

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kemajuan ilmu pengetahuan yang semakin pesat dewasa ini terutama dalam bidang teknologi, telah mengakibatkan menurunnya presentase penggunaan tenaga manusia dalam bidang industri dan perusahaan. Dengan diketemukannya mesin-mesin serta penggunaannya dalam industri dan perusahaan telah mendesak fungsi dari tenaga manusia di dalam dunia kerja. Dewasa ini banyak perusahaan yang mengalami penurunan usaha dikarenakan mereka hanya bergantung pada kegiatan operasional dan teknologi-teknologi yang dimiliki tanpa memperhatikan kekuatan dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki peran penting terutama dalam membentuk organisasi yang efektif. Komunikasi yang dibangun dalam organisasi hendaknya dijalin dalam suatu hubungan yang baik agar organisasi menjadi sehat terutama komunikasinya, baik komunikasi antara atasan dan bawahan, bawahan dengan bawahan, bawahan dengan atasan (Sophiah 2008:141). Organisasi merupakan kumpulan individu. Tiap individu adalah unik yang berbeda antara satu dengan lainnya. Demikian pula dengan kebutuhan, keinginan, harapan, keyakinan, nilai, pola pikir, sikap, semuanya berbeda antara individu satu dengan lainnya (Sophiah 2008:5).

Ditambahkan bahwa perbedaan individu dalam memaknai sesuatu dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pemberi pesan (umur, jenis kelamin, masa bekerja, tingkat pendidikan, budaya, dan lain-lain), sasaran, dan situasi (Sophiah 2008:19). Perbedaan tiap individu harus diperhatikan oleh pemimpin perusahaan agar dapat bersama sama mencapai tujuan organisasi.

Sistem yang dibutuhkan organisasi adalah sistem yang dapat menunjang kinerja organisasi tersebut. Salah satunya adalah iklim komunikasi. Iklim komunikasi adalah persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung, terbuka, menaruh perhatian, dan secara aktif meminta pendapat, serta memberi penghargaan atas standar kinerja yang baik (Kriyantono, 2008:314). Iklim komunikasi dalam organisasi mempengaruhi cara hidup sebuah organisasi, seperti berbicara kepada siapa, siapa yang disukai, bagaimana perasaan, perkembangan, bagaimana kinerja dalam organisasi, apa yang ingin dicapai, dan cara mengembangkan diri dalam organisasi.

Iklim komunikasi tertentu memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikatkan diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk mendukung para rekan sekerja lainnya untuk melaksanakan tugas secara

kreatif, dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif organisasi, semua ini dipengaruhi oleh iklim komunikasi.

Redding (Pace dan Faules, 1998:148) mengatakan bahwa iklim komunikasi jauh lebih penting daripada keterampilan komunikasi dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Dengan mengetahui iklim komunikasi suatu organisasi, akan dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

Kopelman, Brief dan Guzzo (Pace dan Faules, 1998:148) membuat hipotesis dan menyatakan bahwa iklim organisasi yang meliputi iklim komunikasi penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas, diterangkan bahwa bila sebuah organisasi melaksanakan suatu rencana baru atau berperan serta dalam pembuatan keputusan, mungkin akan muncul perubahan iklim komunikasi dalam organisasi. Perubahan iklim ini pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja, produktivitas dan kepuasan karyawan.

Menurut Astria (2013: 6) menjelaskan bahwa dalam perusahaan terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi karyawannya. Tidak ada ukuran pasti untuk mengukur kepuasan komunikasi karyawan. Kepuasan komunikasi karyawan ini akan menentukan kinerja dan produktivitas karyawan. Kepuasan komunikasi adalah suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dan para karyawan terhadap

kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya masalah gaji, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologi.

Kepuasan komunikasi mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Bila seorang karyawan merasakan adanya kepuasan komunikasi, maka umumnya akan tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang sering diwujudkan pada sikap positif karyawan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Pada prinsipnya seorang karyawan akan dikatakan memiliki kepuasan komunikasi apabila memiliki upah yang diberikan perusahaan cukup dan layak, mendapatkan perlakuan adil dan sama dalam hal kesempatan untuk berkarir dari perusahaan dan meraih prestasi kerja yang maksimal sesuai dengan kemampuan, iklim tempat kerja yang kondusif dan penuh ketenangan serta mendapat penghargaan yang baik dari pimpinan, keinginan-keinginan atau perasaan yang mendapat saluran positif dan diakui atau dihargai oleh perusahaan atau pimpinan (Ruslan, 1998:252).

Peneliti memilih Hotel Sri Wedari sebagai objek penelitian. Hal ini dikarenakan Hotel Sri Wedari merupakan hotel tertua yang ada di Yogyakarta, dimana Hotel Sri Wedari masih bisa bertahan untuk mempertahankan pelanggan dan tamu-tamu yang menginap di sana.

Selain karena itu, di hotel Sri Wedari memiliki banyak karyawan yang berusia muda, 34 karyawan berusia antara 20-30 tahun. Hal itu membuat

peneliti ingin melihat apakah terdapat hubungan usia dengan tingkat kepercayaan kepada pimpinan oleh karyawan. Selain itu, Hotel Sri Wedari ini juga memiliki pesaing-pesaing sesama hotel, seperti Hotel Ambarukmo, Hyatt yang dapat dikatakan pesaing berat yang banyak menjamur di Yogyakarta. Disini, peneliti ingin melihat tingkat kepercayaan kepada pimpinan oleh karyawan dalam memimpin organisasi sehingga karyawan mau tetap bertahan dan bekerja di Hotel Sri Wedari.

#### B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

Bagaimanakah hubungan antara tingkat kepercayaan kepada pimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan di Hotel Sri Wedari?

#### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini memiliki tujuan, yaitu:

Untuk mengetahui hubungan antara tingkat kepercayaan kepada pimpinan dengan tingkat kepuasan komunikasi karyawan di Hotel Sri Wedari.

## D. Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan komunikasi khususnya yang terkait dengan tingkat kepercayaan kepada pimpinan dan kepuasan komunikasi karyawan.

### 2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu Hotel Sri Wedari untuk melihat bagaimanakah hubungan tingkat kepercayaan kepada pimpinan yang dilakukan untuk mencapai tujuannya yaitu membangun kepuasan komunikasi karyawan.

## E. Kerangka Teori

### 1. Komunikasi Organisasi

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya.

Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan.

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa *pers*, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Dimensi-dimensi dalam komunikasi organisasi (Effendi, 1993:122-135), yaitu:

a. Komunikasi Eksternal

Pertukaran gagasan diantara pihak perusahaan dan mereka yang berada di luar perusahaan seperti pemegang saham, *customer*, media massa, dan lain-lain.

## b. Komunikasi Internal

Menurut Lawrence D. Brennan dalam buku Effendi (1993:122), komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen), untuk lebih jelasnya, komunikasi internal dibagi menjadi 2 jenis, yaitu:

1. Komunikasi Vertikal, yakni komunikasi arus komunikasi dua arah timbal balik. Pola komunikasi ini sangat berperan penting dalam fungsi-fungsi manajemen yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*). Dalam arus komunikasi vertikal (dari atas ke bawah) tersebut pihak pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, pesan atau informasi, maupun penugasan kepada ketua unit/kelompok dan bawahan. Bentuk komunikasi vertikal ini dapat berupa laporan, pelaksanaan tugas, sumbangan saran serta



pengaduan atau keluhan terhadap pimpinannya masing-masing.

Komunikasi dalam manajemen memiliki peranan yang sangat penting yaitu menunjang keberhasilan, sebagai landasan kebijaksanaan atau keputusan yang diambil pimpinan, hingga pada pencapaian tujuan dan sasaran bersama organisasi. Keberhasilan pelaksanaan fungsi manajemen ditentukan pada pola komunikasi yang digunakan dan apabila komunikasi yang digunakan bersifat satu arah (*one way communication*) maka kemungkinan untuk berhasil tidak akan tercapai. Akibatnya akan menimbulkan kegalauan kerja pada dirinya dan meningkatkan kepuasan komunikasi di perusahaan tersebut.

2. Komunikasi Horizontal, yakni komunikasi secara mendatar antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, dan lain sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal seringkali berlangsung tidak formal Mereka berkomunikasi satu sama lainnya bukan pada waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada saat

beristirahat, sedang rekreasi, ataupun pada waktu pulang kerja. Pemecahan masalah yang timbul akibat proses komunikasi dengan jalur seperti itu adalah tugas *public relations officer* (PRO). Tugas PRO sebenarnya tidak hanya keluar namun juga kedalam. Oleh karena itu dalam ruang lingkup *public relations* terdapat apa yang disebut *internal public relations* yang diantaranya mencakup apa yang namanya *employee relations*, yakni hubungan dengan karyawan.

## 2. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung terbuka, menaruh perhatian, dan secara aktif meminta pendapat, serta memberikan penghargaan atas standar kinerja yang baik (Kriyantono 2008:314). Pace dan Faules (1998:147) menyatakan bahwa iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut.

Iklm organisasi pada hakekatnya merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan pada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut percaya dan memberi kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong dan memberi tanggung jawab, menyediakan informasi yang cukup dan terbuka, mendengarkan dengan perhatian serta mendapatkan informasi yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota, aktif memberi penyuluhan sehingga pada pekerjaan bermutu tinggi dan memberi tantangan (Pace dan Faules, 1998:154). Adapun komponen-komponen yang terdapat pada iklim organisasi meliputi pengalaman dan persepsi karyawan tentang saling percaya, partisipasi dalam pembuatan keputusan, pemberian dukungan, keterbukaan dalam komunikasi ke bawahan, kerelaan mendengar komunikasi dari bawahan, keprihatinan untuk tingkat kinerja yang tinggi.

Komunikasi organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh iklim yang terdapat dalam organisasi. Iklim organisasi membangun perilaku dan peraturan administratif organisasi, termasuk juga perilaku komunikasi yang spesifik dari anggota organisasi. Iklim organisasi yang baik akan mendorong anggota berkomunikasi secara santai dan terbuka, sedangkan iklim yang negatif mengakibatkan komunikasi antar anggota organisasi menjadi tertutup dan tidak bersahabat. Pengaruh baik atau buruknya iklim organisasi akan berdampak pada kepuasan karyawan dalam

berkomunikasi juga. Kualitas dari komunikasi antar anggota organisasi dapat memberikan pengaruh yang besar bagi efektivitas organisasi.

Iklm komunikasi menjadi penting karena mengkaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan, dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi (Pace dan Faules 1998:148). Iklm komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur tersebut terhadap komunikasi. Unsur dasar organisasi yaitu:

- 1.) Praktik-praktik pengelolaan tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lainnya. Manajer membuat keputusan mengenai bagaimana orang-orang lainnya, biasanya bawahan mereka, menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka.
- 2.) Pekerjaan dalam organisasi, yaitu pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi.
- 3.) Anggota organisasi, yaitu orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi dan terlibat dalam beberapa kegiatan primer.

4.) Struktur organisasi, merujuk kepada hubungan-hubungan antara tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi.

5.) Pedoman organisasi, adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, dan aturan (Pace dan Faules, 1998:151-153).

Kelima unsur tersebut dipahami secara selektif untuk menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan apakah yang dimaksud oleh setiap unsur tersebut, dan seberapa baik unsur ini beroperasi bagi kebaikan anggota organisasi. Persepsi atau kondisi kerja, upah, kenaikan pangkat, hubungan dengan rekan kerja, hukum dan peraturan, pengambilan keputusan, sumber daya yang tersedia, dan cara memotivasi anggota organisasi semuanya membentuk suatu badan informasi yang membangun iklim organisasi (Pace dan Faules, 1998:149-154).

Menurut Redding dalam Natassa (2012: 20-22) menjelaskan bahwa, terdapat lima dimensi penting dalam iklim organisasi yaitu :

- 1) *Supportiveness (Daya Dukung)* yaitu persepsi bawahan tentang komunikasi dan interaksi mereka dengan atasan mencerminkan saling dukungan sehingga kesadaran tentang makna dan kepentingan perannya semakin besar dan akan membantu mereka untuk membangun dan mempertahankan diri dan keyakinan.
- 2) *Participative Decision Making (Partisipasi membuat keputusan)* yaitu kebebasan para bawahan untuk melakukan komunikasi dengan atasan secara berpengaruh.
- 3) *Trust, confident dan credibility (kepercayaan, percaya diri, dan kredibilitas)* yaitu dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
- 4) *Openess and candor (keterbukaan dan keterusterangan)* yaitu apapun bentuk hubungan atasan dan bawahan ataupun sebaliknya dan juga sesama karyawan, terdapat keterbukaan dan keterusterangan dalam penyampaian dan penerimaan pesan.
- 5) *High Performance Goals (Kinerja yang tinggi)* yaitu tingkat dimana sasaran kerja dikomunikasikan secara jelas pada anggota organisasi. Pada tingkat dimana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

Iklm muncul dari dan didukung oleh praktek-praktek komunikasi. Kopelmen, Brief dan Guzo menyatakan bahwa iklim organisasi yang meliputi iklim komunikasi penting karena menjembatani praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas (Pace&Faules, 1998:148).

Komunikasi organisasi yang mendukung dapat menumbuhkan iklim organisasi yang mendukung dan dapat meningkatkan kepuasan komunikasi karyawan. Kualitas dari komunikasi antar anggota komunikasi

menghasilkan pengaruh besar bagi efektivitas organisasi (Kreps 1986:231).

### 3. Tingkat Kepercayaan Kepada Pimpinan

Dalam iklim organisasi sendiri, terdapat kepercayaan yang menjadi salah satu variabel yang dapat dinilai terhadap suatu organisasi, terutama kepada pimpinan. Kepercayaan organisasi berhubungan dengan saling percaya antara atasan ke bawahan, bawahan ke atasan, ataupun sesama rekan kerja. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi.

Asal usul kepercayaan dapat dicari dari pola pikir atau kepercayaan pendiri dan para pemimpin organisasi. Dapat juga merupakan kesepakatan anggota organisasi yang diformulasikan melalui pertemuan formal (misalnya rapat). Kepercayaan dapat formal (tertulis) dan dapat tidak formal (tidak tertulis). Pernyataan kepercayaan memberikan dasar nilai proses perencanaan dan evaluasi pelaksanaan rencana organisasi. Kepercayaan dan nilai-nilai organisasi dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi yang selanjutnya dipergunakan untuk menyusun kebijakan strategis organisasi.

Dengan adanya kepercayaan organisasi dengan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, mereka akan

dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi. Dengan kata lain, dengan adanya kepercayaan organisasi ini akan membuat karyawan merasa di hargai dan mereka akan merasa diperhatikan oleh organisasi, sehingga mereka akan menjalankan tanggung jawab mereka dengan maksimal dan baik.

Kepercayaan adalah ekspresi atau pengharapan positif kepada orang lain tanpa melalui kata-kata. Dua unsur penting dalam kepercayaan adalah menyiratkan familiritas dan risiko. (Robbins, 2006 : 462)

Fraksa ekspektasi positif dalam definisi ini mengasumsikan pengetahuan dan familiaritas tentang pihak lain. Kepercayaan adalah suatu sejarah atau proses dependen yang berdasarkan pada contoh-contoh pengalaman yang relevan namun terbatas. Istilah secara oportunistik merujuk pada risiko dan kerawanan bawaan di dalam hubungan berbasis kepercayaan. Kepercayaan membuat kita menjadi rawan ketika informasi mengenai pribadi atau berpegang teguh pada janji. Pada dasarnya kepercayaan memberikan peluang untuk kecewa atau dimanfaatkan oleh orang lain. Kepercayaan bukan sekedar mengambil risiko itu. Hardjana (2005:55), mengatakan bahwa komponen-komponen dari kepercayaan kepada pimpinan meliputi pengalaman dan persepsi karyawan tentang saling percaya, partisipasi dalam pembuatan keputusan, pemberian



dukungan, keterbukaan dalam komunikasi ke bawahan, kerelaan mendengar komunikasi dari bawahan, keprihatinan untuk tingkat kinerja yang tinggi.

Menurut Sophiah (2008: 122-123) dalam buku Perilaku Organisasional, terdapat tiga jenis kepercayaan dalam hubungan organisasi, yaitu:

1. Kepercayaan berbasis pencegahan ini dikatakan sebagai hubungan yang paling rapuh diantara kepercayaan lainnya. Hal ini dikarenakan jika terjadi satu pelanggaran atau inkonsistensi, akibatnya adalah hubungan yang telah terjalin dapat rusak. Bentuk kepercayaan ini didasarkan pada rasa khawatir yang akan terjadi dengan cara membalas dendam apabila kepercayaan tersebut dikhianati. Awalnya semua orang akan menggunakan kepercayaan berbasis pencegahan.
2. Kepercayaan berbasis pengetahuan ini di dasarkan pada kemampuan seseorang dalam memprediksi perilaku yang bersumber pada saat berinteraksi. Kepercayaan berbasis pengetahuan ini akan tercipta ketika seseorang memiliki informasi yang cukup. Dengan adanya pengetahuan, mengenai pihak lain dan kemampuan

dapat membantu memprediksi sikap-sikap yang pada nantinya akan menggantikan hukuman yang umum berlaku di kepercayaan berbasis pencegahan. Yang menjadi ciri khas pada kepercayaan ini adalah kepercayaan tidak selalu bisa dilukai oleh perilaku yang inkonsisten.

3. Kepercayaan berbasis identifikasi merupakan kepercayaan tertinggi yang dapat dicapai apabila terjalin hubungan emosional antara pihak yang ada. Hal ini memungkinkan jika seseorang menjadi seorang agen bagi orang lain dan menggantikan orang tersebut dalam transaksi antarprsonal yang terjadi. Kepercayaan ini merupakan jenis kepercayaan yang ideal.

Ada beberapa prinsip-prinsip untuk memahami terbangunnya sebuah kepercayaan Sophiah (2008: 126-127):

- 1) *Ketidakpercayaan mengalahkan kepercayaan.*  
*Cara menunjukkan rasa percaya kepada orang adalah dengan menunjukkan dan meningkatkan keterbukaannya terhadap orang tersebut.*
- 2) *Kepercayaan mewariskan kepercayaan.*  
*Tidak jauh berbeda dengan ketidakpercayaan mengalahkan kepercayaan, kepercayaan mewariskan kepercayaan berarti menunjukkan kepercayaan kepada orang lain cenderung mendorong munculnya balasa serupa.*

- 3) *Pertumbuhan seringkali menimbulkan rasa tidak percaya*  
*Pertumbuhan memberikan peluang kepada pemimpin dalam mendapatkan promosi yang cepat dan memperoleh kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin menyelesaikan masalah dengan lebih cepat sehingga terhindar dari deteksi dini oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi dan membiarkan masalah yang muncul dari ketidakpercayaan ditangani para pengganti mereka.*
- 4) *Penurunan atau perampangan merupakan ujian tertinggi bagi tingkat kepercayaan*  
*Pemecatan merupakan suatu ancaman yang ditakuti oleh karyawan. Bahkan setelah dilakukan pemecatan, orang-orang yang masih tetap bekerja tidak lagi merasa aman dan nyaman dengan pekerjaan mereka.*
- 5) *Kepercayaan meningkatkan kekompakan*  
*Kepercayaan dapat membuat orang bersatu. Kepercayaan berarti bahwa orang memiliki keyakinan mereka bisa saling mengandalkan dan diandalkan. Jika satu orang membutuhkan bantuan atau sedang mengalami masalah, maka anggota kelompok yang memiliki rasa percaya akan mencapai tujuan kelompok bersama dan saling membantu.*
- 6) *Kelompok yang tidak memiliki rasa percaya merusak dirinya sendiri*  
*Bila para anggota kelompok tidak saling percaya satu sama lain, mereka akan mengalami kemunduran dan yang akhirnya terpecah belah. Hal itu disebabkan karena mereka mengejar kepentingan pribadi, bukan kepentingan kelompok. Anggota kelompok yang tidak memiliki rasa percaya cenderung curiga satu sama lain, dan pada akhirnya merusak kelompok.*
- 7) *Ketidakpercayaan umumnya menurunkan produktivitas*  
*Ketidakpercayaan membuat orang terfokus pada perbedaan kepentingan para anggota, sehingga mempersulit mereka mencapai tujuan bersama. Hal ini menyebabkan orang merespon dengan menyembunyikan informasi dan secara diam-diam mengejar kepentingan mereka sendiri.*

Selain itu, dimensi-dimensi yang penting dalam kepercayaan

( Robbins, 2006:462-463) adalah:

1. Integritas, merujuk pada kebenaran dan kejujuran. Dimensi ini adalah dimensi yang paling penting saat menilai seseorang apakah bisa dipercaya atau tidak. Dimensi ini berhubungan erat dengan kejujuran seseorang dalam mengungkapkan kebenaran.
2. Kompetensi, meliputi pengetahuan serta keahlian teknis dan antarpersonal individu. Hal ini lebih kepada teknis seorang individual dalam bekerja.
3. Konsistensi, berkaitan erat dengan keandalan, prediktibilitas, dan penilaian yang baik dari diri seseorang dalam menangani suatu situasi dan kondisi. Inkonsistensi antara kata dan perbuatan akan menurunkan tingkat kepercayaan, bahkan akan merusak sebuah kepercayaan.
4. Kesetiaan adalah kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan muka orang lain. Kepercayaan mensyaratkan bahwa seseorang orang mampu bergantung pada orang yang diyakini. Loyalitas dalam sebuah organisasi oleh karyawan sangat penting.

5. Keterbukaan, adanya sikap saling membuka diri dalam berbagi informasi. Dengan adanya keterbukaan ini memperkecil adanya masalah yang timbul.

#### 4. Kepuasan Komunikasi

##### a. Definisi kepuasan komunikasi

Kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro serta evaluasi atas suatu keadaan internal afektif yang menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi (Pace&Faules, 1998:164).

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkaitan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi dapat diartikan bahwa ketika kita merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Kenyamanan memiliki kecenderungan dan terkadang menyebabkan individu lebih menyukai cara-cara pelaksanaan yang baru dan seringkali gagal menghasilkan peningkatan kinerja tugas (Pace&Faules, 1998:165).

Redding mengemukakan bahwa istilah kepuasan komunikasi dapat digunakan untuk menyatakan “keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan total komunikasinya”

(Pace&Faules, 1998:164). Kepuasan dalam pernyataan ini menunjukkan bagaimana baiknya informasi yang tersedia baik mengenai segala hal yang berkaitan dengan perusahaan ataupun yang berkaitan dengan keinginan dari karyawan, penyebaran yang dilakukan melalui media apa, bagaimana prosesnya maupun respon atau *feedback* dari penerimanya.

Secara keseluruhan, kepuasan akan berkaitan erat dengan perbedaan antara apa yang diinginkan dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi dan apa yang orang miliki dalam kaitan tersebut. Kepuasan hampir tidak berhubungan dengan keefektifitasan pengungkapan pesan, tetapi bila pengalaman berkomunikasi memenuhi keinginan seseorang, biasanya hal itu dipandang sebagai memuaskan meskipun mungkin tidak efektif secara khusus sepanjang berkaitan dengan standar penciptaan, pengungkapan, dan penafsiran pesan (Pace&Faules, 1998:164-165). Kepuasan dalam berkomunikasi akan tercipta apabila informasi dikomunikasikan dengan cara yang sesuai dengan keinginan anda baik melalui media maupun komunikator (manajemen) sebagai pengirim pesan.

## b. Indikator Kepuasan Komunikasi

Analisis paling komprehensif mengenai kepuasan komunikasi organisasi dilakukan oleh Down dan Hazen sebagai bagian dari usaha mereka untuk mengembangkan suatu *instrument* untuk mengukur kepuasan komunikasi. Ada delapan dimensi kepuasan komunikasi yang stabil, diantaranya yaitu (Pace&Faules, 1998:163):

### 1. *Communicate Climate*

Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak pada organisasi.

### 2. *Supervisory Communication*

Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.

### 3. *Organizational Integrations*

Sejauh mana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu.

#### 4. *Media quality*

Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.

#### 5. *Co-worker Communications*

Sejauh mana terjadinya desas desus dan komunikasi horizontal yang cermat dan mengalir bebas.

#### 6. *Corporate Informations*

Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.

#### 7. *Personal Feedback*

Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia.

#### 8. *Subordinate Communications*

Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai.

Menurut Down, kuesioner kepuasan komunikasi adalah pusaka berharga yang dilandasi oleh suatu proses pengembangan yang kuat, memiliki orientasi teoritis yang kaya dan digunakan dalam berbagai



situasi organisasi. Kuesioner ini terbukti merupakan sarana berguna, fleksibel, dan efisien untuk meninjau komunikasi organisasi (Pace&Faules, 1998:164).

Menurut Arni Muhammad dalam Astria (2013: 23), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi yaitu:

- a. *Kepuasan dengan informasi mengenai pekerjaan. Hal ini mencakup pembayaran, keuntungan, naik pangkat dan pekerjaan itu sendiri. Dari hasil penelitian, kepuasan dalam aspek pekerjaan memberikan sumbangan kepada kepuasan komunikasi.*
- b. *Kepuasan dengan ketepatan informasi. Faktor ini mencakup tingkat kepuasan dengan informasi, kebijaksanaan, teknik-teknik baru, perubahan administratif dan staff, rencana masa depan dan penampilan pribadi. Kepuasan dengan kecukupan informasi yang diterima penting bagi konsep kepuasan komunikasi organisasi.*
- c. *Kepuasan dengan kemampuan seseorang untuk menyarankan penyempurnaan. Faktor ini menyangkut hal-hal seperti tempat dimana komunikasi seharusnya diperbaiki, pemberitahuan mengenai perubahan untuk tujuan perbaikan, dan strategi khusus yang digunakan dalam membuat perubahan. Kepuasan dengan bermacam-macam perubahan yang dibuat, bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan, mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi organisasi.*
- d. *Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi. Faktor ini menyangkut melalui mana komunikasi disebarluaskan dalam organisasi, mencakup peralatan, bulletin, memo, dan materi tulisan. Kepuasan komunikasi tampaknya berhubungan dengan pandangan orang mengenai seberapa efisien media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.*
- e. *Kepuasan dengan kualitas media. Faktor ini menyangkut seberapa baik mutu kualitas, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia, dan ketepatan informasi yang akan datang. Menurut hasil penelitian penampilan, ketepatan dan tersedianya informasi mempunyai hubungan dengan kepuasan orang terhadap komunikasi organisasi.*
- f. *Kepuasan dengan cara komunikasi dengan teman sekerja. Faktor ini mencakup komunikasi horizontal, informal dan tingkat*

*kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan mendapatkan informasi dari teman sekerja.*

- g. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi. Faktor ini mencakup mengenai hal-hal keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan atau bantuan dari organisasi dan informasi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa rasa puas dalam komunikasi organisasi dipengaruhi oleh aspek-aspek organisasi seperti dipercaya, sokongan dan kinerja yang tinggi.*

Sedangkan menurut Pace dan Faules, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi organisasi diantaranya (Pace&Faules, 1998:163):

- a. Informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Faktor ini hanya mencakup mengenai informasi tentang pekerjaan itu sendiri, seperti SOP (*Standard Operating Procedure*) dan *jobdesc*.
- b. Kecukupan informasi. Faktor ini mencakup mengenai kecukupan informasi yang beredar dalam suatu organisasi.
- c. Kemampuan untuk menyarankan perbaikan. Faktor ini mencakup mengenai penyempurnaan komunikasi melalui pemberitahuan mengenai perubahan dengan tujuan penyempurnaan dan strategi khusus yang digunakan dalam melakukan perubahan.
- d. Efisiensi berbagai saluran komunikasi kebawah. Faktor ini mencakup mengenai bagaimana informasi disebarluaskan dalam suatu organisasi, mencakup bulletin, peralatan yang digunakan, memo maupun materi tulisan.

- e. Kualitas media. Faktor ini lebih pada mutu tulisan, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia dan ketepatan informasi yang datang.
- f. Cara rekan kerja berkomunikasi. Faktor ini mencakup pada komunikasi horizontal, informal dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan pendapat informasi dari teman sekerja serta perolehan dukungan.
- g. Informasi mengenai organisasi secara keseluruhan. Faktor ini mengenai keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan atau bantuan dari organisasi dan informasi dari organisasi berupa peraturan, prosedur serta kebijakan organisasi.
- h. Keterlibatan dalam organisasi. Faktor ini melihat bagaimana keterlibatan sebagai integrasi dalam organisasi. Adanya *sense of belonging* dan merasa memiliki tanggung jawab atau organisasi serta keikutsertaan untuk perencanaan kedepan didalam organisasi.

Melalui delapan dimensi diatas tentunya akan sangat berguna untuk menciptakan sebuah kepuasan organisasi dengan harapan ketika kepuasan tersebut dapat tercapai maka hal ini berdampak positif pada hubungan fisik dan psikologi anggota organisasi.

## 5. Karakteristik Karyawan

Karakteristik karyawan juga merupakan faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, khususnya tingkat kepercayaan kepada pimpinan. Dengan memahami perilaku individu, kita dapat berpikir, bersikap, dan bertindak dengan tepat sehingga komunikasi akan berlangsung secara efektif dan efisien. Dengan begitu maka tujuan organisasi akan dapat tercapai (Sophiah, 2008:13). Jika pimpinan memiliki pemahaman yang baik atas ciri-ciri karakteristik karyawannya maka para pemimpin akan mampu menggerakkan karyawannya lebih arif dan bijak yang pada ujungnya adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien, begitu pula sebaliknya (Sophiah, 2008:13).

### a. Usia

Karakteristik karyawan meliputi banyak hal, seperti faktor pendidikan, lama bekerja, jenis kelamin, asal-usul, usia. Hubungan kinerja dengan umur sangat erat kaitannya. Alasan peneliti menggunakan usia adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Hal itu disebabkan karena pada karyawan yang berumur tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun dipihak lain ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua, meliputi pengalaman,

pertimbangan, etika kerja dan komitmen terhadap mutu (Robbins, 2006: 46). Karyawan yang lebih muda cenderung memiliki fisik yang kuat sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga dan apabila sudah berkeluarga anaknya relatif masih kecil. Menurut Nitisemito dalam Astria (2013: 34) karyawan yang lebih muda umumnya kurang disiplin, kurang bertanggung jawab, dan berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan karyawan yang lebih tua.

Karyawan yang lebih tua, kecil kemungkinannya akan berhenti karena masa kerja mereka lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi. Liburan dan dengan tingkat upah yang lebih panjang dan tunjangan pensiun yang lebih menarik. Kebanyakan studi juga menunjukkan hubungan positif antara kepuasan komunikasi dan umur, sekurangnya sampai umur 60 tahun. Kepuasan komunikasi akan terus-menerus meningkat pada karyawan yang profesional dengan bertambahnya umur mereka, sedangkan pada karyawan non-profesional kepuasan ini merosot pada umur setengah baya dan kemudian naik lagi pada tahun-tahun berikutnya (Robbins, 2006:47).

b. Jenis Kelamin

Tuhan menciptakan laki-laki dan perempuan berbeda baik peran, tugas, tanggung jawab, maupun secara fisik. Karena kodratnya, karyawan perempuan lebih sering tidak masuk kerja dibanding laki-laki, misalnya karena hamil, melahirkan. Namun karyawan perempuan cenderung lebih rajin, disiplin, teliti, dan sabar dibanding laki-laki (Sophiah, 2008:14).

c. Lama bekerja

Banyak penelitian menyimpulkan bahwa semakin lama seseorang bekerja, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Sophiah, 2008:14). Hal ini disebabkan oleh tingkat kepercayaan kepada pimpinan oleh karyawan yang sudah sangat kuat, sehingga mereka merasa nyaman dan tidak ingin untuk meninggalkan pekerjaannya.

F. Kerangka Konsep

1. Tingkat Kepercayaan Kepada Pimpinan

Dimulai dari iklim komunikasi dalam organisasi, iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi, untuk menunjukkan pada anggota organisasi

bahwa organisasi tersebut percaya dan memberi kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong dan memberi tanggung jawab, menyediakan informasi yang cukup terbuka, mendengarkan dengan penuh perhatian serta mendapatkan informasi yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota, aktif memberi penyuluhan sehingga anggota melihat keterlibatannya penting bagi organisasi, dan menaruh perhatian pada pekerjaan bermutu tinggi dan memberi tantangan (Pace dan Faules, 1998:154). Menurut Hardjana yang dikutip Damastuti (2010:18) mengatakan bahwa komponen-komponen dari kepercayaan kepada pimpinan meliputi pengalaman dan persepsi karyawan tentang saling percaya, partisipasi dalam pembuatan keputusan, pemberian dukungan, keterbukaan dalam komunikasi ke bawahan, kerelaan mendengar komunikasi dari bawahan, keprihatinan untuk tingkat kinerja yang tinggi.

Asal usul kepercayaan dapat dicari dari pola pikir atau kepercayaan pendiri dan pemimpin organisasi. Dapat juga merupakan kesepakatan anggota organisasi yang diformulasikan melalui pertemuan formal. Kepercayaan dapat formal (tertulis) dan tidak formal (tidak tertulis). Pernyataan kepercayaan organisasi

memberikan dasar nilai proses perencanaan dan evaluasi pelaksanaan rencana organisasi.

Kepercayaan adalah ekspresi atau pengharapan positif kepada orang lain tanpa melalui kata-kata. Kepercayaan tersebut dilakukan melalui tindakan yang diberikan oleh atasan ke bawahan, seperti melalui perhatian. Dua unsur penting dalam kepercayaan adalah menyiratkan familiritas dan risiko. (Robbins, 2006:462).

Dimensi penting yang mendasari konsep kepercayaan (Robbins, 2006:462-463) adalah:

1. Integritas, merujuk pada kebenaran dan kejujuran. Dimensi ini adalah dimensi yang paling penting saat menilai seseorang apakah bisa dipercaya atau tidak.
2. Kompetensi, meliputi pengetahuan serta keahlian teknis dan antarpersonal individu.
3. Konsistensi, berkaitan dengan keandalan, prediktibilitas, dan penilaian yang baik dari diri seseorang dalam menangani situasi. Inkonsistensi antara kata dan perbuatan akan menurunkan tingkat kepercayaan.
4. Kesetiaan adalah kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan muka orang lain. Kepercayaan



mensyaratkan bahwa seseorang orang mampu bergantung pada orang yang diyakini.

5. Keterbukaan, adanya sikap saling membuka diri dalam berbagi informasi.

## 2. Kepuasan Komunikasi Karyawan

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkaitan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi dapat diartikan bahwa ketika kita merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Kenyamanan memiliki kecenderungan dan terkadang menyebabkan individu lebih menyukai cara-cara pelaksanaan yang baru dan seringkali gagal menghasilkan peningkatan kinerja tugas (Pace&Faules, 1998:165).

Analisis paling komprehensif mengenai kepuasan komunikasi organisasi dilakukan oleh Down dan Hazen sebagai bagian dari usaha mereka untuk mengembangkan suatu *instrument* untuk mengukur kepuasan komunikasi (Pace&Faules, 1998:196). Ada delapan dimensi kepuasan komunikasi yang stabil, dan peneliti mengambil tiga dimensi diantaranya untuk mengukur kepuasan komunikasi karyawan. Alasan peneliti menggunakan tiga dimensi tersebut dikarenakan mereka telah mewakili indikator yang ingin

diteliti oleh peneliti, yakni yang menjadi fokus peneliti adalah kepuasan komunikasi antara karyawan dan pimpinan mereka. Ketiga dimensi yang diambil ini mewakili dari segi keterbukaan pimpinan perusahaan dalam memberikan informasi mengenai perusahaan kepada karyawan dan karyawan mengetahui cara kerja perusahaan sehingga memunculkan kepercayaan terhadap pimpinan.

1. *Supervisory Communication*

Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2. *Corporate Informations*

Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan yang memadai.

3. *Subordinate Communications*

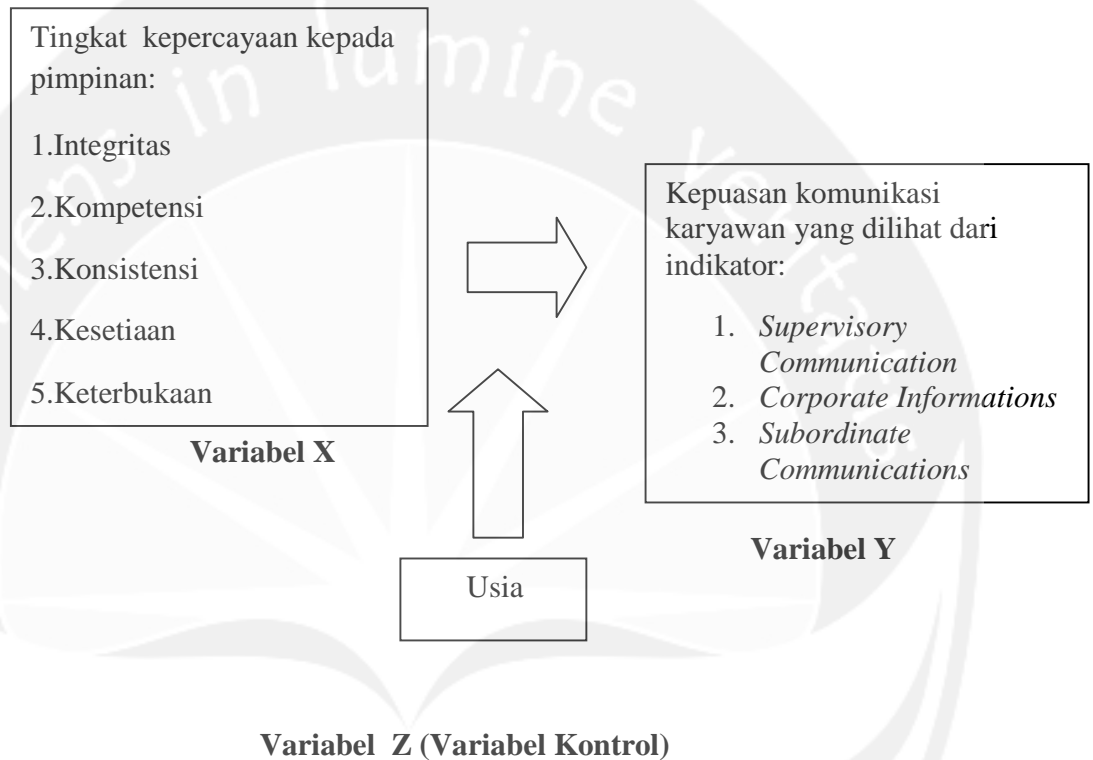
Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai.

### 3 Karakteristik Karyawan

Selain untuk membentuk adanya kepuasan komunikasi terhadap karyawan terdapat faktor lain yang dapat turut menentukan dan mempengaruhi kepuasan komunikasi dalam diri karyawan yaitu perbedaan karakteristik karyawan satu dan yang lainnya. Maka selanjutnya dalam penelitian ini akan dilihat juga karakteristik karyawan yang diposisikan sebagai variabel kontrol terhadap hubungan tingkat kepercayaan organisasi terhadap kepuasan komunikasi karyawan. Adapun karakteristik karyawan, dikategorikan ke dalam usia. Hubungan di antara ketiga variabel di atas dapat dilihat pada model hubungan:

## Bagan 1

### Hubungan Antar Variabel



#### G. Hipotesis

Pada penelitian ini bisa terdapat 2 hipotesis yang dapat diambil, yaitu:

##### 1. Hipotesis teoritis

###### a. Hubungan antara X-Y

Tingkat kepercayaan kepada pimpinan berhubungan dengan tingkat kepuasan komunikasi karyawan.

b. Hubungan antara X-Y-Z

- 1.) Hubungan antara tingkat kepercayaan kepada pimpinan dan kepuasan komunikasi dipengaruhi oleh usia karyawan pada golongan tertentu.

2. Hipotesis penelitian

a. Hubungan antara X-Y

Semakin tinggi tingkat kepercayaan kepada pimpinan maka tingkat kepuasan komunikasi karyawan juga akan semakin tinggi.

b. Hubungan antara X-Y-Z

Semakin tinggi usia karyawan, semakin kuat hubungan antara tingkat kepercayaan kepada pimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan.

c. Hipotesis Alternatif (Ha)

- 1.) Ada hubungan positif antara tingkat kepercayaan kepada pimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan.
- 2.) Apabila tingkat kepercayaan kepada pimpinan positif maka kepuasan komunikasi karyawan tergolong tinggi.

#### d. Hipotesis Nol ( H<sub>0</sub>)

- 1.) Tidak ada hubungan positif antara tingkat kepercayaan kepada pimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan.
- 2.) Tidak ada hubungan apabila tingkat kepercayaan kepada pimpinan positif maka kepuasan komunikasi karyawan juga tergolong tinggi.

#### H. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur sebuah variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur sebuah variabel (Singarimbun, 1995:46).

**Tabel 1**

**Definisi Operasional**

	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Pengukuran</b>
Variabel <i>independent</i> (X) Tingkat Kepercayaan Kepada Pimpinan	1. Integritas 2. Kompetensi 3. Konsistensi 4. Kesetiaan 5. Keterbukaan	1. Integritas a. Percaya akan kemampuan pimpinan (1,3) b. Percaya akan hasil kerja pimpinan (2,4) c. Mempercayai kemampuan rekan kerja (5) d. Mempercayai hasil kerja rekan kerja e. Jujur kepada pimpinan ketika mengalami masalah (6,7) f. Jujur ketika melakukan kesalahan dalam bekerja (8) 2. Kompetensi a. Memiliki kemampuan teknis dalam hal administrasi (10,11) b. Mendapatkan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi diri (9,12) c. Memiliki kemampuan dalam memecahkan masalah (13,14) 3. Konsistensi a. Dapat diandalkan ketika perusahaan mengalami masalah (15)	Skala Likert  (ordinal)

		<p>b. Dapat melaksanakan tugasnya secara mandiri (16)</p> <p>4. Kesetiaan</p> <p>a. Tetap bertahan ketika perusahaan mengalami masalah (17)</p> <p>b. Memiliki komitmen dalam perusahaan (18)</p> <p>5. Keterbukaan</p> <p>a. Memiliki akses yang mudah terhadap informasi mengenai pekerjaan (19)</p> <p>b. Pimpinan terbuka mengenai kondisi perusahaan (21)</p> <p>c. Pimpinan terbuka mengenai informasi perusahaan (20)</p>	
<p>Variabel</p> <p><i>dependent</i></p> <p>(Y)</p> <p>Kepuasan</p> <p>Komunikasi</p>	<p>1. <i>Supervisory Communication</i></p> <p><i>n</i></p> <p>2. <i>Corporate Informations</i></p> <p>3. <i>Ordinate Communication</i></p> <p><i>ns</i></p>	<p>1. <i>Supervisory Communication</i></p> <p>a. Penyampaian informasi dari pimpinan mengenai pekerjaan ke karyawan (22)</p> <p>b. Terbuka akan gagasan karyawan untuk perusahaan</p> <p>c. Pimpinan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan pekerjaan (23)</p> <p>2. <i>Corporate Informations</i></p> <p>a. Memahami informasi tentang perusahaan (24,25,26)</p> <p>b. Memahami prosedur perusahaan (27,28,29)</p> <p>3. <i>Subordinate Communications</i></p> <p>a. Adanya <i>reward</i> kepada karyawan yang berprestasi sebagai bentuk motivasi dari</p>	<p>Skala Likert</p> <p>(ordinal)</p>



		atasan (30,31,32) b. Mengetahui sistem penilaian terhadap pekerjaan (33,34,35,36,37)	
Variabel Kontrol (Z) Karakteristik Karyawan	1. Usia	1. Usia a. 20-30 tahun b. 31-40 tahun c. 41-45 tahun d. Diatas 45 tahun	Skala Likert (ordinal)

Kuesioner pengukuran kepuasan komunikasi digunakan skala Likert. Kriyantono (2008:143) mengatakan skala Likert digunakan untuk mengukur sikap seseorang tentang sesuatu objek sikap. Objek sikap ini biasanya telah ditentukan secara spesifik dan sistematis oleh peneliti. Indikator-indikator dari variabel sikap terhadap suatu objek merupakan titik tolak dalam membuat pertanyaan atau pernyataan yang harus diisi responden. Pilihan jawaban atau *opinion* dijabarkan dengan nilai terbesar adalah:

Jawaban:

a.(sangat setuju) = 4

b. (setuju) = 3

c. (tidak setuju) = 2

d.(sangat tidak setuju) = 1

Skala: ordinal

## 1. Karakteristik karyawan, yaitu:

- a. Usia: lama hidup seorang karyawan dihitung secara bulat sejak tahun lahir hingga ulang tahun terakhir dan dinyatakan dalam tahun.

## I. Metode Penelitian

### 1. Metode Penelitian

Metode yang dilakukan adalah metode penelitian *survey*. Dimana dalam pelaksanaannya penelitian akan menggunakan data primer yang berasal dari kuesioner dengan pendekatan Kuantitatif. *Survey* akan dilaksanakan dengan membagikan kuesioner pada karyawan yang bekerja dan terdaftar sebagai karyawan di Hotel Sri Wedari. Metode penelitian ini disesuaikan dengan tujuan penelitian dimana peneliti ingin mengetahui hubungan antar tingkat keterlibatan kepercayaan kepada pimpinan dengan tingkat kepuasan komunikasi karyawan.

### 2. Jenis Penelitian

Dalam melakukan penelitian, jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif dipilih karena peneliti ingin mengukur hubungan antara tingkat keterlibatan kepercayaan kepada pimpinan

dengan tingkat kepuasan komunikasi karyawan. *Survey* memiliki sifat asosiatif yakni berusaha menghubungkan variabel kepuasan komunikasi yang merupakan tujuan dari tingkat kepercayaan kepada pimpinan dengan karakteristik karyawannya.

### 3. Sifat Penelitian

Paradigma yang mendasari penelitian ini adalah paradigma klasik positivistic dengan sifat penelitian eksplanatif. Menurut Kriyantono (2008:61) jenis *survey* ini digunakan bila peneliti ingin mengetahui mengapa situasi atau kondisi tertentu terjadi atau apa yang mempengaruhi terjadinya sesuatu. Peneliti tidak sekedar menggambarkan terjadinya fenomena tapi telah mencoba menjelaskan mengapa fenomena ini terjadi dan apa pengaruhnya. Dalam penelitian kali ini variabel yang ingin dilihat adalah hubungan antara tingkat keterlibatan kepercayaan kepada pimpinan terhadap kepuasan komunikasi karyawan.

### 4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan adalah teknik *survey* melalui penyebaran kuesioner terstruktur. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang

harus diisi responden, yaitu karyawan. Tujuan penyebaran kuesioner adalah mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dari responden tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian pertanyaan. Penyebaran kuesioner ini dilakukan kepada populasi karyawan yang bekerja di Hotel Sri Wedari. Kuesioner akan diberikan pada keseluruhan karyawan yang telah melakukan dan merasakan iklim organisasi, berupa tingkat kepercayaan kepada pimpinan yang ada di sana.

## 5. Kriteria Kualitas Penelitian

### a. Uji Validitas

Uji validitas adalah sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun, 1995:124). Cara untuk mencari validitas adalah dengan mengkorelasikan skor yang diperoleh masing-masing pertanyaan dengan skor total (*Item-Total Correlation*). Skor total adalah nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item. Korelasi antara skor *item* dan skor total haruslah signifikan berdasarkan ukuran statistik. Bila semua skor pertanyaan atau pernyataan yang disusun berkorelasi dengan skor total, maka dapat dikatakan bahwa alat ukur pada penelitian tersebut memiliki validitas. Tingkat validitas bisa diperoleh dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* dengan level

signifikansi 5% dengan nilai kritisnya atau dengan cara membandingkan nilai signifikansi dengan hasil korelasi. Bila hasil nilai korelasi lebih kecil dari ( $<$ ) 0,05, maka dinyatakan valid dan begitupun sebaliknya. Dalam penelitian ini nilai signifikansi digunakan sebagai pembanding. Nilai signifikansi diperoleh dengan rumus *korelasi product moment*.

$$\text{Rumus validitas} = \frac{N(\sum XY - (\sum X \sum Y))}{\sqrt{[NX^2 - (\sum X)^2] [N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

X : adalah skor pernyataan.

N : adalah subjek pemilik nilai.

Y : adalah skor total.

XY: adalah jumlah skor pernyataan dikalikan skor total.

Kriteria pengambilan keputusan valid atau tidaknya kuesioner dalam penelitian ini didasarkan pada teknik *korelasi product moment* dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan *r table*. Bila angka korelasi melebihi angka kritik dalam *table* nilai *r*, maka korelasi tersebut dikatakan signifikan (Singarimbun, 1995:143). Didapatkan nilai *r table* adalah 0,3 untuk taraf signifikansi 5%, hal ini didasari karena 0,3 dianggap memiliki *construct* yang kuat (Sugiyono, 2008:115). Dikatakan valid atau *realible*

jika  $r$  hitung lebih besar ( $>$ ) dari  $r$  *table*. Hasil dari uji validitas yang dilakukan pada variabel kepercayaan kepada pimpinan dan tingkat kepuasan komunikasi karyawan berdasarkan nilai  $r$  hitung (*corrected item-total correlation*).

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1995:140). Reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Rumus yang digunakan untuk mengukur uji reliabilitas alat pengukuran penelitian ini adalah *Alpha Cronbach*. Rumus ini digunakan karena jawaban dalam instrumen kuesioner merupakan rentang antara beberapa nilai.

Rumus Alpha Cronbach =

$$\alpha = \left[ \frac{\kappa}{\kappa - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

$\alpha$  = koefisien reabilitas instrument (*cronbach alpha*)

$\kappa$  = banyaknya butir pertanyaan

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

$L \sigma_t^2$  =total varians

Instrumen atau kuesioner dikatakan *realible* jika nilai Alpha Cronbach lebih besar dari 0,60 (>0,6) (Santosa , 2002:251). Selain itu alat ukur atau *instrument* dikatakan memiliki reliabilitas yang baik jika selalu memberikan hasil yang sama meskipun digunakan berkali-kali baik oleh peneliti yang sama maupun oleh peneliti yang berbeda atau dengan kata lain *instrument* penelitian harus memiliki tingkat konsistensi yang tinggi.

**Tabel 2**

**Hasil Uji Validitas Variabel Tingkat Kepercayaan kepada  
Pimpinan (X)**

**Correlations**

KEPERCAYAAN

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
PC1	.437**	.001	50
PC2	.483**	.000	50
PC3	.505**	.000	50
PC4	.464**	.001	50
PC5	.558**	.000	50
PC6	.506**	.000	50
PC7	.718**	.000	50
PC8	.532**	.000	50
PC9	.547**	.000	50
PC10	.510**	.000	50
PC11	.451**	.001	50
PC12	.631**	.000	50
PC13	.613**	.000	50
PC14	.605**	.000	50
PC15	.696**	.000	50
PC16	.482**	.000	50
PC17	.557**	.000	50
PC18	.494**	.000	50
PC19	.401**	.004	50
PC20	.414**	.003	50
PC21	.527**	.000	50
KEPERCAYAAN	1		50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Sumber: SPSS*

Berdasarkan tabel hasil uji validitas terhadap semua indikator variabel X, yaitu tingkat kepercayaan kepada pimpinan ditemukan keseluruhannya valid. Validitas dilihat dari nilai *corrected item-total correlation* pada kolom di atas dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan telah memiliki



nilai r hitung yang lebih dari r tabel 0,3 sehingga butir pertanyaan tersebut telah valid. Nilai r tabel dilihat pada tabel r ( $r=0,3$ ) berasal dari tabel r dengan membandingkan banyak responden.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Komunikasi Karyawan (Y)**

**Correlations**

KEPUASAN			
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
KP1	.621**	.000	50
KP2	.675**	.000	50
KP3	.632**	.000	50
KP4	.610**	.000	50
KP5	.624**	.000	50
KP6	.656**	.000	50
KP7	.701**	.000	50
KP8	.698**	.000	50
KP9	.733**	.000	50
KP10	.557**	.000	50
KP11	.707**	.000	50
KP12	.611**	.000	50
KP13	.626**	.000	50
KP14	.662**	.000	50
KP15	.620**	.000	50
KP16	.568**	.000	50
KEPUASAN	1		50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Sumber: SPSS*

Berdasarkan tabel hasil uji validitas terhadap semua indikator variabel Y, yaitu kepuasan komunikasi karyawan ditemukan keseluruhannya valid. Validitas dilihat dari nilai *corrected item-total correlation* pada kolom di atas dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan telah memiliki nilai r

hitung yang lebih dari r tabel 0,3 sehingga butir pertanyaan tersebut telah valid. Nilai r tabel dilihat pada tabel r ( $r=0,3$ ) berasal dari tabel r dengan membandingkan banyak responden.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Tingkat Kepercayaan kepada Pimpinan (X)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	21

*Sumber: SPSS*

Sementara itu untuk uji reliabilitas terhadap variabel X, yaitu tingkat kepercayaan kepada pimpinan ditemukan keseluruhannya menunjukkan hasil yang reliabel. Hal tu di tunjukkan dengan angka pada tabel diatas sebesar 0,866 yang dimana lebih besar daripada standar yang ditetapkan oleh rumus *Cronbach's Alpha* yang sebesar 0,60.

**Tabel 5**

**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Komunikasi Karyawan**

(Y)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	16

*Sumber: SPSS*

Sementara itu untuk uji reliabilitas terhadap variabel X, yaitu Y, yaitu kepuasan komunikasi karyawan ditemukan hasil yang reliabel. Hal Itu ditunjukkan dengan angka pada tabel diatas sebesar 0,903 yang dimana lebih besar daripada standar yang ditetapkan oleh rumus *Cronbach's Alpha* yang sebesar 0,60.

6. Populasi

Populasi adalah suatu kesatuan individu atau subjek pada wilayah dan waktu dengan kualitas tertentu yang akan diamati. (Arikunto, 1998:129) memberikan pengertian populasi sebagai keseluruhan objek penelitian. Populasi dalam penelitian adalah karyawan Hotel Sri Wedari berjumlah 50 orang.

## 7. Teknik Analisis Data

Dalam melakukan analisis terhadap data hasil pengisian kuesioner peneliti akan menggunakan:

### a. Distribusi Frekuensi

Distribusi frekuensi dilakukan untuk mengetahui persebaran jawaban responden untuk tiap-tiap pertanyaan yang diajukan. Dengan menggunakan distribusi frekuensi ini diharapkan dapat mempermudah dalam memahami dan menganalisis masalah yang diteliti.

Distribusi frekuensi dapat dilihat dari tabel frekuensi yang disusun sendiri-sendiri, biasanya tabel frekuensi ini terdiri dari dua kolom yang berisikan jumlah frekuensi dan presentase.

### b. Korelasi *Product Moment*

Untuk menganalisis data yang diperoleh dalam penelitian ini maka dipakailah analisis korelasi *Product Moment*. Analisis korelasi *Product Moment* digunakan untuk mengukur kuat lemahnya hubungan yang ada antara tingkat kepercayaan kepada pimpinan terhadap kepuasan komunikasi karyawan. Pengambilan keputusan uji t dilihat dari perbandingan probabilitas (Sig) dengan taraf nyatanya (0,05) yaitu:

Jika nilai Sig > 0.05 maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak

Jika nilai Sig < 0.05 maka H0 ditolak dan Ha diterima

c. Korelasi Parsial

Korelasi parsial merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel kontrol (Z) terhadap variabel *independent* (X) dan variabel *dependent* (Y). Adapun rumus nya:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots + b_nX_n$$

Keterangan:

Y = Variabel *dependent*

X1 = Variabel *independent*

X2,3,4 = Variabel kontrol

$\alpha$  = konstanta

b = koefisien regresi