

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Komunikasi sebagai aktivitas dasar manusia untuk berhubungan satu dengan yang lain dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, komunikasi juga merupakan suatu proses dari individu untuk saling menyampaikan pengertian antar sesama (Moore, 1987: 78). Dalam hal ini, komunikasi menjadi bagian dari kehidupan masyarakat di mana individu saling bertukar pesan secara masif demi menciptakan pemahaman antar sesama. Selain itu, komunikasi juga memiliki peran penting pada berbagai aspek keberlangsungan hidup manusia salah satunya organisasi. Pada konteks organisasi komunikasi memiliki peran penting yaitu menetapkan tujuan, mengamati kemajuan dalam proses pencapaian, menetapkan mengenai tujuan organisasi dan terakhir pentingnya komunikasi dalam organisasi yaitu pembagian posisi jabatan dan rincian tanggung jawab pada masing-masing posisi (Rustan & Hakki, 2017: 68).

Menurut Andre Hardjana (2016: 13), pengertian organisasi merupakan “kegiatan-kegiatan kerja sama yang terkoordinasi di bawah suatu kewenangan dan kepemimpinan”. Dalam hal ini, kekuasaan untuk memberikan arahan atau instruksi tak terlepas pada kedudukan hierarkis di mana terbentuk berdasarkan kewenangan dan tanggung jawab dalam pembagian kerja dan pencapaian tujuan agar tidak saling bertentangan satu sama lain. Tujuan organisasi dapat terwujud dan terlaksana dengan baik apabila anggota organisasi mampu berkoordinasi dengan baik. Koordinasi antar anggota organisasi tidak terlepas

dari komunikasi yang dilakukan. Hal ini berarti komunikasi dan organisasi menjadi dua hal yang tidak dapat dipisahkan.

Komunikasi organisasi dinyatakan sebagai sesuatu yang ditunjukkan dan sebagai suatu proses dalam menafsirkan pesan antara unit-unit komunikasi di mana membentuk bagian dari organisasi tertentu (Pace & Faules, 2005: 31). Dalam hal ini, gambaran mengenai definisi komunikasi organisasi melibatkan interaksi dan hubungan antar anggota, namun dengan cara formal dan hierarkis yaitu sesuai dengan aturan yang berlaku bagi organisasi. Hubungan yang paling umum dan paling penting adalah hubungan posisional dalam bekerja pada suatu organisasi di mana hubungan tersebut dapat memberikan perubahan tingkah laku dan kesesuaian dalam menjalankan suatu tugas yang biasa disebut dengan hubungan atasan dengan bawahan (Pace & Faules, 2005: 204). Komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan mengenai pemberian informasi dan instruksi pekerjaan untuk dilaksanakan disebut dengan komunikasi ke bawah. Komunikasi ke bawah (*Downward communication*) merupakan salah satu aliran komunikasi yang memiliki arti informasi yang bergerak dari individu yang memiliki wewenang yang lebih tinggi kepada individu yang memiliki wewenang lebih rendah (Pace & Faules, 2005: 184).

Komunikasi atasan ke bawahan biasanya terdapat permasalahan yang diantaranya yaitu pola interaksi, keterbukaan, pengaruh ke atas, jarak informasi-semantik, atasan efektif versus atasan tidak efektif, sifat-sifat pribadi, umpan-balik dan pengaruh variabel-variabel organisasi sistemik pada kualitas umum komunikasi atasan-bawahan (Davis & Newstrom, 1985: 44).

Komunikasi dari atasan ke bawahan sering kurang mendapatkan perhatian dari para pelaku organisasi tentu hal tersebut dapat dilihat dari timbulnya hambatan-hambatan, ketidakharmonisan, kesalahpahaman atas proses komunikasi yang terjadi dan tentunya dapat menimbulkan terjadinya hubungan atau interaksi kerja yang kurang baik antar anggota organisasi. Apabila dibiarkan akan menimbulkan dampak yang kurang baik terutama pada kepuasan komunikasi karyawan. Kepuasan komunikasi merupakan satu fungsi dari apa yang seorang dapatkan dengan apa yang diharapkan (Muhammad, 2014: 88). Ketidaktepatan dalam menyampaikan komunikasi *Downward* tentu mengakibatkan kelancaran organisasi menjadi terhambat salah satunya pada kepuasan komunikasi yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan komunikasi juga ikut andil atas keberhasilan organisasi.

Penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh komunikasi atasan-bawahan terhadap iklim komunikasi organisasi. Penelitian tersebut dilakukan di divisi marketing PT. Central Aneka Busana dan pada hasil penelitian tersebut diperoleh bahwa variabel komunikasi atasan ke bawahan memiliki pengaruh yang positif dan juga signifikan pada variabel iklim komunikasi organisasi. Dalam hal ini, semakin baiknya komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan, maka semakin baik dan meningkatnya juga iklim komunikasi organisasi (Qomariyah, 2009: 93). Iklim berbeda dengan kepuasan di mana iklim merupakan kondisi eksternal bagi individu sedangkan kepuasan menggambarkan evaluasi atas keadaan internal afektif, meskipun begitu kepuasan komunikasi memang terlihat bertentangan dengan

iklim komunikasi, sebenarnya kepuasan komunikasi cenderung memperluas pemikiran tentang iklim yaitu dengan mengamati aspek tingkat individu atau pribadi (Pace & Faules, 2005: 164). Jadi, perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah mengenai kepuasan komunikasi yang menggambarkan suatu konsep individu/ mikro berbeda dengan iklim yang merupakan konsep makro/ konsep gabungan.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk memilih penelitian perihal komunikasi atasan ke bawahan atau *downward communication* terhadap kepuasan komunikasi karyawan. Karyawan Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sragen (Diskominfo Sragen) dipilih oleh peneliti karena dalam kantor tersebut memiliki aktivitas yang lebih kompleks di mana adanya komunikasi yang terjalin antara atasan dengan bawahan melewati struktur organisasi. Atasan menyampaikan pesan tentang instruksi kerja menggunakan berbagai media antara lain menggunakan *WhatsApp*, media telepon, memo, pelaksanaan tatap muka dan terakhir yaitu aplikasi Disposisi Maya (Disbook) yang merupakan aplikasi berbasis web dapat tersambung melalui internet membantu ASN (Aparatur Sipil Negara) kabupaten Sragen dalam menjalankan tugas kedinasan. Perlunya atasan berkomunikasi dengan bawahan untuk menyampaikan berbagai informasi terutama kebijakan perusahaan pada bawahan-bawahan lainnya agar organisasi menjadi lancar.

Dengan adanya pola komunikasi vertikal dalam organisasi, di mana informasi mengalir dari tingkat atasan kepada tingkat yang lebih rendah apabila komunikasi mengenai pelaksanaan tugas, perintah ataupun kegiatan komunikasi lainnya yang terjadi tidak cepat dan tepat dari pihak manajemen tingkat atas kepada bawahan hal ini tentu dapat menyebabkan kelancaran organisasi menjadi terhambat dan akhirnya akan mengganggu pada kepuasan komunikasi karyawan.

Komunikasi *downward* di Diskominfo Sragen atasan kurang adanya keterbukaan di mana tidak semua bawahan mendapatkan atau mengetahui informasi yang seragam dan jelas mengenai perihal instruksi pekerjaan. Atasan cenderung hanya sebatas menyampaikan informasi mengenai instruksi kerja secara tertulis dalam pembuatan laporan operasional pemerintah daerah kabupaten Sragen tanpa memaparkan secara jelas dan lengkap terhadap informasi yang disampaikan ke bawahan. Hal ini tentu dapat menimbulkan kesalahpahaman atas informasi yang diterima dan mempengaruhi kepuasan komunikasi karyawan.

Komunikasi oleh atasan yang baik diperlukan agar karyawan tidak merasa terbebani atas ketidakjelasan suatu informasi. Semakin baiknya komunikasi yang dilakukan oleh atasan dalam menyampaikan pesan tentu akan menimbulkan kenyamanan bagi karyawan saat bekerja atas penerimaan pesan yang sesuai dengan harapan dan apa yang dirasakan oleh karyawan.

B. Rumusan Masalah

Apakah kualitas komunikasi *Downward* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan komunikasi karyawan Diskominfo Kabupaten Sragen?

C. Tujuan Penelitian

Mengetahui kualitas komunikasi *Downward* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan komunikasi karyawan Diskominfo Kabupaten Sragen.

D. Manfaat Penelitian

1. Akademis

Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai sumbangan pemikiran terhadap pengetahuan akademis pada bidang Ilmu Komunikasi khususnya mengenai komunikasi *Downward* dan kepuasan komunikasi.

2. Praktis

Penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan di bidang terkait bertujuan sebagai perbaikan komunikasi organisasi yang dilakukan agar dapat menciptakan hubungan baik antar sesama anggota organisasi.

E. Kerangka Teori

Dalam hal ini peneliti menjelaskan terkait penelitian yang akan dilakukan. Peneliti mempergunakan beberapa teori untuk menjadi acuan dengan harapan mendukung penelitian. Kerangka teori yang akan dijelaskan berikut di mana menjadi awal yaitu komunikasi organisasi. Selanjutnya dijabarkan mengenai komunikasi *Downward* dan kepuasan komunikasi.

1. Komunikasi Organisasi

Pertukaran pesan baik verbal maupun non verbal merupakan hal yang penting dan memiliki fungsi pada suatu sistem komunikasi organisasi. Pada komunikasi organisasi terdapat beberapa arah aliran komunikasi jaringan formal. Salah satunya komunikasi pada jaringan formal adalah komunikasi antara atasan dengan bawahan atau disebut dengan komunikasi ke bawah. Definisi mengenai komunikasi ke bawah (*Downward communication*) dalam organisasi yang berarti informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Pace & Faules, 2005: 184). Pada konteks penelitian ini yang disebut sebagai atasan adalah Pimpinan pada Manajemen Puncak (*Top Manajement*). Manajemen puncak yaitu manajer atau pimpinan yang memiliki tanggungjawab atas jalannya perusahaan dan pengaruh yang disebabkan dari segala putusan yang telah ditetapkan manajemen keseluruhan organisasi (Muizu & Trisnawati, 2017: 155). Para pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa memerlukan suatu informasi dan manajemen puncak hidup dalam dunia informasi. Kualitas maupun kuantitas informasi juga harus tinggi agar dapat membuat suatu keputusan yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi dan memperoleh informasi untuk semua unit (Pace & Faules, 2005: 186-187). Selain itu, yang disebut dengan bawahan sebagai individu yang menerima informasi dari atasan. Bawahan yang dimaksud yaitu seluruh karyawan Diskominfo

Sragen. Dalam organisasi juga terdapat karyawan yang direkrut menjadi karyawan *outsorce* di mana mereka juga harus mampu untuk melakukan berbagai macam pekerjaan seperti yang ada di Diskominfo Sragen meskipun tidak terlibat langsung. Karyawan *outsorce* tersebut petugas kebersihan, petugas keamanan/ security dan katering di Kantin. Namun, karyawan yang telah disebutkan tidak termasuk bawahan karena tidak ada keterlibatan langsung dengan atasan. Selain itu, terdapat juga karyawan tidak tetap atau terikat sistem kontrak yang telah disepakati seperti profesi desain grafis dan konten kreator media sosial twitter. Meskipun begitu, karyawan kontrak yang telah disebutkan tetap disebut dengan bawahan. Dalam hal ini, karyawan Diskominfo yang *outsorce* tidak masuk sebagai bawahan yang diteliti karena tidak ada keterlibatan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan di kantor Diskominfo meskipun mereka menjadi bagian dari karyawan.

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan aspek penting dalam kehidupan manusia. Setiap harinya manusia akan berkomunikasi ketika bertemu dengan orang baru, melambaikan tangan, bertukar pesan saat berkumpul, dan lain sebagainya. Aktivitas komunikasi di mana melibatkan orang dalam mengirim dan menerima suatu pesan, membuat individu-individu saling membutuhkan antara satu dengan yang lain. Selain itu, dari suatu perkumpulan dan proses interaksi secara terus-menerus inilah yang pada akhirnya akan membentuk suatu organisasi. Menurut Hardjana (2016: 13), pengertian organisasi

merupakan “kegiatan-kegiatan kerja sama yang terkoordinasi di bawah suatu kewenangan dan kepemimpinan”.

Dalam hal ini, mengenai kewenangan dan kepemimpinan memiliki artian kekuasaan memberikan perintah, arahan instruksi tak dapat terlepas pada kedudukan hierarkis. Pada hierarki organisasi itu terbentuk berdasarkan hubungan-hubungan kewenangan dan tanggung jawab dalam pembagian kerja dan pencapaian tujuan. Dalam kepemimpinan ini ditekankan bahwa kewenangan dan tanggung jawab itu untuk mengarahkan semua kegiatan organisasi demi mencapai tujuan dan menjamin agar kegiatan yang dilakukan tidak menyimpang dari arah dan tujuan. Pada organisasi juga terdapat komunikasi yang dilakukan oleh anggota dalam organisasi di mana mengenai komunikasi dan organisasi menjadi dua hal yang tak dapat dipisahkan.

Komunikasi organisasi dinyatakan sebagai sesuatu yang ditunjukkan dan sebagai suatu proses dalam menafsirkan pesan antara unit-unit komunikasi di mana membentuk bagian dari organisasi tertentu (Pace & Faules, 2005: 31). Pada organisasi juga terdiri dari salah satu bagian-bagian dari unit komunikasi dalam hubungan-hubungan pada hirarkis antara individu satu dengan individu lainnya, namun juga memiliki fungsi yang terkait yaitu dalam suatu lingkungan. Segala aktivitas komunikasi dilakukan oleh individu yang terlibat dalam organisasi melakukan pertukaran pesan baik pesan yang ditujukan kepada individu lainnya dan mengenai penjelasan atas pekerjaan yang menjadi bagian dari organisasi. Meskipun demikian, hubungan antara

jabatan-jabatan berubah secara resmi hanya berdasarkan pernyataan pejabat-pejabat organisasi.

b. Tujuan Komunikasi Organisasi

Organisasi yang terbentuk di dalamnya tentu memiliki tujuan. Tujuan dari komunikasi adalah untuk mempermudah dalam melaksanakan dan memperlancar jalannya organisasi (Ruliana, 2014: 24). Menurut Liliweri (2004: 64) terdapat tiga tujuan utama dari komunikasi organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Sebagai Tindakan Organisasi

Komunikasi pada suatu organisasi memiliki tujuan yaitu mengatur suatu organisasi baik sebagian atau seluruh dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Selain itu, seluruhnya mengenai tugas dan juga peran dari fungsi organisasi di mana juga terbagi atas unit yang dilaksanakan meliputi visi dan misi organisasi di bawah pimpinan atau manajer dan juga karyawan. Apabila ketidakadaan komunikasi dalam organisasi, organisasi hanyalah dipandang sebagai suatu perkumpulan individu di mana tidak memiliki keterkaitan serta dipandang sebagai individu yang terbagi atas tugas dan fungsi masing-masing dalam menjalankan aktivitasnya. Organisasi tak dapat terlepas dari komunikasi karena tanpa adanya komunikasi tersebut organisasi hanyalah menampilkan aspek individual dan tak mencerminkan aspek kerja sama.

2. Membagikan Informasi

Berjalannya organisasi memiliki tujuan penting yaitu mempertemukan baik seluruh anggota organisasi dengan tujuan organisasi. Individu yang bekerja dalam suatu organisasi diarahkan dengan komunikasi. Fungsi dari pertukaran informasi adalah memberikan dan menguraikan mengenai apa saja tujuan dari organisasi. Selain itu, arahan dan tujuan dari tugas yang diberikan tentu saja memerlukan suatu pengerahan tenaga untuk mencapai hasil dari kesepakatan bersama dalam mengambil keputusan.

3. Menampilkan Perasaan dan Emosi

Anggota organisasi memiliki kebutuhan masing-masing, keinginan yang harus terpenuhi, perasaan dan emosi yang harus diungkapkan kepada orang lain saat bekerja. Pengungkapan dapat dilakukan oleh sesama anggota yang berkumpul dalam organisasi.

c. Saluran Komunikasi Organisasi

Anggota organisasi dalam melakukan komunikasi memerlukan saluran komunikasi atau alat untuk menyebarluaskan suatu pesan. Hal ini dilakukan agar pemberi pesan dapat menerima *feedback* dari anggota organisasi yang lainnya. Terdapat dua saluran komunikasi yang digunakan yaitu saluran interpersonal dan saluran massa.

Saluran interpersonal terbagi atas dua bagian yaitu pertama, komunikasi tatap muka (komunikasi yang dilakukan dengan melibatkan keberadaan individu secara langsung tatap muka) dan sedangkan kedua,

merupakan komunikasi non tatap muka (komunikasi yang dilakukan secara non tatap muka menggunakan perantara beberapa media seperti penggunaan telepon, *SMS*, *BBM*, *Line*, *WhatsApp* dan sebagainya). Selanjutnya, mengenai saluran massa digunakan oleh anggota organisasi seperti bulletin harian atau bulanan organisasi atau tahunan dan juga penggunaan media elektronik yang dimiliki oleh suatu organisasi (Ruliana, 2014: 32-33)

Ketepatan dalam penggunaan saluran komunikasi pada suatu organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan komunikasi organisasi yang dilakukan. Dalam memilih untuk menggunakan suatu saluran komunikasi pada organisasi, dapat melihat dari isi pesan yang disampaikan. Pesan yang memiliki sifat emosional dan sensitif alangkah baiknya disampaikan secara komunikasi tatap muka hal ini dilakukan agar pemberi pesan ketika menyampaikan emosionalnya dapat tersalurkan oleh penerima pesan pada suatu organisasi (Robbins dan Judge, 2008: 25)

d. Aliran Komunikasi Organisasi

Tugas dan wewenang dalam organisasi sudah dibagi masing-masing dan tertera dalam struktur yang dibentuk oleh organisasi. Pembagian kerja dengan struktur organisasi menentukan arah aliran komunikasi yang terjalin. Arah aliran komunikasi dibagi menjadi empat bagian (Pace & Faules, 2005: 183-197) yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi Ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi dilakukan oleh anggota organisasi di mana memiliki otoritas tinggi kepada otoritas rendah disebut dengan komunikasi ke bawah (*Downward communication*). Pada aliran komunikasi ke bawah ini, komunikasi dilakukan oleh atasan kepada bawahan atau komunikasi dilakukan pimpinan kepada karyawan.

Terdapat lima informasi yang terkandung pada komunikasi ke bawah atau *downward communication* yaitu informasi mengenai pekerjaan yang dilakukan, informasi mengenai ide gagasan serta alasan mengapa pekerjaan dilaksanakan, informasi mengenai prosedur maupun praktek di lapangan ketika menjalankan pekerjaan, informasi tentang kinerja karyawan serta kepedulian karyawan dalam mengemban tugas dan tanggung jawab, dan terakhir informasi berisi pedoman yang disepakati oleh karyawan sebagai acuan untuk menjalankan pekerjaan.

2. Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas dipergunakan oleh karyawan untuk menyampaikan informasi kepada atasan atau pimpinan. Aliran komunikasi ke atas atau *upward communication* memiliki pengertian komunikasi dilakukan oleh anggota organisasi yang memiliki otoritas rendah kepada kedudukan jabatan yang memiliki otoritas lebih tinggi.

Karyawan yang memiliki kedudukan rendah memiliki hak untuk menyampaikan informasi kepada atasan atas pekerjaan yang dilakukan

demikian mencapai tujuan organisasi. Informasi yang disampaikan untuk atasan berupa laporan, hasil pelaksanaan pekerjaan, saran, rekomendasi atas pekerjaan dan usulan kebutuhan anggaran, pendapat maupun keluhan, kerja sama serta permintaan atas bantuan atau instruksi (Ruliana, 2014: 49).

3. Komunikasi Lateral/ Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi ini dilakukan oleh karyawan yang memiliki kedudukan setara atau jajaran yang sama. Alasan melakukan komunikasi horizontal (Pace & Faules, 1998) yaitu:

1. Koordinasi tugas dan tanggung jawab.
2. Pembagian informasi tentang rencana dan kegiatan yang akan dilakukan agar berjalan dengan baik serta mempertimbangkan usulan dari teman sejawat.
3. Memecahkan permasalahan akibat dari pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dilakukan untuk pekerjaan agar lebih efektif dan efisien.
4. Mendapatkan pemahaman bersama. Berbagai pendapat bermunculan dari anggota organisasi maka perlu untuk musyawarah mencapai kesepakatan bersama.
5. Mendamaikan, berunding dan menjadi penengah atas perbedaan. Pada pekerjaan mungkin terjadi kesalahpahaman atau perselisihan baik usulan dan pendapat. Melalui komunikasi

horizontal adanya diskusi antar teman sejawat agar masalah dapat terselesaikan.

6. Menambah dukungan interpersonal. Dengan adanya komunikasi horizontal anggota dapat memperkuat relasi antar karyawan agar menciptakan keharmonisan dalam organisasi.

Sifat dari komunikasi horizontal adalah informal karena dianggap lebih efektif untuk menyampaikan ide dan gagasan (Robbins dan Judge, 2008: 9). Menjaga hubungan antar anggota organisasi menggunakan komunikasi informal (Wexley dan Yukl, 1977: 81).

4. Komunikasi Lintas-Saluran/ Komunikasi Diagonal (*Diagonal Communication*)

Komunikasi ini terjadi lantaran adanya hasrat anggota organisasi yang tergabung dalam struktur organisasi yang sama. Komunikasi diagonal melewati batas fungsional anggota organisasi bukan komunikasi antara atasan dengan bawahan begitupun sebaliknya. Komunikasi lintas saluran atau diagonal bersifat informal akibat dari selentingan atau langsung menurut anggota organisasi (Pace & Faules, 2005: 197-199).

2. Komunikasi *Downward*

Apabila suatu pesan bergerak dari jalur yang sah atau resmi di mana ini penentuannya dilakukan melalui hierarki pada organisasi maupun kegunaan dari suatu peran pekerjaan, maka pesan atau informasi yang bergerak tersebut disebut jaringan komunikasi yang formal. Pada komunikasi yang formal inilah biasanya pesan bergerak baik dari bawahan ke atasan, atasan ke bawahan dan komunikasi pada tingkatan yang sama. Namun, terdapat tiga bentuk utama dari arus pesan yang terjadi di mana mengikuti garis komunikasi yang diilustrasikan pada struktur organisasi yaitu komunikasi ke bawah disebut dengan komunikasi *Downward*, komunikasi ke atas disebut dengan komunikasi *upward* dan komunikasi horisontal disebut dengan komunikasi antar sejawat (Muhammad, 2014: 107- 108). Salah satu aliran komunikasi jaringan formal yang akan dijelaskan berikut adalah mengenai komunikasi ke bawah (*Downward communication*). Alasan komunikasi *Downward* penting agar karyawan dapat mengerti pesan yang disampaikan oleh atasan dan karyawan dapat memahaminya. Hal ini tentu akan membuat jalannya organisasi menjadi lancar dan efisien dilihat dari berbagai aspek dalam komunikasi *Downward*.

a. Pengertian Komunikasi *Downward*

Informasi berputar dan berpindah-pindah dari individu yang memiliki otoritas lebih tinggi atau disebut dengan atasan kepada bawahan yang memiliki otoritas lebih rendah dilakukan secara formal

biasa disebut dengan komunikasi ke bawah atau *Downward communication*.

Pada aktivitas komunikasi dimana informasi berasal dari atasan disampaikan kepada bawahan biasa disebut komunikasi ke bawah. Pada arah aliran komunikasi ke bawah dalam organisasi memiliki arti bahwa informasi mengalir dari jabatan tinggi kepada mereka yang memiliki otoritas lebih rendah (Pace & Faules, 2005: 184).

Kita sebagai individu biasanya memiliki pemikiran bahwasanya informasi itu berpindah tempat dari top/ manajemen atas kepada bawahan yaitu karyawan. Akan tetapi, pada organisasi memang hubungan yang paling sering adalah hubungan yang tergolong dalam kelompok manajemen. Pesan-pesan tersebut juga memiliki keterkaitan baik dari pemberian petunjuk atau pedoman untuk melaksanakan suatu kegiatan, arah untuk ketaatannya pada aturan, instruksi untuk melakukan suatu pekerjaan, sesuatu yang ditanyakan mengenai deskripsi pekerjaan dan terakhir mengenai kebijaksanaan umum (Pace & Faules, 2005: 184).

b. Tujuan Aliran Komunikasi *Downward*

Terdapat lima tujuan pokok dari aliran komunikasi ke bawah yang dikemukakan oleh Katz dan Kahn (dalam Pace and Faules, 2005: 185) sebagai berikut :

1. Memberikan arah baik instruksi kerja yang lebih spesifik

Dalam hal ini atasan sebagai pemimpin memberikan suatu pengertian tata cara, instruksi suatu pekerjaan, langkah-langkah yang akan dilalui oleh bawahan dalam mengemban suatu tugas secara rinci.

2. Memberikan informasi mengapa pekerjaan ini harus dilaksanakan (*rationale of a job*)
3. Atasan memberikan alasan mengapa tugas ini mesti dilakukan oleh mereka sebagai bawahan dan menjelaskan deskripsi terkait tugas dimana akan dilakukan oleh masing-masing karyawan suatu organisasi
4. Memberikan informasi berupa prosedur dan praktek organisasional
Atasan memiliki tanggung jawab memberikan informasi berupa prosedur yang berlaku di suatu organisasi serta sebagai seorang atasan juga memiliki tanggung jawab dalam lingkungan organisasi pada seluruh bawahan atau karyawan.
5. Memberikan *feedback* maupun umpan balik terkait pelaksanaan kerja kepada bawahan atau karyawan. Umpan balik berupa *feedback* tentang kinerja dari karyawan
6. Memberikan atau menyajikan suatu informasi tentang aspek ideologi untuk membantu organisasi memberikan pengertian terkait tujuan yang hendak dicapai.

Pada pengertian ini, atasan perlu memberitahukan mengenai apa saja dari bagian-bagian organisasi meliputi visi, misi, pada seluruh karyawan

untuk mempermudah pemahaman mereka sebagai karyawan dalam mencapai tujuan dari organisasi.

c. Masalah Aliran Komunikasi *Downward*

Namun pada komunikasi atasan bawahan juga terdapat dua masalah yang biasa dijumpai yaitu sebagai berikut :

1. Apa saja jenis informasi yang disampaikan pada tingkat manajemen kepada bawahan atau karyawan. Terdapat lima jenis informasi yang biasanya disampaikan dari komunikasi oleh atasan kepada bawahan yang dikemukakan oleh Katz & Kahn (1966) (dalam Pace & Faules, 2005: 185):

- a. Informasi tentang apa saja dan bagaimana untuk mengemban suatu pekerjaan
- b. Informasi tentang melakukan suatu pekerjaan atas dasar proses berpikir
- c. Informasi tentang kemahiran dalam melaksanakan suatu pekerjaan/ cara bertindak dan pelaksanaan pekerjaan secara nyata pada organisasi
- d. Informasi tentang kemampuan kerja karyawan dan
- e. Informasi untuk mempelajari lebih lanjut dalam mengemban rasa kepemilikan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab (sense of mission)

2. Dan informasi mengenai bagaimana informasi tersebut sudah ada untuk disediakan (Pace & Faules, 2005: 185)

d. Kriteria Memilih Metode Komunikasi *Downward*

Terdapat enam pertimbangan di mana dapat digunakan untuk memilih saluran komunikasi yang tepat, baik kategori lisan maupun tulisan agar mencapai keberhasilan komunikasi organisasi yang ingin diraih. Selain itu, enam kriteria ini sering digunakan untuk memilih metode dalam menyampaikan informasi kepada karyawan menurut Level dan Gall (dalam Pace dan Faules, 2005: 186) yaitu:

1. Ketersediaan

Di sini berisikan beberapa metode yang disediakan dalam suatu organisasi dan organisasi juga dapat memutuskan metode apa yang ditambahkan agar program dapat berjalan efektif

2. Biaya

Metode yang dinilai paling murah biasanya dipilih untuk menyebarkan informasi rutin di mana bersifat tidak mendesak. Apabila mendesak, dapat memilih metode yang lebih mahal agar cepat dalam menyebarkan informasi yang tidak rutin.

3. Pengaruh

Pada metode paling besar dalam memberikan pengaruh maupun kesan. Biasanya metode ini diambil dibandingkan dengan metode yang pokok/ utama.

4. Relevansi

Apabila sesuai dan relevan dengan tujuan yang akan dicapai maka metode tersebut akan lebih sering dipilih. Memo menjadi pilihan

untuk menyampaikan informasi dan tujuannya singkat. Apabila rumit, dapat memilih metode laporan teknis yang tertulis.

5. Respons

Metode ini dipengaruhi pada ketentuan dan kehendak. Biasanya adanya pertemuan tatap muka memungkinkan menggunakan metode ini.

6. Keahlian

Tergantung pada kemampuan pengirim dalam mengirim dan kemampuan penerima untuk memahaminya. Contoh : brosur tidak diperkenankan karena dirasa pengirim atau komunikator dirasa belum mampu untuk membuatnya. Apabila tingkat pendidikan karyawan terbatas, instruksi manual juga bukan merupakan metode yang tepat untuk digunakan.

Selain itu, sebagai bawahan merasa perlu untuk diberikan informasi karena kuncinya terletak pada informasi. Informasi yang berkualitas dan memiliki kuantitas juga harus tinggi supaya keputusan yang diambil dapat bermanfaat. Atasan perlu memiliki informasi dari berbagai unit dalam organisasi. Aliran informasi dari atasan kepada bawahan juga berkesinambungan, dalam memilih dan menyediakan informasi sebenarnya bukan hanya pada pengeluaran sumber daya akan tetapi juga sumber daya baik psikis dan emosional yang harus dikeluarkan.

e. Hal yang Dikomunikasikan dari Komunikasi *Downward*

Terdapat berbagai hal yang dikomunikasikan dari atas ke bawah yaitu sebagai berikut (Muhammad, 2014: 108- 110) :

1. Instruksi Tugas

Pada instruksi tugas memiliki pesan untuk bawahan tentang apa yang atasan harapkan dan memperlakukan bawahan serta bagaimana untuk melakukannya. Pesan yang disampaikan juga memiliki berbagai variasi seperti perintah untuk bawahan secara langsung diberikan, penjelasan mengenai suatu tugas wajib untuk dikerjakan, tahap-tahap kegiatan yang dilakukan dengan cara mandiri, berbagai rancangan tentang proses untuk latihan, dan media yang dipakai oleh atasan yaitu alat untuk menyampaikan pesan kepada bawahan.

2. Rasional

Disini berisikan tentang tujuan dari aktivitas dan apakah aktivitas itu berkaitan dengan organisasi. Kualitas dan kuantitas komunikasi rasional juga ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan tentang bawahan.

3. Ideologi

Ideologi lebih meluas dari rasional, di mana memiliki fungsi usaha dalam mendapatkan tunjangan dan perasaan semangat untuk menanggapi gagasan dari setiap anggota organisasi. Hal ini

dilakukan untuk memperluas loyalitas, moral, dan motivasi dari pesan ideologi.

4. Informasi

Atasan memperkenalkan bawahan terkait aturan-aturan organisasi dan praktik organisasi, kebiasaan di organisasi, keuntungan yang didapatkan dan data lainnya serta data juga tidak ada kaitannya dengan dua hal yaitu instruksi dan juga rasional.

5. Balikan

Tepat atau tidaknya individu atau anggota organisasi ketika melakukan suatu pekerjaan saat diberikan suatu informasi, hal tersebut disebut dengan balikan.

Pengaruh dari komunikasi ke bawah yaitu oleh struktur hirarki dalam suatu organisasi. Individu yang memiliki otoritas yang tinggi menyampaikan pesan dan pesan terus bergerak sampai pada individu yang memiliki otoritas yang rendah sehingga menyebabkan pesan tersebut mengalami perkembangan.

Bawahan atau karyawan menerima segala informasi yang dibutuhkan sehingga mereka juga mencari berbagai instruksi dan pekerjaan, informasi yang di mana mempengaruhi mereka dan juga berita-berita terbaru untuk didapatkan. Meskipun begitu, bawahan biasanya pun masih saja mencari informasi tambahan karena informasi yang diperoleh sering bertambah terus menerus.

f. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi *Downward*

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi arus komunikasi *Downward*, beberapa faktor tersebut antara lain (dalam Muhammad, 2014: 110-111)

1. Keterbukaan

Pimpinan maupun karyawan kurang memiliki sifat terbuka. Hal ini tentunya akan mengakibatkan distorsi pesan, pemblokiran atau ketidakmauan diri dari anggota organisasi untuk menyampaikan pesan. Pada umumnya pimpinan tak begitu memperhatikan komunikasi *Downward* atau komunikasi ke bawah. Pemberian informasi ke bawah oleh seorang pimpinan dilakukan apabila pesan tersebut dirasa penting bagi karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas, namun apabila pesan yang tidak sesuai dengan tugas akan tetap dipegang oleh pimpinan. Sebagai contoh ketika pimpinan akan menyampaikan pesan demi memotivasi seorang karyawan hal ini dirasa memiliki kegunaan yaitu menyempurnakan suatu proses yang dikeluarkan untuk mencapai hasil, namun atasan enggan berdiskusi mengenai pengalaman serta pengetahuannya tentang/ kebijakan baru, hal tersebut untuk mengurangi permasalahan pada organisasi.

2. Kepercayaan pada pesan tulisan

Atasan biasanya makin mempercayai pesan terhadap tulisan serta pesan di mana disampaikan dengan memakai alat elektronik atau metode difusi dibandingkan pesan yang diberikan oleh bawahan yaitu

menggunakan dua metode antara lain metode lisan dan dengan tatap muka. Pimpinan cenderung menyampaikan pesan tertulis secara berlebihan. Akan tetapi, komunikasi yang dilakukan secara tatap muka atau empat mata makin disenangi oleh karyawan dibandingkan menggunakan media cetak. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dahle tahun 1981 memperlihatkan bahwasanya pesan akan efektif jika disampaikan dalam dua metode yaitu lisan dan tulisan. Meskipun begitu, perolehan hasil dari penelitian menunjukkan bahwa rupanya berlawanan terhadap kepercayaan seorang pimpinan yang sebenarnya kepercayaan tersebut masih hadir.

3. Pesan yang berlebihan

Apabila suatu informasi pesan diberikan secara tertulis mengakibatkan bawahan merasa terbebani atas memo-memo, surat pengumuman, pernyataan kebijaksanaan, buletin. Banyaknya pesan membuat karyawan harus membaca isi pesan dari semua yang disampaikan oleh atasan. Karyawan juga cenderung tidak memilih untuk membacanya dan hanya pesan-pesan penting saja yang sekiranya diperlukan oleh mereka.

4. *Timing*

Ketepatan waktu berpengaruh pada komunikasi ke bawah. Seorang atasan juga perlu untuk melihat faktor waktu di mana tepat atau tidaknya atasan untuk mengirim suatu pesan pada bawahan dan memikirkan dampak pada tingkah laku mereka. Pesan juga mesti

saling menguntungkan satu dengan lain dan apabila pesan disampaikan pada saat tidak dibutuhkan, tentu hal ini berpengaruh serta mengakibatkan pesan tidak efektif sampai kepada bawahan.

5. Penyaringan

Tidak semua pesan dapat tersampaikan, biasanya bawahan menyaring seluruh pesan yang diberikan di mana sekiranya informasi tersebut perlu dan penting. Pada penyaringan pesan biasanya disebabkan oleh berbagai faktor meliputi perbedaan persepsi antara atasan dengan bawahan, jumlah mata rantai yang digunakan dalam jaringan, dan rendahnya rasa kepercayaan pada atasan.

g. Penyempurnaan Komunikasi *Downward*

Gangguan dalam penyampaian suatu pesan tak dapat dihindari. Seorang pimpinan atau atasan perlu untuk memperhatikan berbagai cara dalam menyampaikan suatu pesan yang memberikan aspek perubahan tingkah laku kepada karyawan.

Davis dalam (Muhammad 2014: 112-113) mengemukakan gagasan-gagasan yang dipertimbangkan dalam komunikasi yang efektif oleh atasan sebagai berikut :

1. Kesanggupan atasan memberikan informasi yang dibutuhkan kepada karyawan. Apabila seorang atasan tak memiliki informasi yang cukup dibutuhkan oleh karyawan alangkah baiknya atasan mengatakan terus terang dan berjanji akan mencarikan informasi tersebut.

2. Atasan hendaklah memberikan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan. Atasan juga membantu karyawan merasakan bahwa atasan sudah diberikan informasi.
3. Atasan perlu untuk mengembangkan perencanaan komunikasi. Hal ini dilakukan untuk karyawan agar dapat mengetahui informasi yang dapat diharapkannya. Selanjutnya, sesuatu yang dilakukan dan didapatkannya tersebut berkenaan melalui proses dan tindakan yang tepat agar berpengaruh pada karyawan.
4. Atasan memerlukan usaha untuk merangkai suatu kepercayaan antara komunikator dan komunikan dalam melakukan pertukaran pesan. Dalam hal ini, kepercayaan tersebut tentu dapat memberikan arah pada komunikasi terbuka serta akan memberikan kemudahan dalam membuat kesepakatan antara karyawan dan atasan.

3. Kepuasan Komunikasi Karyawan

Atasan perlu untuk mempelajari bahwa bagaimana cara untuk menyampaikan pesan yang baik agar sampai kepada bawahan. Meskipun pesan tidak efektif sampai kepada bawahan setidaknya karyawan dapat merasakan pengalaman komunikasi yang menyenangkan dengan adanya komunikasi yang baik serta hubungan yang harmonis terbentuk dalam organisasi. Sebaiknya pesan disampaikan dari atasan sesuai keinginan dan harapan karyawan dalam menangkap pesan. Jika hal ini dilakukan, tentu akan menimbulkan kepuasan komunikasi bagi karyawan dimana berkaitan dengan kenyamanan komunikasi yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan

memiliki keterkaitan dengan suatu perbedaan atas apa yang individu harapkan dalam organisasi dan apa yang individu dapatkan dalam hubungan tersebut (Pace & Faules, 2005: 164).

Kepuasan tidak berkaitan dengan efektifnya pesan disampaikan, jika komunikasi memenuhi keinginan dan harapan mereka akan merasakan kepuasan komunikasi. Dalam hal ini, kepuasan mempunyai keterkaitan dalam menciptakan, mengungkapkan dan proses untuk menjelaskan arti suatu pesan.

Menurut Redding (dalam Pace & Faules, 2005: 164) organisasi juga berkaitan dengan tingkat kepuasan komunikasi karyawan dalam suatu organisasi seperti kepuasan komunikasi dipergunakan untuk menunjukkan keutuhan dari kepuasan yang didapatkan oleh karyawan dalam total lingkungan komunikasinya. Dalam hal ini, terlihat bagaimana komunikasi yang atasan lakukan dari segi cara penyampaian, metode yang digunakan, proses penyampaian pesan, dan sebagainya. Ketika bawahan dapat menerima dan memahami pesan yang diberikan oleh atasan tentu hal ini menciptakan hubungan harmonis antar karyawan dengan atasan.

Bawahan mungkin merasa memerlukan jenis informasi tertentu atau menginginkan informasi yang disajikan dan apabila informasi dikomunikasikan secara sesuai dan tepat oleh atasan serta sesuai dengan keinginan, maka akan mengakibatkan bawahan merasakan kepuasan dalam berkomunikasi. Kepuasan juga berkaitan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam berkomunikasi memiliki arti bahwa individu merasakan

kenyamanan atas pesan-pesan yang disampaikan oleh karyawan, media atau alat yang digunakan untuk melakukan komunikasi dan hubungan dalam organisasi.

Downs dan Hazen (1977) dalam Pace & Faules, 2005: 164, memberikan penjelasan mengenai delapan dimensi kepuasan komunikasi yang stabil sebagai bagian dari usaha bawahan atau karyawan untuk mengembangkan instrumen demi mengukur kepuasan komunikasi diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Sejauh mana organisasi memberikan motivasi dan memberi rangsangan kepada karyawan demi pemenuhan tentang tujuan dari organisasi serta membuat karyawan mengikuti organisasi.
2. Sejauh mana para keterbukaan atasan baik pendapat, berkeinginan untuk mendengar sekaligus memberikan tawaran bimbingan demi memecahkan persoalan di mana hal ini memiliki kaitan dengan pekerjaan.
3. Sejauh mana individu dalam organisasi memperoleh suatu informasi tersebut dengan baik yaitu menjalankan organisasi pada waktu itu.
4. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, arahan yang ditulis secara ringkas dan kejelasan informasi disampaikan, dan banyaknya komunikasi pada organisasi yang dirasa cukup.
5. Sejauh mana terjadinya percakapan dari banyaknya karyawan pada komunikasi horisontal (komunikasi yang terjadi pada tingkat jabatan

yang setara untuk melakukan pertukaran informasi maupun pesan) yang terlihat saksama dan bergerak bebas

6. Sejauh mana informasi mengenai organisasi sebagai suatu keseluruhan yang memenuhi keinginan dan mencukupi.
7. Sejauh mana karyawan memberikan respon pada komunikasi *Downward* dan membuat perhitungan dari apa yang diperlukan oleh atasan.
8. Sejauh mana karyawan merasakan bahwa mereka telah dihargai dari kinerjanya oleh atasan

Banyaknya pemberian mengenai sumbangan pada kepuasan dalam organisasi belum dapat diidentifikasi seluruhnya. Akan tetapi, Wiio., dkk dalam Muhammad (2014: 88-89) telah melakukan penelitian dengan memberikan saran beberapa dimensi. Para peneliti tersebut merangkai suatu angket dengan mengukur sepuluh dari faktor kepuasan komunikasi karyawan suatu dalam organisasi di mana perpedoman pada peneliti terdahulu. Selanjutnya, kepuasan dengan komunikasi timbul dari gabungan beberapa faktor yaitu sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan pekerjaan

Dalam hal ini berhubungan dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat, pekerjaan itu sendiri. Kepuasan pada sudut pandang pekerjaan ini memberikan sokongan pada kepuasan komunikasi.

2. Kepuasan dengan ketepatan informasi

Hal ini berkaitan dengan kepuasan pada informasi, kebijaksanaan baru (kecakapan bertindak untuk menyelesaikan masalah yang muncul atas pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki), teknik-teknik baru (berbekal pengetahuan dan kepandaian berorientasi pada hasil yang diraih), administratif maupun staff yang berubah-ubah, perencanaan di masa mendatang serta penampilan individu. Faktor kepuasan mengenai ketepatan informasi dirasa penting untuk diperoleh karena salah satu konsep dari kepuasan komunikasi dalam organisasi.

3. Kepuasan dengan kemampuan seseorang menyarankan penyempurnaan

Hal ini berkaitan dengan komunikasi di mana memerlukan kesempurnaan, proses memberitahukan tentang apa saja tujuan untuk mencapai kesempurnaan tersebut di mana perlu diraih dan strategi maupun taktik terkhusus demi mencapai perubahan. Dalam hal ini, kepuasan dalam berbagai hal dirancang untuk melakukan perubahan, apa saja usaha yang dilakukan untuk mencapai perubahan tersebut, bagaimana mengelola perubahan dan hal tersebut memiliki keterkaitan dengan kepuasan komunikasi organisasi.

4. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi

Hal ini berkenaan atas komunikasi yang disampaikan pada seluruh anggota organisasi di mana mencakup berbagai hal yaitu alat-alat yang digunakan, bulletin, memorandum dan materi tulisan. Selanjutnya,

kepuasan komunikasi ini nampaknya memiliki keterkaitan pada persepsi setiap individu tentang efisien atau tidaknya media untuk menyampaikan informasi pada organisasi.

5. Kepuasan dengan kualitas media

Hal ini diukur dengan baiknya tingkat kesempurnaan tulisan, nilai informasi yang diperoleh, kemampuan menyeimbangkan informasi di mana telah disediakan dan tepat atau tidaknya informasi yang hadir. Pada hasil penelitian juga menyarankan bahwa penampilan (cara untuk menampilkan suatu pesan), kesesuaian atau ketepatan dari informasi yang telah tersedia memiliki pengaruh pada kepuasan yang dirasakan individu dalam komunikasi pada organisasi yang berlangsung.

6. Kepuasan dengan cara komunikasi teman sekerja

Pada hal ini berkaitan dengan komunikasi horisontal yang informal dibangun di mana kepuasan ini muncul akibat dari pertukaran pikiran melalui diskusi untuk menyelesaikan suatu masalah dan informasi yang diperoleh dari teman-teman sejawat. Kepuasan komunikasi pada bagian ini memiliki keterkaitan dengan kepuasan dalam hubungan dengan teman sejawat/ sekerja.

7. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai suatu keutuhan.

Hal ini berkenaan antara lain terlibatnya suatu hubungan dalam organisasi, sesuatu yang dibutuhkan untuk menunjang kerja/ pemberian sokongan dari organisasi dan terakhir mengenai informasi yang

diberikan. Hal ini terlihat bahwasanya perasaan puas dalam komunikasi yang terjalin ternyata dipengaruhi oleh beberapa aspek antara lain kepercayaan, bantuan/ sokongan untuk menunjang kualitas kerja dan tujuan dari kemampuan kerja serta keahlian yang tinggi.

F. Kerangka Konsep

Kualitas komunikasi *Downward* merupakan derajat atau taraf dilihat dari tingkat baik dan buruknya komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan. Komunikasi dari atasan kepada karyawan di Diskominfo Sragen penting karena berhubungan dengan apa dan bagaimana karyawan instansi pemerintah pada profesi kerja masing-masing dalam melakukan suatu pekerjaan. Adapun kualitas komunikasi *Downward* juga dikaitkan dengan ketepatan informasi yang disediakan yaitu mengenai waktu penyampaian pesan disampaikan. Jika terdapat kesalahan dan keterlambatan informasi yang diberikan dapat mengakibatkan proses penyampaian pesan menjadi terhambat.

Pada proses komunikasi *Downward* yang dilakukan di instansi pemerintah Diskominfo Sragen tentunya dapat dinilai baik dan buruknya komunikasi yang dilakukan oleh atasan atau biasa disebut dengan pimpinan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas komunikasi *Downward* yang terjadi di instansi tersebut antara lain

1. Keterbukaan seorang atasan sebagai pimpinan di mana dapat berbagi mengenai masalah pekerjaan yang dialami. Kurangnya keterbukaan

dapat mengakibatkan miskomunikasi sehingga atasan perlu memperhatikan komunikasi *Downward*.

- a. Keterbukaan pimpinan dalam menyampaikan pesan kepada karyawan
 - b. Keterbukaan pimpinan dalam memberikan informasi penting kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan
 - c. Keterbukaan pimpinan dalam menyampaikan pesan sesuai dengan tugas yang dikerjakan karyawan
 - d. Keterbukaan pimpinan dalam berdiskusi mengenai kebijaksanaan baru
 - e. Keterbukaan pimpinan dalam berdiskusi untuk mengatasi masalah pekerjaan pada karyawan
2. Kepercayaan seorang atasan terhadap pesan yang disampaikan melalui tulisan dengan tidak memberikan pesan lisan kepada karyawan perlu dihindari karena hal tersebut dapat mengakibatkan kualitas komunikasi *Downward* menjadi menurun karena tidak semua pesan maupun informasi melalui tulisan dapat diterima dan dipahami oleh karyawan. Atasan biasanya lebih percaya kepada tulisan dan pesan yang disampaikan dengan alat elektronik atau metode difusi daripada pesan yang disampaikan kepada bawahan dengan cara tatap muka.
- a. Kepercayaan pimpinan mengenai instruksi pekerjaan kepada karyawan melalui grup *WhatsApp*

- b. Kepercayaan pimpinan mengenai komunikasi tatap muka kepada karyawan
 - c. Kepercayaan pimpinan mengenai komunikasi dalam hal surat-menyurat kepada karyawan melalui Disbook
3. Pesan yang disampaikan secara berlebihan oleh atasan melalui memo, surat pengumuman, pernyataan kebijaksanaan, bulletin dapat membebani karyawan. Hal ini dikarenakan terlalu banyak jumlah pesan dapat membuat karyawan cenderung tidak membaca semuanya sehingga membuat kualitas komunikasi *Downward* menjadi menurun.
- a. Pesan disampaikan secara tertulis oleh pimpinan
 - b. Pesan disampaikan secara berulang-ulang oleh pimpinan
 - c. Pesan disampaikan yang penting-penting saja yang diperlukan oleh pimpinan.
 - d. Pesan disampaikan kepada karyawan secara berulang-ulang sehingga membuat karyawan tebebani atas isi pesan.
4. *Timing* merupakan ketepatan waktu seorang atasan juga perlu untuk melihat faktor waktu di mana tepat atau tidaknya atasan untuk mengirim suatu pesan pada bawahan dan memikirkan dampak pada tingkah laku mereka.
- a. Ketepatan penyampaian pesan oleh pimpinan kepada karyawan saat bekerja pada jam produktif
 - b. Ketepatan penyampaian pesan yang dibutuhkan oleh karyawan

- c. Ketepatan penyampaian pesan oleh pimpinan karena mempedulikan keterlambatan pesan yang disampaikan
5. Tidak semua pesan dapat tersampaikan, biasanya bawahan menyaring seluruh pesan yang diberikan di mana sekiranya informasi tersebut perlu dan penting.
- a. Penyaringan informasi dari pimpinan dilaksanakan oleh karyawan
 - b. Penyaringan informasi dari pimpinan yaitu informasi yang sekiranya dibutuhkan saja.

Komunikasi *downward* yang berkualitas dilakukan oleh atasan di mana perlu diperhatikan dengan melihat lima dimensi yang telah disebutkan. Seorang Karyawan akan merasakan kepuasan dalam berkomunikasi apabila komunikasi yang terjalin dapat memenuhi kebutuhan dan harapan. Kepuasan komunikasi merujuk pada reaksi sikap individu atau anggota organisasi atas komunikasi yang dilakukan dengan anggota lainnya dalam organisasi (Pace & Faules, 2005: 162). Pada penelitian ini kepuasan komunikasi berfokus pada komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan di Diskominfo Sragen. Komunikasi yang dilakukan oleh atasan apakah dapat memenuhi harapan yang diinginkan oleh karyawan baik dari segi ketepatan, kejelasan dan kecepatan informasi yang disampaikan. Dengan maksud pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat berjalan dengan lancar.

Kepuasan komunikasi dipengaruhi oleh tujuh dimensi seperti yang dikemukakan oleh Down, Hazen dan Beckstrom (2017: 88) atau delapan

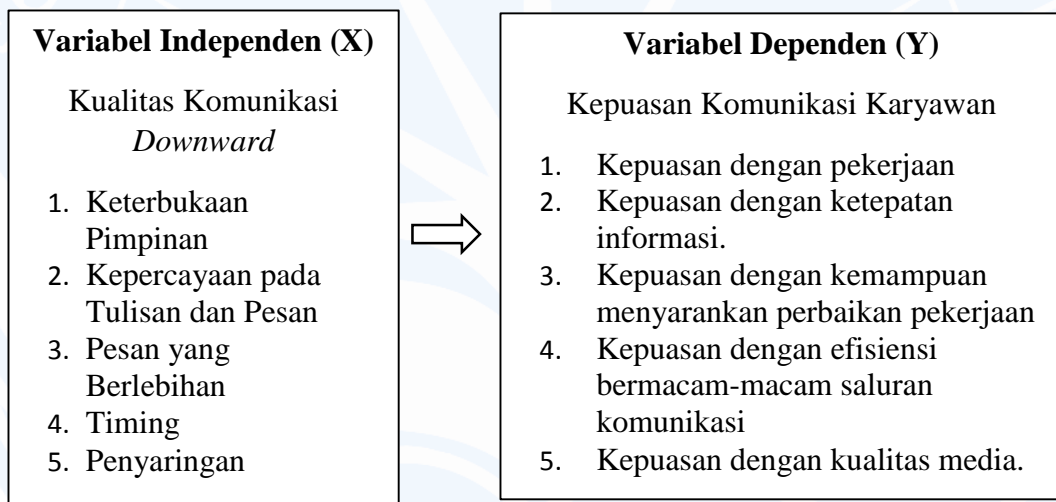
dimensi seperti yang dikemukakan oleh Down dan Hazen (1998: 164). Penelitian ini mengambil lima dimensi yang berkaitan dengan komunikasi ke bawah:

1. Kepuasan dengan pekerjaan yang dialami oleh karyawan berupa rekomendasi perolehan keuntungan yang diterima karyawan
 - a. Kepuasan karyawan dalam mendapatkan upah kerja yang sesuai dengan jenjang pendidikan
 - b. Kepuasan karyawan dalam mendapatkan rekomendasi dari pimpinan untuk menjadi pegawai tetap dengan keahlian yang dimiliki
 - c. Kepuasan mendapatkan rekomendasi untuk kenaikan pangkat jabatan
 - d. Kepuasan mendapatkan tunjangan intensif sesuai kemampuan yang dimiliki
 - e. Kepuasan mendapatkan penilaian kinerja seperti yang diharapkan
 - f. Kepuasan karena mendapatkan pujian dari pimpinan ketika berhasil memperoleh solusi atas suatu masalah dalam pekerjaan
 - g. Kepuasan mendapatkan penghargaan dari pimpinan
2. Kepuasan dengan ketepatan informasi yang diterima oleh karyawan sehingga karyawan dapat mengetahui mengenai kebijakan atau hal-hal yang baru berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan.
 - a. Kepuasan dalam menerima informasi yang tidak pernah terlambat
 - b. Kepuasan informasi yang diterima karyawan sesuai dengan deskripsi pekerjaan

- c. Kepuasan atas informasi selalu diberikan oleh pimpinan yang mana merupakan informasi *up to date*/ terbaru
3. Kepuasan dengan kemampuan atasan menyarankan perbaikan pekerjaan kepada karyawan berupa ide dan gagasan yang diterima dari atasan untuk karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan
 - a. Kepuasan atas ide dan gagasan yang karyawan sampaikan kepada atasan diterima/ ditampung secara baik
 - b. Kepuasan karyawan ketika ide dan gagasan terealisasi di lapangan oleh pimpinan
 - c. Kepuasan atas kesempatan memberikan kritik pada sistem pekerjaan karyawan
 - d. Kepuasan atas kesempatan dalam memberikan saran pada sistem pekerjaan yang karyawan lakukan.
 4. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi yang digunakan oleh atasan untuk menyampaikan pesan kepada karyawan berkaitan dengan alat komunikasi yang digunakan oleh atasan.
 - a. Kepuasan penyampaian informasi dengan tatap muka oleh pimpinan
 - b. Kepuasan penyampaian informasi melalui telepon oleh pimpinan
 - c. Kepuasan penyebaran pesan oleh pimpinan melalui memo lebih mudah untuk diingat
 - d. Kepuasan dari pimpinan saat menyampaikan pesan melalui surat lebih mudah dipahami

- e. Kepuasan atas surat menyurat melalui aplikasi Disbook dengan pimpinan
5. Kepuasan dengan kualitas media yang digunakan oleh atasan seperti alat elektronik disampaikan kepada karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan komunikasi.
- a. Kepuasan atas pesan yang disampaikan melalui Grup *WhatsApp*
 - b. Kepuasan dalam memahami isi pesan yang disampaikan melalui media apapun

a. Model Hubungan Antar Variabel



b. Definisi Operasional

Pelaksanaan terkait cara mengukur suatu variabel adalah dengan menggunakan definisi operasional. Sebagaimana pengertian mengenai definisi operasional merupakan suatu tanda kelengkapan (atribut) maupun keadaan atas nilai dari objek maupun aktivitas di mana mempunyai berbagai bentuk yang telah disepakati oleh peneliti untuk ditindaklanjuti dan kemudian diambil kesimpulan diperoleh (Sugiyono, 2015: 38).

Berikut adalah variabel dalam penelitian yang dilakukan :

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Variabel Independen (X) Kualitas Komunikasi Downward	Keterbukaan	1. Keterbukaan pimpinan menyampaikan pesan kepada karyawan	Skala Ordinal (1-4)
	Pimpinan	2. Keterbukaan pimpinan dalam memberikan informasi penting kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan	Sangat Baik =4 Baik =3 Tidak Baik =2
		3. Keterbukaan pimpinan dalam menyampaikan pesan sesuai dengan tugas yang dikerjakan karyawan	Sangat Tidak Baik =1
		4. Keterbukaan pimpinan dalam berdiskusi	

		<p>mengenai kebijaksanaan baru</p> <p>5. Keterbukaan pimpinan dalam berdiskusi untuk mengatasi masalah pekerjaan pada karyawan</p>	
	Kepercayaan pada Pesan dan Tulisan	<p>1. Pimpinan memberikan pesan mengenai pekerjaan kepada karyawan melalui grup <i>WhatsApp</i></p> <p>2. Pimpinan melaksanakan komunikasi tatap muka kepada karyawan</p> <p>3. Pimpinan melakukan surat-menyurat kepada karyawan melalui Disbook</p>	
	Pesan yang berlebihan	<p>1. Pimpinan menyampaikan pesan secara tertulis melalui memo</p> <p>2. Pimpinan menyampaikan pesan secara berulang-ulang</p>	

		<p>3. Pimpinan memilih pesan-pesan penting saja yang diperlukan</p> <p>4. Pimpinan membebani surat tugas kepada karyawan secara berulang-ulang</p>	
	<i>Timing</i>	<p>1. Pimpinan menyampaikan pesan kepada karyawan saat bekerja pada jam produktif</p> <p>2. Pimpinan menyampaikan pesan pada saat yang dibutuhkan</p> <p>3. Pimpinan mempedulikan keterlambatan pesan yang disampaikan</p>	
	Penyaringan	<p>1. Informasi dari pimpinan dilaksanakan oleh karyawan</p> <p>2. Karyawan menyaring informasi dari pimpinan yaitu informasi yang</p>	

		sekiranya dibutuhkan saja.	
Variabel Dependent (Y) Kepuasan Komunikasi Karyawan	Kepuasan dengan pekerjaan	<p>1. Kepuasan karyawan dalam mendapatkan upah kerja yang sesuai dengan jenjang pendidikan</p> <p>2. Kepuasan karyawan dalam mendapatkan rekomendasi dari pimpinan untuk menjadi pegawai tetap dengan keahlian yang dimiliki</p> <p>3. Kepuasan mendapatkan rekomendasi untuk kenaikan pangkat jabatan</p> <p>4. Kepuasan mendapatkan tunjangan intensif sesuai kemampuan yang dimiliki</p> <p>5. Kepuasan mendapatkan penilaian kinerja seperti yang diharapkan</p>	<p>Skala Ordinal (1-4)</p> <p>Sangat Setuju =4</p> <p>Setuju =3</p> <p>Kurang Setuju=2</p> <p>Tidak Setuju =1</p>

		<p>6. Kepuasan karena mendapatkan pujian dari pimpinan ketika berhasil memperoleh solusi atas suatu masalah dalam pekerjaan</p> <p>7. Kepuasan mendapatkan penghargaan dari pimpinan</p>	
	<p>Kepuasan dengan ketepatan informasi</p>	<p>1. Kepuasan dalam menerima informasi yang tidak pernah terlambat</p> <p>2. Kepuasan informasi yang diterima karyawan sesuai dengan deskripsi pekerjaan</p> <p>3. Kepuasan atas informasi yang selalu diberikan oleh pimpinan di mana merupakan informasi yang up to date/ terbaru</p>	
	<p>Kepuasan dengan menyarankan</p>	<p>1. Kepuasan atas ide dan gagasan yang karyawan sampaikan kepada atasan</p>	

	<p>perbaikan pekerjaan</p>	<p>diterima/ ditampung secara baik</p> <p>2. Kepuasan karyawan ketika ide dan gagasan terealisasikan di lapangan oleh pimpinan</p> <p>3. Kepuasan atas kesempatan memberikan kritik pada sistem pekerjaan karyawan</p> <p>4. Kepuasan atas kesempatan dalam memberikan saran pada sistem pekerjaan yang karyawan lakukan.</p>	
	<p>Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi</p>	<p>1. Kepuasan atas penyampaian informasi dengan tatap muka</p> <p>2. Kepuasan penyampaian informasi melalui telepon</p> <p>3. Kepuasan atas penyebaran informasi melalui memo karena lebih mudah diingat</p> <p>4. Kepuasan penyampaian surat-menyurat melalui</p>	

		Disbook karena mudah dipahami.	
	Kepuasan dengan kualitas media	1. Kepuasan atas pesan yang disampaikan melalui grup <i>WhatsApp</i> 2. Kepuasan atas isi pesan yang disampaikan melalui media apapun	

G. Hipotesis

1. Hipotesis Teoritik

XY : Kualitas komunikasi *Downward* mempengaruhi kepuasan komunikasi karyawan

2. Hipotesis Penelitian

XY : Semakin tingginya kualitas komunikasi *Downward* maka semakin tinggi juga kepuasan komunikasi karyawan

3. Hipotesis Statistik

XY

Ho : Tidak ada pengaruh kualitas komunikasi *Downward* terhadap kepuasan komunikasi karyawan

H1 : Ada pengaruh kualitas komunikasi *Downward* terhadap kepuasan komunikasi karyawan.

H. Metodologi

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan kuantitatif yaitu menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasi atau menjelaskan hubungan, pengaruh atas variabel-variabel yang digunakan oleh peneliti (Bungin, 2017: 46).

a. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan survey. Peneliti observasi dilakukan dengan mengumpulkan data, pencatatan data dengan apa adanya tanpa ada pemalsuan, melakukan analisis, dan melakukan penafsiran atas data yang telah diperoleh. Penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel dari suatu populasi dan mempergunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun & Effendi, 2006: 3)

Penelitian ini memiliki dua tipe variabel diantaranya sebagai berikut:

1. Variabel bebas (independen) atau disebut dengan variabel X, memiliki pengertian yaitu variabel yang menjadi penyebab atau variabel yang mempengaruhi timbulnya variabel terikat. Pada penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu kualitas komunikasi *Downward*
2. Variabel terikat (dependen) atau disebut dengan variabel Y, memiliki pengertian yaitu variabel yang timbul diakibatkan dari

variabel bebas. Pada penelitian ini menggunakan variabel terikat yaitu kepuasan komunikasi karyawan.

Hubungan dalam penelitian ini menunjukkan hubungan sebab akibat antara dua variabel yang digunakan yaitu kualitas komunikasi *Downward* (variabel bebas/ independen) dan kepuasan komunikasi karyawan (variabel terpengaruh/ dependen).

b. Metode Penelitian

Penggunaan metode pada penelitian ini yaitu metode survei dengan pengambilan sampel dari populasi. Metode survey dipergunakan oleh peneliti dalam menjelaskan hubungan antar variabel dari suatu populasi sehingga sifat hubungan pada penelitian ini adalah *asimetris*. Hubungan asimetris mendeskripsikan bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel yang lain atau dapat dikatakan pengaruh variabel X (variabel independen) memiliki hubungan dengan variabel Y (variabel dependen), hubungan yang ada dapat dikatakan pengaruh namun tidak sebaliknya (Bungin, 2017: 79).

c. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian dasar atau disebut dengan (*basic research*) di mana penelitian ini merupakan penelitian yang murni dari usaha peneliti untuk memperoleh informasi melalui pengumpulan data dalam rangka memperluas dan memperoleh sesuatu yang belum pernah ditemukan atau sesuatu yang baru, baik berupa rancangan/ gambaran berupa konsep, penemuan baru tentang preposisi maupun menemukan teori baru (Yusuf, 2014: 52).

d. Subjek dan Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan subjek yaitu seluruh karyawan termasuk pimpinan yang bekerja pada salah satu institusi pemerintahan di wilayah Kabupaten Sragen yaitu Diskominfo Sragen. Selanjutnya, objek pada penelitian ini adalah kualitas komunikasi *Downward* dan kepuasan komunikasi karyawan. Dalam hal ini, pimpinan melakukan komunikasi ke bawah melewati struktur sesuai dengan hierarki pada organisasi, apabila kualitas komunikasi *Downward* baik, maka akan mengakibatkan kepuasan komunikasi .

2. Skala Pengukuran

a. Jenis Data

Menurut Ulber Silalahi (2009) dalam Werang, B R (2015: 112), metode pengumpulan data adalah cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan atau mendapatkan data dari fenomena empirik. Peneliti menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder pada penelitian ini.

Pada data primer, teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah dengan menggunakan angket. Angket memiliki istilah lain atau biasa disebut dengan kuesioner. Menurut Johnson & Christensen, 2004 dalam Werang, B R (2015: 114), angket merupakan instrumen pengumpulan data yang diisi oleh orang-orang yang diteliti. Angket atau kuesioner sebagai teknik untuk peneliti gunakan dalam menyebarkan pertanyaan. Kuesioner yang digunakan peneliti adalah kuesioner tertutup. Peneliti menggunakan

google form untuk responden menjawab. Responden adalah karyawan Diskominfo Sragen. Dalam hal ini kuesioner menjadi bentuk dari data primer. Kuesioner berisi pertanyaan yang telah disusun dan dibuat berdasarkan indikator pada penelitian

Selain itu, peneliti juga memperoleh data melalui sumber kedua dari jurnal, artikel, buku, dan internet. Menurut Bryman (2004) (dalam Werang B R, 2015: 111), data sekunder merujuk yaitu pada data primer di mana telah diolah dan disajikan sebelumnya serta sumber lain yang tersedia biasanya disebut dengan *second hand information* atau perolehan data yang dikumpulkan oleh tangan kedua.

Data sekunder data yang tersaji dalam tabel maupun diagram. Pada sumber sekunder dapat diperoleh dari penelitian-penelitian sebelumnya dimana telah dilakukan, kemudian sumber juga dapat diperoleh melalui buku ataupun jurnal yang relevan dengan penelitian, penelitian terdahulu dimana sudah pernah meneliti. Data sekunder menjadi pelengkap pada penelitian ini.

b. Skala Pengukuran

Peneliti mengukur suatu variabel menggunakan skala ordinal yaitu skala likert. Skala ordinal ini memiliki tujuan yaitu mengukur proses individu mengenai persepsi, tanggapan atas pertanyaan yang diajukan untuk kepentingan penelitian, pendapat, dan perilaku dari reponden atas permasalahan yang akan diteliti (Alma, 2009: 26). Selain itu, Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau

sekelompok orang tentang fenomena sosial (Werang, B R, 2015: 132). Dengan menggunakan skala likert, variabel yang akan diukur selanjutnya dijabarkan ke dalam indikator-indikator variabel di mana menjadi titik acuan peneliti untuk merangkai setiap butir instrumen, entah disajikan dalam bentuk pernyataan maupun disajikan dalam bentuk pertanyaan. Jadi, setiap tanggapan yang diperoleh atas jawaban dari setiap butir instrumen memiliki tingkat dari 'sangat positif' hingga 'sangat negatif'.

Demi memperoleh kepentingan untuk melakukan analisis data penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif, jawaban ataupun tanggapan terhadap setiap item diberi skor atau nilai yaitu sebagai berikut Sangat Baik/ Sangat Setuju (SB/SS) diberi nilai 4, Baik/ Setuju (B/S) diberi nilai 3, Tidak Baik/ Tidak Setuju (TB/TS) diberi nilai 2, dan Sangat Tidak Baik/ Sangat Tidak Setuju (STB/STS) diberi nilai 1 (Werang, B R, 2015, 133).

Data yang sudah dikumpulkan kemudian diolah, disajikan dalam bentuk tabel dan deskripsi dan terakhir adalah melakukan analisis. Penelitian mempergunakan uji statistik untuk memberikan nilai pada masing-masing variabel yang digunakan. Analisis dilakukan berdasarkan nilai rata-rata yang didapatkan melalui penjumlahan data secara keseluruhan dalam tiap variabel kemudian data tersebut masih dibagi dengan total responden yang telah diberikan kuesioner. Rumus mengenai rata-rata adalah sebagai berikut :

Variabel X

$$\text{Me [Rata - rata]} = \frac{\sum X_i \text{ (Jumlah nilai X ke - i sampai ke - n)}}{n \text{ (Jumlah Responden yang akan di rata - rata)}}$$

Variabel Y

$$\text{Me [Rata - rata]} = \frac{\sum Y_i \text{ (Jumlah nilai Y ke - i sampai ke - n)}}{n \text{ (Jumlah Responden yang akan di rata - rata)}}$$

1. Variabel X (Kualitas Komunikasi *Downward*) dengan 17 pertanyaan

Nilai Maximal= $17 \times 4 = 68$

Nilai Minimal = $17 \times 1 = 17$

Kelas interval diperoleh $((68-17)/4) = 12,75$ maka peneliti menulis ketentuan tentang kriteria sebagai berikut

Nilai 17- 29,75 dirancang pada kriteria “ Sangat Tidak Baik”

Nilai 29,75 – 42,5 dirancang pada kriteria “ Tidak Baik”

Nilai 42,5 – 55,25 dirancang pada kriteria “ Baik”

Nilai 55,25 – 68 dirancang pada kriteria “ Sangat Baik”

2. Variabel Y (Kepuasan Komunikasi Karyawan) dengan 20 pertanyaan

Nilai Maximal = $20 \times 4 = 80$

Nilai Minimal = $20 \times 1 = 20$

Kelas interval diperoleh $((80-20)/4) = 15$ maka peneliti menulis ketentuan tentang kriteria sebagai berikut

Nilai 20- 35 dirancang pada kriteria “ Sangat Tidak Puas”

Nilai 35– 50 dirancang pada kriteria “ Tidak Puas”

Nilai 50– 65 dirancang pada kriteria “ Puas”

Nilai 65 – 80 dirancang pada kriteria “Sangat Puas”

3. Proses Pengumpulan Data

a. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan survei dengan mengumpulkan informasi melalui penyusunan daftar pertanyaan untuk dibagikan kepada responden atau penjawab kuesioner berbentuk sampel dari sebuah populasi. Penelitian survei adalah langkah-langkah riset yaitu mempergunakan angket atau disebut dengan kuesioner sebagai instrumen alat dari pengumpulan data (Kriyantono, 2008: 59). Pada penelitian ini dilihat dari jenis atau tipe adalah penelitian eksplanatif atau disebut dengan penelitian penjelasan.

Tempat penelitian dilakukan di Kantor Dinas Komunikasi dan informatika menggunakan penyebaran kuesioner melalui *google form* secara online karena kondisi pandemi Covid-19 tidak memungkinkan untuk melakukan pertemuan dan membagikan dengan kuesioner dalam bentuk kertas.

b. Teknik Sampling

1. Populasi Penelitian

Menurut Riduwan (dalam Werang, B R, 2015: 94) populasi merupakan keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil penelitian yang menjadi objek penelitian. Total keseluruhan populasi berjumlah 52 orang.

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari sekumpulan atas populasi yang terpilih untuk melakukan suatu penelitian. Maksud dari diambilnya suatu sampel

adalah untuk mendapatkan uraian atas objek-objek penelitian dengan jalan memperhatikan dengan teliti sebagian populasi (Widayat, 2004: 93).

c. Teknik Penarikan Sampel

Dalam teknik untuk menarik sampel, peneliti mempergunakan teknik *non probability sampling*. Pada pengertiannya teknik *non probability sampling* ini merupakan salah satu teknik dalam penarikan sampel dengan menolak menyerahkan peluang yang sama untuk tiap unsur maupun anggota populasi yang terpilih menjadi suatu sampel (Sugiyono, 2015: 112).

Dikarenakan populasi tidak terlalu banyak, peneliti mengambil teknik sampling yaitu *total sampling*. Pengertian tentang *total sampling* ini adalah penarikan sampel setara dengan populasi yang ada (Arikunto, 2006: 120). Peneliti memberikan alasan mengapa pengambilan sampel menggunakan total sampling karena jumlah populasi tidak lebih dari 100 orang. Menurut Sugiyono, dari jumlah populasi yang kurang dari 100, maka seluruh total populasi dapat diambil untuk sampel seluruhnya (Sugiyono, 2005: 113). Maka dari itu, sampel yang diambil dari penelitian ini adalah semua karyawan termasuk pimpinan Diskominfo Kabupaten Sragen sehingga yang menjadi sampel pada penelitian ini sebanyak 52 responden.

4. Proses Analisis Data

a. Teknik Pengukuran Variabel

1. Uji Validitas

Menurut Suharsimi Arikunto (2006), validitas merupakan suatu ukuran yang memperlihatkan tingkat keandalan maupun kesahihan suatu alat ukur. Dalam hal ini, suatu instrumen dinyatakan valid apabila alat ukur yang dipakai untuk memperoleh data adalah valid sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Werang, B R, 2015: 125).

Sekaran (1992) dalam Werang, B R, validitas merupakan tingkatan di mana instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur dapat dilakukan dengan validitas isi dan internal. Instrumen dikatakan memiliki validitas apabila telah mencerminkan apa yang diukur. Instrumen yang diuji para ahli diujikan pada sampel yang diambil dari populasi dan ditabulasikan dengan mengkorelasikan skor masing item pertanyaan dengan skor total menggunakan rumus *Pearson Product Moment* sebagai berikut. (Werang, B R, 2015: 126 – 127).

Rumus : dengan angka kasar

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

r_{xy} : Koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total.

n : Jumlah responden

X : Skor butir

Y : Skor total

$\sum X$: Jumlah skor item

$\sum Y$: Jumlah skor total

Pada uji validitas mengenai penelitian ini telah dilakukan menggunakan variabel-variabel yang sudah ditetapkan. Dalam mengambil suatu keputusan tentang kevalidan atau ketidakvalidan suatu kuesioner pada penelitian ini berdasarkan pada teknik korelasi *Product Moment* yaitu dilakukan dengan melakukan perbandingan antara nilai r hitung dengan r tabel. Suatu angket dikatakan valid apabila setiap item pernyataan maupun pertanyaan memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel sebaliknya apabila r hitung lebih kecil dari r tabel dinyatakan 'tidak valid'. Selanjutnya, nilai r hitung pada pengujian yang telah dilakukan menggunakan aplikasi statistika yaitu SPSS. Nilai r tabel pada nilai r *Product moment* (dapat dilihat di lampiran) untuk jumlah responden sebanyak 52 dengan tingkat kesalahan sebesar 5% adalah adalah 0,2262. Dari suatu proses uji validitas pada 52 orang responden, maka dari itu pengujian tiap item/ butir pernyataan dapat diinterpretasikan ke dalam tabel berikut ini :

Tabel 1
 Hasil Uji Validitas Kualitas Komunikasi *Downward*
 ($n=52$)

Item Pernyataan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
Kom. <i>Downward</i> (X1)	0,740	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X2)	0,805	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X3)	0,808	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X4)	0,692	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X5)	0,701	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X6)	0,716	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X7)	0,845	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X8)	0,689	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X9)	0,654	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X10)	0,666	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X11)	0,796	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X12)	0,634	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X13)	0,829	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X14)	0,758	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X15)	0,590	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X16)	0,710	0,2262	Valid
Kom. <i>Downward</i> (X17)	0,709	0,2262	Valid

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan hasil diperoleh dari uji validitas yang telah dilakukan di setiap item/ butir pernyataan dari kualitas komunikasi *Downward* (dilihat di tabel 1) menunjukkan seluruh item pernyataan mempunyai nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel yakni 0,2262. Oleh karena itu, dapat diambil keputusan bahwa seluruh item pertanyaan variabel kualitas komunikasi *Downward* dinyatakan valid.

Tabel 2
 Hasil Uji Validitas Kepuasan Komunikasi Karyawan
 (n=52)

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepuasan Komunikasi (Y1)	0,615	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y2)	0,616	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y3)	0,843	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y4)	0,623	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y5)	0,724	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y6)	0,697	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y7)	0,378	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y8)	0,774	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y9)	0,740	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y10)	0,802	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y11)	0,798	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y12)	0,793	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y13)	0,777	0,2262	Valid

Kepuasan Komunikasi (Y14)	0,768	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y15)	0,677	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y16)	0,583	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y17)	0,692	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y18)	0,727	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y19)	0,704	0,2262	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y20)	0,746	0,2262	Valid

Sumber: Olahan data primer, 2021

Berdasarkan hasil yang dilakukan menggunakan uji validitas di setiap item/ butir pernyataan mengenai kepuasan komunikasi karyawan (dilihat di tabel 2) menunjukkan seluruh item pernyataan mempunyai nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel yakni sebesar 0,2262. Oleh karena itu, dapat diambil keputusan bahwa seluruh item pertanyaan variabel kepuasan komunikasi karyawan dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Hasan (2003) & Malhotra dalam Werang, B R, reliabilitas merupakan tingkatan di mana suatu pengukuran yang dilakukan berulang kali memberikan hasil yang konsisten. Sebuah instrumen dikatakan reliabel dan handal jika alat tersebut memberikan hasil yang konsisten atau ajeg. Uji kehandalan (*reliability-test*) atas instrumen yang disusun dilakukan menggunakan rumus *Alpha Cronboach* sebagai berikut (Werang, B R, 2015: 128).

$$3. r_i = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{Sj^2} \right]$$

Keterangan

k : banyaknya butir pertanyaan atau butir soal.

ri : koefisien korelasi alpha.

Si² : jumlah varian butir atau skor setiap item

Sj² : varians varian total atau skor total.

Menurut Hair (1995) dalam Werang, B R, Pedoman menganjurkan bahwa korelasi item dengan total harus melebihi 0,05 dan bahwa korelasi item-item harus lebih dari 0,30. *Cronbach's Alpha* yang merupakan pengukuran yang sering digunakan dalam penelitian. Pada umumnya batas terendah untuk *Cronbach's Alpha* adalah 0,70 namun dalam penelitian eksplanatori dapat turun menjadi 0,60 (Werang, B R, 2015: 132). Jika, $\alpha > r$ tabel, berarti konsisten dan $\alpha < r$ tabel, berarti tidak konsisten.

Tabel 3
 Hasil Uji Reliabilitas
 (n=52)

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Standardized</i>	Keterangan
Kualitas Komunikasi <i>Downward</i>	0,941	0,60	Reliabel
Kepuasan Komunikasi Karyawan	0,950	0,60	Reliabel

Sumber: Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan di setiap item/ butir instrumen telah terlihat bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai *Cronbach Alpha* > 0,60, sehingga diambil kesimpulan seluruh variabel yaitu kualitas komunikasi *Downward* dan kepuasan komunikasi karyawan yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel atau konsisten. Nilai alpha 0,941 dan 0,950 sesuai dengan tabel pedoman uji reliabilitas berada pada interval 0,80-1,00 menunjukkan pertanyaan kuesioner “sangat reliabel”.

b. Teknik Analisis Data

1. Uji Korelasi

Untuk mengetahui mengenai adanya atau tidakadaan hubungan antar variabel di mana X sebagai variabel independen yaitu kualitas komunikasi *Downward* dan variabel Y sebagai variabel dependen yaitu kepuasan komunikasi karyawan, demi membuktikan hipotesis hubungan

antara kedua variabel tersebut serta mengetahui derajat kekuatan hubungan pada penelitian ini. Maka, peneliti menggunakan teknik analisis korelasi Pearson's. Teknik analisis korelasi Pearson's atau *Product Moment* dipergunakan untuk mengetahui koefisien korelasi atau disebut dengan derajat kuatnya hubungan serta melakukan pembuktian melalui hipotesis hubungan antar variabel maupun data serta skala interval satu dengan interval yang lainnya (Kriyantono, 2008: 173). Interpretasi koefisien korelasi dapat dilihat di bawah ini (Sugiyono, 2005: 216).

Interpretasi dari Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, 2005

2. Uji Regresi Linear Sederhana

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear sederhana karena penelitian ini untuk mengetahui suatu variabel bebas yaitu independen apakah berpengaruh dengan satu variabel terikat atau disebut dengan variabel dependen, hanya mengukur dua variabel yaitu variabel kualitas komunikasi *Downward* dan variabel kepuasan komunikasi sehingga hasilnya diperoleh sebagai berikut dengan menggunakan aplikasi *IBM SPSS*

Statistic 19. Membandingkan probabilitas (0,05) signifikan $< 0,05$ memiliki arti bahwa variabel X memiliki pengaruh pada variabel Y. Selain itu, apabila nilai signifikan $> 0,05$ memiliki artian bahwa variabel X atau independen tidak memiliki pengaruh terhadap variabel Y. Selanjutnya, dapat juga dilakukan dengan menggunakan perbandingan yaitu $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ berarti ‘ada pengaruh dari variabel X terhadap variabel Y’ sebaliknya apabila nilai $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ berarti ‘tidak ada pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y’ Rumus perhitungan tentang regresi linier sederhana yaitu sebagai berikut (Sulaiman, 2004: 1).

$$Y = A + BX$$

Keterangan :

Y = Variabel tak bebas (variabel dependen)

X = Variabel bebas (variabel independen)

A= Titik potong (intercept)

B= Koefisien Regresi (slope)