut.

6) Keahlian.

Metode yang tampaknya sesuai dengan kemampuan pengirim untuk menggunakannya dan dengan kemampuan penerima untuk memahaminya cenderung digunakan daripada metode yang tampaknya diluar kemampuan komunikator atau diluar kemampuan pemahaman pegawai yang menerimanya.

Adapun hal-hal yang dikomunikasikan kebawah menurut Muhammad (dalam Paramita, 2011:19) antara lain yaitu :

1) Instruksi tugas.

Berisi pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Isi dari pesan yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan sifatnya bervariasi

seperti perintah yang diturunkan secara langsung, penjelasan tugas, prosedur manual, program-program pelatihan tertentu, serta media yang digunakan sebagai alat bantu melihat dan mendengar pesan-pesan dan tugas dan sebagainya.

2) Rasional.

Penjelasan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitannya dengan aktivitas yang lain organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya.

3) Ideologi

Merupakan perluasan dari pesan rasional yang berfungsi mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperluas loyalitas, moral, dan motivasi. Pesan ideologi mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral, dan motivasi.

4) Informasi

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

5) Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya.

Semua bentuk komunikasi dengan arah kebawah tersebut dipengaruhi oleh struktur hierarki dalam organisasi. Karena pesan itu bergerak melalui tingkatan hierarki secara berturut-turut maka pesan itu cenderung mengalami perkembangan. Segala jenis informasi yang dibutuhkan oleh para karyawan didapatkan dari atasannya dan mencari instruksi dan pekerjaannya, informasi yang berkenaan dengan hal-hal yang mempengaruhi mereka dan berita-berita terbaru. Walaupun informasi yang mereka peroleh bertambah mereka masih mencari informasi tambahan.

Menurut Muhammad (dalam Paramita, 2011: 23) Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

a) Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka di antara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokiran atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Biasanya pimpinan tidak terlalu memperhatikan komunikasi *downward*. Seorang pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila pimpinan itu sendiri merasa bahwa pesan itu penting untuk menyelesaikan tugas bawahannya.

b) Kepercayaan pada pesan tulisan

Biasanya pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka. Hal ini menjadikan pimpinan lebih banyak menyampaikan pesan secara tertulis.

c) Pesan yang berlebihan

Karena banyaknya pesan yang dikirim secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo-memo, buletin, surat pengumuman, majalah dan pernyataan kebijaksanaan, sehingga banyak sekali pesan yang harus dibaca karyawan. Reaksi karyawan terhadap pesan tersebut biasanya cenderung untuk tidak membacanya. Banyak karyawan hanya membaca pesan-pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan begitu saja tidak dibaca.

d) *Timing*

Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah memperhitungkan faktor waktu yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku karyawan. Pesan seharusnya dikirimkan ke bawah pada saat saling menguntungkan kepada kedua belah pihak yaitu pimpinan dengan karyawan. Tetapi bila pesan yang dikirimkan tersebut tidak pada saat yang dibutuhkan karyawan maka mungkin akan mempengaruhi efektivitasnya.

e) Penyaringan

Pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semuanya diterima mereka. Tetapi mereka saring mana yang mereka perlukan. Penyaringan pesan ini dapat disebabkan beberapa faktor diantaranya perbedaan

persepsi di antara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada pimpinan.

5. Kinerja Karyawan

Harapan karyawan dalam mendapatkan kepuasan komunikasi adalah mampu memperbaiki kinerja karyawan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dihasilkan oleh karyawan kepada organisasinya. Kinerja karyawan adalah ukuran dari seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi tempatnya bekerja (Hasibuan 2006:108). Hasil dari kontribusi yang diberikan itulah yang dinamakan dengan kinerja. Kinerja ini nantinya akan berpengaruh pada organisasi sehingga menjadi pusat perhatian bagi organisasi itu sendiri seperti yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (dalam Paramita, 2011: 34) Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi

Kinerja karyawan adalah segala sesuatu yang dihasilkan oleh karyawan untuk organisasinya. Kinerja dapat juga dipahami sebagai pengukur meningkatnya kemampuan para pimpinan dan staf kantor yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, baik tugas kedinasan maupun kemampuan dalam menjalin hubungan harmonis antar manusia (Suranto, 2005:163).

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu hal yang dicapai atau prestasi kerja yang terlihat (dalam Suryanti, 2010:35). Karena prestasi kerja tersebut merupakan prestasi kerja yang terlihat, maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur. standar kerja seseorang dalam perkantoran dapat dilihat dari tiga indikator menurut Suranto (dalam Suryanti, 2010 :35)

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 didalam suatu organisasi.

c. Tugas Etika

Seberapa baik seseorang mampu bekerja secara professional sambil menjunjung tinggi norma etika.

Terdapat enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja karyawan menurut Sopiah (dalam Suryanti, 2010:44) yaitu :

1. *Quality*

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

2. *Quantity*

Merupakan sebanyak jumlah yang dihasilkan.

3. *Timeliness*

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

4. *Cost Effectiveness*

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

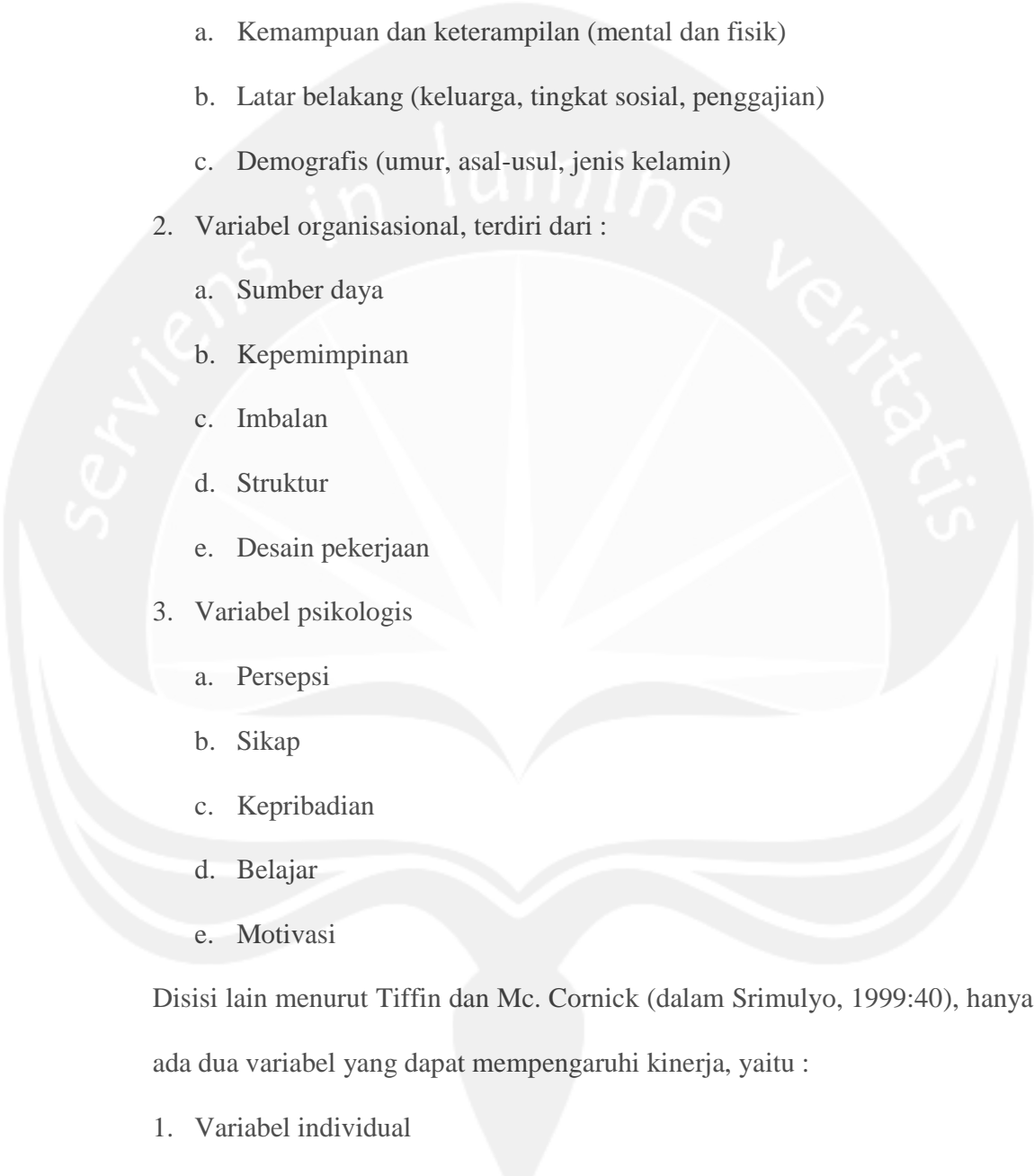
5. *Need for supervision*

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

6. *Interpersonal impact*

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

Adapun tiga variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, yaitu :

- 
1. Variabel individual, terdiri dari :
 - a. Kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik)
 - b. Latar belakang (keluarga, tingkat sosial, penggajian)
 - c. Demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin)
 2. Variabel organisasional, terdiri dari :
 - 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

Disisi lain menurut Tiffin dan Mc. Cornick (dalam Srimulyo, 1999:40), 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, temperature, dan ventilasi).

b. Faktor sosial dan organisasi

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

6. Iklim Komunikasi Organisasi

Pace dan Faules (2006:148) mengatakan bahwa iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita, kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi.

Menurut Muhammad (dalam Paramita, 2011: 14) mengatakan, iklim organisasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, dan ramah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh persaudaraan. Menurut Redding, yang dikutip dalam buku komunikasi organisasi (Pace dan Faules, 2006:154), iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam

organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggungjawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat keterlibatan mereka penting dalam pengambilan keputusan-keputusan dalam organisasi dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.

Selain itu, pernyataan Denis yang dikutip dalam buku komunikasi organisasi Muhhamad (dalam Paramita 2011 : 24) bahwa iklim komunikasi organisasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi didalam organisasi.

Dari hal yang telah dikemukakan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa iklim komunikasi organisasi merupakan suatu kondisi atau keadaan didalam organisasi yang berkaitan dengan pesan dan peristiwa yang memiliki pengaruh terhadap tingkah laku anggota organisasi.

Menurut Pace dan Faules (2006:157), terdapat enam faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi yaitu :

1. Kepercayaan

Personel disemua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang ada didalamnya kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. Pembuatan keputusan bersama

Para pegawai disemua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai disemua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen diatas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

3. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan apa yang ada dalam pikiran mereka tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan.

4. Keterbukaan dalam komunikasi kebawah

Anggota organisasi dapat relative mudah untuk memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin, dan rencana-rencana. Komunikasi ini dapat berupa memo, buku pedoman, perintah, teguran maupun pujian. Terkecuali pada informasi-informasi rahasia yang tidak semua anggota organisasi berhak mengetahuinya.

5. Mendengarkan dalam komunikasi keatas

Personel ditiap tingkatan dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan. Komunikasi ini dapat berupa laporan, keluhan, pendapat dan saran.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Personel disemua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

F. KERANGKA KONSEP

Keektifan komunikasi sangat berperan penting dalam mendapatkan kepuasan komunikasi di sebuah organisasi. Kefektifan komunikasi juga ditentukan oleh keikutsertaan para anggota organisasinya baik atasan maupun para pegawainya, dengan kata lain pegawai juga ikut serta menentukan apakah komunikasi yang berlangsung didalam organisasi itu efektif atau tidak karena keikutsertaan mereka secara langsung didalam komunikasi tersebut.

Menurut Luthans dalam buku perilaku organisasi (2005:384), komunikasi dari atasan ke bawahan atau *downward communication* sangatlah penting bagi sebuah organisasi. Dengan komunikasi *downward* dimana adanya pemberian informasi mengenai tugas yang diberikan atasan atau organisasi kepada karyawan, pegawai akan mengetahui alasan tugas yang harus mereka kerjakan dan selesaikan, dan mereka akan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan adanya kepuasan tingkat komunikasi *downward* yang tinggi dimana karyawan merasa terpuaskan dalam aspek komunikasi dari atasan ke bawahan, hal ini akan berpengaruh positif terhadap cara mereka bekerja atau kinerja mereka, dimana kinerja mereka akan lebih baik lagi.

Tingkat kepuasan komunikasi *downward* juga berpengaruh terhadap iklim komunikasi dalam organisasi. Iklim komunikasi adalah persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi.

Tingkat kepuasan komunikasi karyawan mampu menciptakan iklim komunikasi yang positif. Dimana Iklim komunikasi organisasi yang positif dapat berpengaruh pada produktivitas kerja atau kinerja karyawan secara keseluruhan. Menurut Guzley (dalam Paramita, 2011:41) iklim komunikasi yang positif memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Iklim komunikasi yang positif tidak hanya memberikan manfaat pada organisasi, namun juga kepada individu dalam menanggapi siapa lawan bicara dan bagaimana harapan individu ketika menghadapi kita saat berkomunikasi. Iklim komunikasi yang positif mempengaruhi keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk meningkatkan diri mereka dalam organisasi serta bagaimana mereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi. Sedangkan iklim komunikasi organisasi yang negatif dapat menghambat kinerja karyawan secara keseluruhan.

1. Tingkat Kepuasan Komunikasi *Downward*

Tingkat kepuasan komunikasi menurut Redding (dalam Paramita, 2011: 47) adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan dalam mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Tingkat kepuasan komunikasi *downward* merupakan tingkat kepuasan seorang karyawan dalam aliran komunikasi dari atas ke bawah, dari atasan atau organisasi kepada bawahan dalam suatu organisasi. Kepuasan tersebut merujuk pada bagaimana

sebuah informasi dari atasan ke bawahan yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan dan harapan karyawan. Jika informasi dari atasan ke bawahan tersedia sesuai dengan permintaan dan harapan karyawan maka dapat dikatakan tingkat kepuasan komunikasi *downward* tersebut tinggi, dan sebaliknya jika komunikasi dari atasan tidak dapat memenuhi permintaan dan harapan karyawan maka dapat dikatakan tingkat kepuasan komunikasi *downward* tersebut rendah.

Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan dimensi tingkat kepuasan komunikasi organisasi yang dikembangkan oleh Downs dan Hazen untuk mengukur tingkat kepuasan komunikasi *downward*. Namun dari delapan dimensi yang ada tidak semua dimensi diteliti, hanya dimensi yang berkaitan dengan komunikasi dari atasan ke bawahan saja yang akan digunakan. Dimensi-dimensi tersebut antara lain :

- a. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi. Apabila komunikasi *downward* dapat memotivasi karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi maka dapat dikatakan bahwa tingkat kepuasan komunikasi *downward* tinggi, begitu pula sebaliknya.
- b. Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan, dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. Apabila penyelia terbuka kepada karyawan,

maka dapat dikatakan bahwa tingkat kepuasan komunikasi *downward* tinggi, begitu pula sebaliknya.

- c. Sejauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu. Apabila individu dapat menerima informasi yang didapatkan mengenai lingkungan kerja dengan jelas, maka dapat dikatakan bahwa tingkat kepuasan komunikasi *downward* tinggi, begitu pula sebaliknya.
- d. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, komunikasi dalam organisasi cukup. Apabila organisasi memiliki jadwal pertemuan tetap, karyawan mengerti dengan baik pengarahan tertulis, dan adanya komunikasi yang terlaksana dengan baik dalam organisasi, maka dapat dikatakan bahwa tingkat kepuasan komunikasi *downward* tinggi, begitu pula sebaliknya.
- e. Sejauh mana pegawai mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kerja mereka dihargai. Apabila pegawai mengetahui sistem penilaian terhadap kerja mereka melalui pemberitahuan yang dijelaskan oleh atasan baik secara lisan maupun tulisan, maka dapat dikatakan bahwa tingkat kepuasan komunikasi *downward* tinggi, begitu pula sebaliknya.

2. Kinerja Karyawan

Menurut Prawirosentono (dalam Paramita, 2011: 50), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam

suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Apabila karyawan dapat memberikan hasil kerja yang maksimal bagi perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja, maka dapat dikatakan bahwa kinerja mereka baik.

Dalam penelitian ini akan digunakan enam kriteria primer pengukur kinerja karyawan dari Bernandin dan Russel (dalam Paramita, 2011: 53), yaitu :

1. *Quality* yaitu sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. Apabila hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan petunjuk dan harapan organisasi, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan baik, begitu pula sebaliknya.
2. *Quantity* yaitu banyak jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Apabila pegawai mampu menyelesaikan lebih dari satu tugas dalam satu hari, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan baik, begitu pula sebaliknya.
3. *Timeliness* yaitu lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya. Apabila pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai bahkan sebelum batas waktu yang diberikan dan mengerjakan tugas lain, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan baik, begitu pula sebaliknya.

4. *Cost effectiveness* yaitu besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. Apabila pegawai menggunakan fasilitas sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai ikut memelihara fasilitas yang diberikan, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan baik, begitu pula sebaliknya.
5. *Need for supervision* yaitu kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang *supervisor* untuk mencegah tindakan yang tidak mungkin. Apabila pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa pengawasan dari *supervisor*, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan baik, begitu pula sebaliknya.
6. *Interpersonal impact* yaitu kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik, dan kemampuan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan. Apabila pegawai mampu bekerja sama dengan tim untuk menyelesaikan pekerjaan serta memberikan perlakuan yang sama kepada seluruh rekan kerja, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan baik, begitu pula sebaliknya.

3. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi merupakan pedoman bagi keputusan dan perilaku individu dalam organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikatkan diri dengan organisasi untuk bagaimana cara mereka bersikap jujur dalam bekerja, mendukung sesama anggota organisasi, melaksanakan tugas secara kreatif dan menawarkan gagasan-gagasan bagi penyempurnaan organisasi (Pace dan Faules, 2000:155). Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan iklim komunikasi organisasi yaitu gabungan dari seluruh kegiatan komunikasi, harapan-harapan dan perilaku yang terjadi dalam organisasi. Iklim komunikasi organisasi dikatakan positif apabila iklim komunikasi yang ada dalam perusahaan menunjang kinerja karyawan, sebaliknya iklim komunikasi dikatakan negatif bila iklim komunikasi yang terjadi dalam perusahaan tidak menunjang bahkan menghambat kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, akan menggunakan enam indikator yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2006:157), yaitu :

1. Kepercayaan yaitu usaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang ada dalam kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan. Apabila atasan

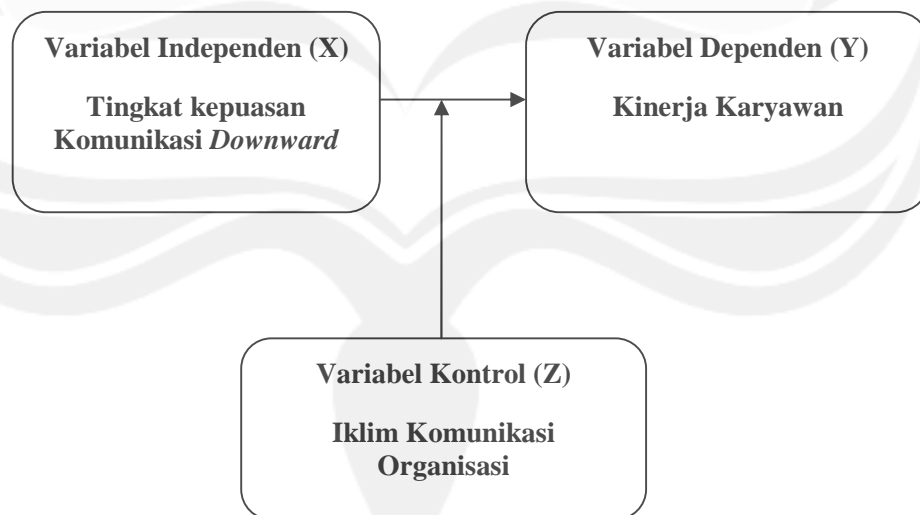
memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan sesuai dengan batas waktu yang diberikan, maka dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi organisasi positif, begitu pula sebaliknya.

2. Pembuatan keputusan bersama yaitu pemberian kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan. Apabila pegawai berperan serta dalam pembuatan keputusan, maka dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi organisasi positif, begitu pula sebaliknya.
3. Kejujuran yaitu kemampuan para pegawai untuk mampu mengatakan apa yang ada dalam pikiran mereka tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan. Apabila pegawai mampu berbicara jujur kepada seluruh rekan kerja tanpa memandang status dalam organisasi, maka dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi organisasi positif, begitu pula sebaliknya.
4. Keterbukaan dalam komunikasi kebawah yaitu kemampuan mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian lainnya dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpinnya, dan rencana-rencana. Apabila atasan terbuka akan informasi mengenai pekerjaan kepada pegawai, maka dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi organisasi positif, begitu pula sebaliknya.

5. Mendengarkan dalam komunikasi keatas yaitu kesediaan seluruh tingkat organisasi dalam mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan oleh personel disetiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Apabila atasan menerima keluhan dan pendapat dari pegawai, maka dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi organisasi positif, begitu pula sebaliknya.

G. Hubungan Antar Variabel

Gambar 1
Hubungan antar variabel



H. Operasionalisasi Variabel

Tahap operasionalisasi adalah tahap penterjemah konsep yang masih menjadi variabel, indikator, dan definisi operasional.

1. Identifikasi Variabel

- a. Variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab atau yang mempengaruhi munculnya variabel terikat. Yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah tingkat kepuasan komunikasi *downward*.
- b. Variabel terikat adalah variabel yang timbul atau muncul akibat adanya variabel bebas. Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.
- c. Variabel kontrol adalah variabel yang menjadi kendali atau pembatas sehingga hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat tidak dipengaruhi oleh faktor luar yang tidak diteliti. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel kontrol adalah iklim komunikasi organisasi.

2. 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.

1. Variabel tingkat kepuasan komunikasi *downward*

- a. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi. Dimensi ini diukur melalui :
 - a) Atasan dapat menjelaskan tujuan organisasi atau perusahaan dengan baik.
 - b) Atasan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja demi kepentingan perusahaan.
- b. Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dimensi ini diukur melalui :
 - a) Atasan terbuka mengenai informasi perusahaan.
 - b) Atasan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan pekerjaan.
- c. Sejauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu. Dimensi ini diukur melalui :
 - a) Atasan terbuka mengenai kondisi perusahaan.
- d. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, komunikasi dalam organisasi cukup. Dimensi ini diukur melalui :
 - a) Atasan mengatur pertemuan atau rapat dengan baik.
 - b) Pengarahan tertulis yang diberikan oleh atasan dapat dimengerti.

e. Sejauh mana pegawai mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana mereka dihargai. Dimensi ini diukur melalui :

- a) Pegawai mengetahui system penilaian terhadap pekerjaan.
- b) Atasan memberitahu dan menjelaskan penilaian terhadap pekerjaan karyawan.

2. Variabel kinerja karyawan

a. *Quality*

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

Dimensi ini diukur melalui :

- a) bekerja sesuai yang diperintahkan atau sesuai dengan tugas.
- b) Menyelesaikan tugas dengan baik.
- c) Memaksimalkan kemampuan saat mengerjakan tugas.

b. *Quantity*

Merupakan banyak jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Dimensi ini diukur melalui :

- a) Tugas yang dimiliki lebih dari satu.
- b) Mampu menyelesaikan tugas dalam satu hari.

c. *Timeliness*

Merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya. Dimensi ini diukur melalui :

- a) Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggang waktu yang ditentukan.
- b) Mampu menyelesaikan tugas sebelum waktu yang ditentukan berakhir.
- c) Menggunakan waktu senggang untuk mengerjakan tugas yang lainnya.

d. Cost effectiveness

Besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. Dimensi ini diukur melalui :

- a) Menggunakan fasilitas perusahaan dengan baik.
- b) Memanfaatkan fasilitas hanya untuk kepentingan perusahaan.
- c) Memelihara fasilitas perusahaan.

e. Need for supervision

Kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak mungkin. Dimensi ini diukur melalui :

- a) Tidak memerlukan pengawasan dalam mengerjakan tugas.
- b) Dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik tanpa pengawasan

f. Interpersonal impact

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

Dimensi ini diukur melalui :

- a) Senang bekerja didalam tim.
- b) Memberikan perlakuan yang sama pada semua rekan kerja.

3. Variabel iklim komunikasi organisasi

a. Kepercayaan

Merupakan usaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang ada dalam kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan. Dimensi ini diukur melalui :

- a) Atasan memiliki kepercayaan kepada anda.
- b) Anda memiliki kepercayaan kepada atasan.

b. Pembuatan keputusan bersama

Merupakan pemberian kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen diatas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan. Dimensi ini diukur melalui :

- a) Karyawan dilibatkan dalam pembuatan keputusan.
- b) Karyawan dimintai pendapat bila atasan ingin membuat keputusan.
- c) Atasan menerima saran bawahan untuk pembuatan keputusan.

c. Kejujuran

Merupakan kemampuan para pegawai untuk mampu mengatakan apa yang ada dalam pikiran mereka tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan. Dimensi ini diukur melalui :

- a) Atasan memiliki kejujuran kepada bawahan.
- b) Anda bersikap jujur kepada atasan mengenai pekerjaan anda.

d. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Merupakan kemampuan mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian lainnya dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpinnya, dan rencana-rencana.

Dimensi ini diukur melalui :

- a) Atasan bersikap terbuka kepada bawahan terhadap segala informasi mengenai organisasi.
- b) Hubungan antar karyawan dalam organisasi dipenuhi keterbukaan.
- c) Bawahan menerima informasi yang berhubungan dengan perusahaan.

e. Mendengarkan dalam komunikasi keatas

Merupakan kesediaan seluruh tingkat organisasi dalam mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan oleh

personel disetiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Dimensi ini diukur melalui :

- a) Atasan mau menerima saran, masukan, atau pendapat dari bawahan.
- b) Atasan mendengarkan keluhan dan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan anda.

Untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian ini, maka dibuat tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1

Definisi Operasional

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Variabel Independen (X) Tingkat Kepuasan Komunikasi <i>downward</i>	1. Se jauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi	1. Atasan dapat menjelaskan tujuan organisasi atau perusahaan dengan baik 2. Atasan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja demi kepentingan perusahaan	skala ordinal : 3 = setuju 2 = netral 1= tidak setuju
	2. Se jauh mana para	1. Atasan terbuka	

	<p>penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan</p>	<p>mengenai informasi perusahaan.</p> <p>2. Atasan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan pekerjaan</p>	
	<p>3. Se jauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu</p>	<p>Atasan terbuka mengenai kondisi perusahaan</p>	
	<p>4. Se jauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, komunikasi dalam organisasi cukup.</p>	<p>1. Atasan mengatur pertemuan atau rapat dengan baik</p> <p>2. Pengarahan tertulis yang diberikan oleh atasan dapat dimengerti</p>	
	<p>5. Se jauh mana pegawai mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana mereka dihargai</p>	<p>1. Mengetahui sistem penilaian terhadap pekerjaan</p> <p>2. Atasan memberitahu dan menjelaskan sistem penilaian terhadap pekerjaan karyawan</p>	

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
<p>Variabel Dependen (Y)</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>1 <i>Quality</i></p>	<p>1. Bekerja sesuai yang diperintahkan atau sesuai dengan tugas</p> <p>2. Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik</p>	<p>Skala ordinal</p> <p>3 = setuju</p> <p>2 = netral</p> <p>1 = tidak setuju</p>

		3. Memaksimalkan kemampuan pada saat mengerjakan tugas	
	2. <i>Quantity</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas yang dimiliki lebih dari satu 2. Mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dalam satu hari. 	
	3. <i>Timeliness</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan 2. Mampu menyelesaikan tugas sebelum waktu yang ditentukan berakhir 3. Menggunakan waktu senggang untuk mengerjakan tugas yang lainnya. 	
	4. <i>Cost effectiveness</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan fasilitas perusahaan dengan baik 2. Memanfaatkan fasilitas hanya untuk kepentingan perusahaan 3. Memelihara fasilitas perusahaan. 	
	5. <i>Need for supervision</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak memerlukan pengawasan dalam mengerjakan tugas 2. Dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik tanpa pengawasan 	
	6. <i>Interpersonal impact</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senang bekerja didalam tim 2. Memberikan perlakuan yang sama pada semua 	

		rekan kerja	
--	--	-------------	--

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Variabel Intervening (Z) Iklm Komunikasi Organisasi	1. Kepercayaan	1. Atasan memiliki kepercayaan kepada anda 2. Anda memiliki kepercayaan kepada atasan.	Skala Likert
	2. Pembuatan keputusan bersama	1. Karyawan dilibatkan dalam pembuatan kebijakan 2. Karyawan dimintai pendapat bila atasan ingin membuat keputusan 3. Atasan menerima saran bawahan untuk pembuatan keputusan	
	3. Kejujuran	1. Atasan memiliki kejujuran kepada bawahan 2. Anda bersikap jujur kepada atasan mengenai pekerjaan anda	
	4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah	1. Atasan bersikap terbuka kepada bawahan terhadap segala informasi mengenai organisasi 2. Hubungan antar karyawan dalam organisasi dipenuhi keterbukaan 3. Bawahan menerima informasi yang berhubungan dengan	

	5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas	<p>perusahaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan mau menerima saran, masukan, atau pendapat dari bawahan 2. Atasan mendengarkan keluhan dan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan anda 	
--	--	--	--

I. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara atau jawaban sementara atas permasalahan penelitian yang memerlukan data untuk menguji kebenaran dugaan tersebut.

1. Hubungan X dan Y

a) Hipotesis Teoritis

Tingkat kepuasan komunikasi *downward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali.

b) Hipotesis Penelitian

Semakin tinggi tingkat kepuasan komunikasi *downward* maka kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali akan semakin baik.

2. Hubungan X, Y, dan Z

a) Hipotesis Teoritis

Tingkat kepuasan komunikasi *downward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi

b) Hipotesis Penelitian

Semakin positif iklim komunikasi organisasi maka pengaruh tingkat kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali akan semakin tinggi.

J. Metode Penelitian

1. 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 yakni data yang diperoleh dari responden secara tertulis yang diteliti dari kuisisioner. Pendekatan kuantitatif ada dasarnya dilakukan untuk penelitian inferensial (pengujian hipotesis) dan menyandarkan pada suatu probabilitas penolaan atau penerimaan hipotesis (Azwar, 1999 : 23). Metode kuantitatif lebih tertarik dengan pengukuran secara obyektif terhadap fenomena yang berupa angka-angka (Arikunto 1998 : 8).

2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan yaitu survey. Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data (Singarimbun, 2006 : 3). Secara umum, metode survey terdiri dari dua jenis yaitu deskriptif dan eksplanatif (analitik). Penelitian ini menggunakan metode survey eksplanatif (analitik) yaitu mencari sebab akibat antara dua atau lebih konsep (variabel) yang akan diteliti (Kriyantono. 2006 : 69).

3. Sifat Penelitian

Penelitian eksplanatif tidak hanya sekedar menggambarkan terjadinya fenomena tetapi mencoba menjelaskan mengapa fenomena itu terjadi dan apa pengaruhnya. Berdasarkan sifatnya, survey eksplanatif ini dibagi menjadi dua sifat yaitu komparatif dan asosiatif. Sifat komparatif bermaksud membuat komparasi (membandingkan) antara variabel yang satu dengan variabel lainnya yang sejenis. Sedangkan sifat asosiatif yaitu bermaksud untuk menjelaskan hubungan (korelasi) antara variabel (Kriyantono. 2007 : 61). Penelitian ini ingin mengetahui hubungan antar variabel dan menjelaskan hubungan antar variabel tersebut, sehingga penelitian ini menggunakan survey eksplanatif yang bersifat asosiatif.

4. Populasi dan Sampel

a) Populasi

Menurut Rahkmat populasi adalah keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti (Rahkmat 2005 : 78). Sedangkan menurut Sugiyono (2006 : 55) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng Bali, yang berjumlah 200 orang.

b) Sampel

Sampel adalah sub dari seperangkat elemen yang akan dipilih untuk diteliti (Sarwono, 2006:111). Besarnya sampel adalah banyaknya individu, subyek atau elemen dari populasi yang diambil sebagai sampel (Soehardi Sigit, 1999:69). Untuk menentukan ukuran sampel dari populasi yang diketahui jumlahnya, maka digunakan rumus Slovin (Kriyantono, 2010:164).

Besarnya sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah :

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{200}{1 + 200 (0,01)^2} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= \frac{200}{1+2} \\ &= 66,666 \text{ (dibulatkan menjadi 67)} \end{aligned}$$

c) Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel nonprobabilitas, yaitu teknik yang memberi kesempatan tidak sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi (Kriyantono, 2010:158). Teknik sampling yang dipakai adalah purposive sampling, yaitu teknik sampling yang mencakup kriteria tertentu yang dibuat peneliti berdasarkan tujuan penelitian (Kriyantono, 2010:158). Kriteria yang dipakai peneliti dalam penelitian ini antara lain sampel merupakan pegawai tetap di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali.

5. Teknik Pengumpulan Data

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

a) Data Primer

Pengumpulan data primer yang akan dilakukan oleh penulis, yang dilakukan dengan cara berhubungan langsung dengan objek penelitian dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien apabila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pertanyaan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos atau internet (Sugiyono,2004.199).

b) Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari pengutipan melalui sumber-sumber yang terkait dengan objek penelitian baik melalui wawancara informal dan melalui website Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng-Bali yaitu disbudpar.bulelengkab.go.id

6. Uji Validitas dan Reabilitas

a) Uji Validitas

Dalam penelitian ini dapat digunakan validitas dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment* dengan rumus sebagai berikut (Sugiono 2005:182):

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

keterangan :

r_{xv} = Koefisien korelasi sederhana antara skor butir (X) dan skor variabel (Y)

N = Jumlah responden uji coba

ΣX = Jumlah skor butir (X)

ΣY = Jumlah skor butir (Y)

ΣX^2 = Jumlah skor butir (X) kuadrat

ΣY^2 = Jumlah skor butir (Y) kuadrat

ΣXY = Jumlah perkalian skor butir (X) dan skor variabel (Y)

Syarat minimum untuk dianggap valid apabila $r \geq 0,3$ (Sugiyono, 2001:124) untuk pengujian validitas digunakan 30 sampel pada tahap pertama penelitian sebagai data *try out*, hasil pengujian validitas ditentukan dengan kriteria:

- Jika $r_{xy} \geq 0,3$ maka butir pertanyaan dikatakan valid
- Jika $r_{xy} \leq 0,3$ maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 1999:152)

Kemudian dengan menggunakan taraf signifikan (α)= 5% dan n = 30 diperoleh nilai r tabel = 0,361. Apabila r_{xy} lebih besar dari r_{tabel} berarti ada korelasi yang nyata antara kedua variabel tersebut sehingga kuesioner sebagai alat pengukur dikatakan valid dan demikian juga sebaliknya.

Tabel 2.1

Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket
x1	0,650**	0,240	valid	z1	0,542**	0,240	valid	y1	0,653**	0,240	valid
x2	0,598**	0,240	valid	z2	0,633**	0,240	valid	y2	0,833**	0,240	valid
x3	0,740**	0,240	valid	z3	0,747**	0,240	valid	y3	0,675**	0,240	valid
x4	0,757**	0,240	valid	z4	0,681**	0,240	valid	y4	0,638**	0,240	valid
x5	0,550**	0,240	valid	z5	0,644**	0,240	valid	y5	0,703**	0,240	valid
x6	0,505**	0,240	valid	z6	0,595**	0,240	valid	y6	0,665**	0,240	valid
x7	0,679**	0,240	valid	z7	0,659**	0,240	valid	y7	0,565**	0,240	valid
x8	0,732**	0,240	valid	z8	0,690**	0,240	valid	y8	0,699**	0,240	valid
x9	0,624**	0,240	valid	z9	0,816**	0,240	valid	y9	0,742**	0,240	valid
x10	0,559**	0,240	valid	z10	0,752**	0,240	valid	y10	0,614**	0,240	valid
				z11	0,639**	0,240	valid	y11	0,804**	0,240	valid
				z12	0,737**	0,240	valid	y12	0,667**	0,240	valid
				z13	0,647**	0,240	valid	y13	0,659**	0,240	valid
				z14	0,693**	0,240	valid	y14	0,744**	0,240	valid
								y15	0,708**	0,240	valid

Sumber: data primer diolah, 2012

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen variabel Tingkat kepuasan komunikasi *downward*, iklim komunikasi, dan kinerja karyawan

pada Tabel 2.1, menunjukkan bahwa semua item memiliki koefisien korelasi (r_{hitung}) bernilai positif dan lebih besar dari $r_{tabel} = 0,240$ yang berarti valid. Koefisien korelasi yang diperoleh berkisar antara 0,542 – 0,816.

b) Uji reabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran bila dilakukan pengukuran data dua kali atau lebih gejala yang sama. Hasilnya ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya. Uji ini diterapkan untuk mengetahui apakah responden telah menjawab pertanyaan-pertanyaan secara konsisten atau tidak, sehingga kesungguhan jawabannya dapat dipercaya. Untuk melihat reliabilitas instrumen akan dihitung *Alpha Cronbach* masing-masing instrumen. Menurut Arikunto variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,60$ dengan rumus *Cronbach's Alpha Coefficient* (Suharsimi Arikunto, 2002:171) dengan rumusnya :

$$r_{11} = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum ab^2}{at} \right]$$

keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyak butir pertanyaan

α^2 = jumlah varians total

$\sum ob^2$ = jumlah varians butir

Tabel 2.2

Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Tingkat kepuasan komunikasi <i>downward</i> (X)	0,832	$\geq 0,60$	Reliabel
Iklim komunikasi organisasi (Z)	0,908	$\geq 0,60$	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,919	$\geq 0,60$	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2012

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 2.2 menunjukkan bahwa nilai koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 yang berarti reliabel. Nilai koefisien *Cronbach's Alpha* yang diperoleh berkisar antara 0,919 – 0,832.

Dengan demikian seluruh item pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian layak sebagai instrumen untuk mengukur variabel Tingkat kepuasan komunikasi *downward* (X), Iklim komunikasi organisasi (Z) dan Kinerja Karyawan (Y), karena telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas yang

direkomendasikan dan selanjutnya data yang diperoleh dari kuesioner dikompositkan untuk mewakili variabel-variabel dalam penelitian ini dan dilakukan langkah selanjutnya.

7. Teknis Analisis Data

Terdapat beberapa metode analisis data yang dapat digunakan untuk melihat ada tidaknya hubungan antar variabel. Ada dua model analisis statistik yaitu pengolahan data dengan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Oleh karena penelitian ini bersifat eksplanatif maka teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data inferensial. Berikut ini adalah penjabaran teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini berdasarkan jenis data masing-masing variabel, antara lain :

1. Teknik Analisis Korelasi Langsung (*Product Moment*)

Untuk mengetahui kekuatan hubungan antara variabel bebas (X); tingkat kepuasan komunikasi *Downward* dan variabel terikat (Y); kinerja karyawan, maka digunakan teknik analisis korelasi *Pearson's Product Moment* (PPM). Teknik ini digunakan untuk mengetahui koefisien atau derajat kekuatan hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan antara variabel/data/skala interval dengan interval lainnya (Kriyantono, 2007: 171). Data ini akan diolah menggunakan SPSS versi 18.

2. Teknik Analisis Korelasi Parsial

Untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada pengaruh variabel kontrol (Z) iklim komunikasi organisasi terhadap variabel bebas (X) yaitu tingkat kepuasan komunikasi *downward* dan variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan, maka akan digunakan teknik korelasi parsial. Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui ada-tidaknya hubungan antara variabel-variabel penelitian dengan variabel kontrol (Kriyantono, 2007:172).