

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Komunikasi merupakan “suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain“ (Thoha, 1992:163). Pada dasarnya komunikasi sangat berperan penting dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Dalam suatu organisasi, komunikasi berperan dalam mengkoordinasikan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama dan mengembangkan sikap saling pengertian dan saling memahami antar anggota dalam organisasi (Masmuh, 2010:7-8). Menurut Pace & Faules (2005:11) pengertian organisasi sendiri adalah “sesuatu yang bersifat fisik dan konkret, dan merupakan sebuah struktur dengan batas-batas yang pasti”.

Redding dan Shanborn (Muhammad, 2005:65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman, dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks yang meliputi komunikasi internal, hubungan manusia, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi, dan proses mendengarkan.

Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan salah satu aset berharga yang perlu di jaga dan dikembangkan demi terwujudnya tujuan dari organisasi (Ruslan, 1998:248). Dalam organisasi karyawan bukanlah hanya sebagai pelengkap, hal ini karena karyawan merupakan individu yang memiliki emosi, keinginan, tuntutan, dan kebutuhan. Selain kebutuhan atas informasi mengenai instruksi tugas karyawan dan informasi mengenai kebijakan, strategi dan masalah yang dihadapi perusahaan, karyawan juga memiliki kebutuhan akan penyampaian ide atau saran, kritik, permohonan, pengajuan pertanyaan, dan penyampaian keluhan atas lingkungan kerja. Seperti yang diungkapkan Thoha (1992:183), komunikasi organisasi penting bahwa komunikasi tersebut terjadinya sangat bergantung pada struktur organisasi.

Secara tradisional struktur organisasi dipandang sebagai suatu jaringan tempat mengalirnya informasi. Oleh karena itu, dalam hubungannya dengan suatu jaringan, maka komunikasi akan terdiri dari instruksi dan perintah untuk dikerjakan atau tidak untuk dikerjakan selalu dikomunikasikan ke bawah melalui rantai komando dari seseorang kepada orang yang berada di bawah hirarkinya langsung dan laporan, pertanyaan, permohonan, selalu dikomunikasikan ke atas melalui rantai komando dari seseorang kepada atasannya langsung (Thoha, 1992:183).

Karyawan sebagai individu tentu juga memiliki kepribadian dan harapan yang berbeda mengenai bagaimana informasi dari karyawan dapat diterima dan direspon oleh atasan, harapan akan terpenuhinya permintaan karyawan, dan sikap orang lain saat berkomunikasi dengan dirinya (Muhammad, 2005:88). Jika harapan tersebut dapat terwujud dapat memberikan kepuasan komunikasi bagi karyawan. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Muhammad (2005:88) bahwa “kepuasan komunikasi adalah salah satu fungsi dari apa yang seorang dapatkan dengan apa yang

dia harapkan”. Terdapat beberapa definisi mengenai kepuasan komunikasi antara lain:

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media-media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi (Pace & Faules, 2005:165).

Menurut Redding (Pace & Faules, 2005:164) kepuasan komunikasi yaitu keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan total komunikasinya”.

Kepuasan komunikasi yang diperoleh karyawan dalam organisasi tentu tidak hanya didapat dari kenyamanan komunikasi karyawan dalam berkomunikasi dengan teman kerja, namun juga nyaman yang diperoleh ketika berkomunikasi dengan atasannya. Dalam komunikasi yang berlangsung diantara bawahan dengan atasan, kecakapan komunikasi atasan yang baik dalam merespon segala bentuk informasi dari karyawan tentunya juga dapat memberikan kepuasan komunikasi tersendiri bagi karyawan, karena ketika atasan memiliki kecakapan komunikasi yang baik, komunikasi dapat mencapai tujuan dan memberikan hasil yang diinginkan oleh pihak-pihak yang berkomunikasi (Hardjana, 2003:91).

Namun pada kenyataannya tidak semua atasan dalam organisasi menunjukkan ketertarikan atau perhatiannya atas informasi maupun masalah yang dikomunikasikan oleh karyawan kepada atasan (Pace & Faules, 2005:191). Demikian juga atasan tidak menerima dan menindaklanjuti dengan baik atas informasi yang dikomunikasikan karyawan atau bahkan atasan tidak meluangkan waktu untuk mendengarkan informasi tersebut (Pace & Faules, 2005: 191-192). Padahal Sianipar (Damastuti, 2010:33) mengungkapkan bahwa agar

komunikasi dalam organisasi dapat berlangsung efektif dan memberikan kepuasan komunikasi bagi pihak-pihak yang berkomunikasi terdapat dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu bersifat terbuka dan komunikasi dua arah yang sering dilakukan, dan terdapat adanya proses mendengarkan dengan baik, mekanisme umpan balik, dan diskusi mengenai penyelenggaraan aktivitas organisasi itu sendiri.

Komunikasi *upward* adalah “pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi” (Muhammad, 2005:116). Dalam komunikasi yang berlangsung secara vertikal di organisasi seperti halnya komunikasi *upward*, dibutuhkan komunikasi yang berkualitas untuk dapat menciptakan keterbukaan dan komunikasi dua arah. Adanya arus informasi ke atas berfungsi untuk memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan, memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan memberikan kesempatan untuk mengajukan ide, mengajukan pertanyaan, dan saran, mengetahui keluh kesah karyawan, membantu mengatasi masalah pekerjaan karyawan, dan membuat bawahan merasa sebagai bagian dari organisasi (Muhammad, 2005:117).

Apabila dalam pengalaman komunikasi *upward* di suatu organisasi dapat memenuhi keinginan karyawan maka hal itu dapat dipandang sebagai memuaskan (Pace & Faules, 2005:164). Sedangkan kepuasan komunikasi yang dirasakan karyawan dapat memberikan andil dalam

kepuasan kerja karyawan. Pernyataan tersebut sesuai dengan riset yang telah dilakukan sebelumnya.

Penelitian Schuler dan Blank menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja (Muhammad, 2005:90).

Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Pincus yang menyatakan bahwa berarti kepuasan tidak memacu para individu untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, meskipun kepuasan komunikasi jelas memberi andil dalam kepuasan kerja (Pace & Faules, 2005:165).

Sebuah analisis komprehensif mengenai kepuasan komunikasi organisasi, dilakukan oleh Down dan Hazen dan Beckstrom (Muhammad, 2005: 88-89) sebagai usaha untuk mengukur kepuasan komunikasi, beberapa diantaranya adalah kepuasan dengan efisiensi saluran komunikasi, kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan, dan kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai satu kesatuan atau integrasi organisasi.

Komunikasi *upward* yang efektif dalam suatu organisasi dapat dilihat dari bagaimana kegiatan komunikasi *upward* tersebut dikembangkan dan berlangsung secara berkesinambungan. Ada dorongan dari atasan untuk melaksanakan dan mengembangkan komunikasi *upward* dalam organisasi (Pace & Faules, 2005:193). Komunikasi *upward* yang efektif juga menitikberatkan kepekaan dan penerimaan atasan atas masukan gagasan dari bawahan, dan mendengarkan serta memberikan tanggapan atas informasi tersebut (Pace & Faules, 2005:194). Seperti yang diungkapkan Pace & Faules (2005:194) komunikasi *upward* mencakup tindakan untuk menanggapi masalah, mendengarkan aktif dapat

memancing munculnya gagasan-gagasan baru, bila tidak ada tindakan yang dapat dilakukan, bawahan harus diberi tahu dan diberi alasan mengapa hal tersebut tidak dapat ditindaklanjuti. Untuk memudahkan berlangsungnya komunikasi *upward* juga diperlukan ketersediaan media dan saluran untuk menyampaikan informasi.

Dalam sebuah perusahaan dengan skala yang besar tentu tidak semua perusahaan tersebut dapat menjalankan komunikasi *upward* yang efektif. Tidak tersedianya saluran untuk karyawan berkomunikasi, dan birokrasi yang rumit tentu membuat informasi yang disampaikan karyawan menjadi tersendat (Pace & Faules, 2005:191). Selain itu apabila seorang atasan tidak memiliki kecakapan komunikasi yang baik dalam menanggapi segala informasi dari karyawan tentu hal tersebut juga dapat mempengaruhi keberhasilan komunikasi *upward*. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Hardjana (2003:33). bahwa umumnya karyawan tidak berani menyampaikan pesan yang buruk kepada atasannya, karena takut jika pesan tersebut dapat membuat atasannya marah atau membuat karyawan merasa dipandang buruk oleh atasannya sehingga dapat mempengaruhi performa kerjanya. Selain itu hal ini juga membuat atasannya menjadi kurang baik menurut pandangan atasan yang lebih tinggi (pimpinan perusahaan) (Hardjana, 2003:33). Pesan dari bawah yang cenderung menjadi baik-baik saja dan cenderung “disensor” ,yang tentunya dapat mengakibatkan atasan mendapatkan informasi yang salah (Hardjana, 2003:32-33). Jika informasi yang salah tersebut dijadikan

pertimbangan dalam pengambilan keputusan, maka keputusan bisa menjadi ikut salah dan berakibat kurang baik pada perusahaan.

Pada perusahaan yang berskala besar tantangan dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana penyampaian informasi dapat diterima diseluruh bagian organisasi dan bagaimana dapat menerima informasi dari seluruh bagian organisasi (Masmuh, 2010:54). Hal tersebut berhubungan dengan aliran informasi, “proses aliran informasi merupakan proses yang rumit” (Masmuh, 2010:54). PT. Graha Farma Solo merupakan salah satu perusahaan yang memiliki jumlah karyawannya yang cukup banyak sehingga komunikasi dari bawahan kepada atasan berlangsung cukup kompleks.

PT. Graha Farma adalah industri farmasi berkembang, yang berdiri sejak tahun 1988. PT. Graha Farma berlokasi di Jalan Dr. Rajiman 296 Solo. Sebagai produsen di pasar global dengan tingkat permintaan pasar yang tinggi, PT. Graha Farma mengembangkan usahanya dengan membangun pabrik yang terletak di Desa Kaliwuluh, Kebakkramat Kabupaten, Karanganyar. PT. Graha Farma merupakan perusahaan yang memproduksi sekaligus mendistribusikan produk-produk farmasi, beberapa produk yang dihasilkan oleh PT. Graha Farma antara lain Amoxicilin 500 mg, Biomega, Atmacid, Curviplek sirup dan sebagainya. Mengoptimalkan kemampuan dan kapasitas sumber daya manusia untuk pertumbuhan perusahaan berkepanjangan merupakan salah satu misi dari PT. Graha Farma. Salah satu cara yang digunakan PT. Graha Farma dalam

mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusianya yaitu melalui komunikasi *upward* agar perusahaan dapat memperoleh informasi yang berguna untuk mencapai sasaran perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh kualitas komunikasi *upward* terhadap kepuasan komunikasi karyawan di PT. Graha Farma Solo.

## **B. Rumusan Masalah**

Apakah kualitas komunikasi *upward* berpengaruh terhadap kepuasan komunikasi karyawan di PT. Graha Farma Solo?

## **C. Tujuan Penelitian**

Mengetahui pengaruh kualitas komunikasi *upward* terhadap kepuasan komunikasi karyawan di PT. Graha Farma Solo.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perkembangan ilmu komunikasi, konsentrasi studi *Public Relations*, khususnya mengenai studi komunikasi organisasi.

### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi PT. Graha Farma dan dapat digunakan menjadi acuan untuk mengetahui



kualitas komunikasi *upward* di PT. Graha Farma Solo dan mengetahui kepuasan komunikasi karyawan PT. Graha Farma Solo.

## **E. Kerangka Teori**

### **1. Komunikasi organisasi**

Goldhaber dalam buku yang berjudul Komunikasi Organisasi menyatakan bahwa:

Komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (Muhammad, 2005:67).

Hal yang terpenting dalam komunikasi organisasi meliputi penciptaan pesan, penafsiran, dan koordinasi kegiatan anggota organisasi. “Bagaimana komunikasi berlangsung dalam organisasi dan apa maknanya bergantung pada konsepsi seseorang mengenai organisasi” (Pace & Faules, 2005:34).

Redding dan Shanborn dalam buku Komunikasi Organisasi (Muhammad, 2005:65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman, dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks yang meliputi komunikasi internal, hubungan manusia, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi, dan proses mendengarkan.

Komunikasi dalam organisasi berfungsi mencapai tujuan dari sistem organisasi, sehingga fungsi dari komunikasi meliputi informasi mengenai pekerjaan, pemeliharaan, motivasi, integrasi, dan inovasi (Pace & Faules, 2005:34).

Bila organisasi merupakan suatu pemroses informasi besar, maka maksud proses komunikasi adalah untuk memperoleh informasi yang tepat bagi orang yang tepat dan pada saat yang tepat (Pace & Faules, 2005:34).

Komunikasi didalam organisasi memiliki beberapa tujuan (Udaya, 1997:149-150), yaitu:

a. Memberikan informasi

Tujuan utama komunikasi adalah mengirimkan informasi dari seseorang kepada orang lain atau kelompok-kelompok dalam organisasi. Berbagai jenis informasi di organisasi disampaikan dalam bentuk kebijakan, peraturan-peraturan, dan perubahan-perubahan serta perkembangan dalam organisasi.

b. Umpan balik

Komunikasi umpan balik membantu usaha untuk langkah-langkah perbaikan, penyempurnaan dan penyesuaian yang dibutuhkan organisasi, serta memberikan motivasi.

c. Pengendalian

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

d. Pengaruh

Informasi merupakan kekuasaan. Semakin tinggi tingkatan dalam manajemen semakin besar peranannya untuk dapat memengaruhi sesuatu .

e. Memecahkan persoalan

Komunikasi bertujuan untuk memecahkan persoalan yang terjadi didalam organisasi.

f. Pengambilan keputusan

Untuk mengambil suatu keputusan diperlukan beberapa macam komunikasi, misalnya pertukaran informasi, pendapat, dan alternatif lain yang ada.

g. Mempermudah perubahan

Komunikasi membantu mengetahui kesulitan dalam perencanaan perubahan dan dalam mengambil tindakan perbaikan.

h. Pembentukan kelompok

Komunikasi membantu dalam proses pembangunan dan pengembangan hubungan dalam organisasi.

i. Menjaga pintu

Komunikasi membantu dalam berhubungan dengan dunia luar atau pihak-pihak diluar organisasi.

## **1.1 Arah aliran Informasi**

Pesan yang mengalir dalam organisasi melalui struktur yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu merupakan jaringan komunikasi formal (Muhammad, 2005:107). Menurut Muhammad (2005:108-121) terdapat tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yaitu:

a. **Komunikasi ke Bawah**

Komunikasi ke bawah adalah pesan yang mengalir dari para atasan kepada bawahannya. Umumnya komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkaitan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijakan.

b. **Komunikasi ke Atas**

Komunikasi ke atas adalah “pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi” (Muhammad, 2005:116). Semua karyawan dalam suatu organisasi mungkin berkomunikasi ke atas kecuali yang berada di posisi paling atas (puncak). Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan umpan balik, memberikan saran, dan mengajukan pertanyaan. Tipe pesan adalah integrasi dan pembaharuan.

c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi Horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang memiliki otoritas dan tingkatan yang sama. Pesan dalam komunikasi horizontal ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau hubungan kemanusiaan, seperti koordinasi, memecahkan masalah, menyelesaikan konflik dan saling bertukar informasi.

**2. Komunikasi *Upward* (Komunikasi ke Atas)**

Komunikasi *Upward* (komunikasi ke atas) dalam sebuah organisasi berarti bahwa:

Informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia) (Pace & Faules, 2005:189).

Pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. (Muhammad, 2005:116).

Semua karyawan dalam sebuah organisasi, kecuali yang berada pada posisi puncak atau paling atas, mungkin berkomunikasi ke atas yaitu, setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik untuk meminta informasi dan memberi informasi pada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi dari dia (Pace & Faules, 2005:189). “Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembaruan” (Muhammad, 2005:117).

Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, lebih luas merupakan esensi dari komunikasi ke atas (Pace & Faules, 2005: 189).

Komunikasi ke atas bertujuan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mengenai kemajuan, memberikan masukan, mengajukan pertanyaan, dan menyampaikan masalah-masalah pekerjaan (Muhammad, 2005:117). Komunikasi ke atas menyebabkan para manajer mengetahui perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, teman sekerjanya, dan organisasi secara umum. Manajer juga mengandalkan komunikasi ke atas untuk memperoleh gagasan agar dapat mengetahui cara memperbaiki atau menyempurnakan suatu kondisi dalam perusahaan (Robbins, 2006:394). Komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu. Menurut Pace & Faules (Muhammad, 2005: 117) fungsinya komunikasi ke atas adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi ke atas membuat atasan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dan bagaimana baiknya atasan menerima apa yang disampaikan karyawan.
- b. Komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga yang berguna untuk pembuatan keputusan.
- c. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengajukan pertanyaan, mengajukan ide-ide, dan saran-saran yang berkenaan dengan organisasi.

- d. Komunikasi ke atas membiarkan, bahkan mendorong desas-desus dan keluhan kesah karyawan muncul dan membiarkan atasan mengetahuinya.
- e. Komunikasi ke atas membuat atasan dapat mengetahui apakah bawahan paham apa yang disampaikan atasan dalam arus komunikasi ke bawah.
- f. Komunikasi ke atas membantu karyawan memecahkan masalah-masalah pekerjaan dan memperkuat keterlibatan karyawan dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

Melalui komunikasi *upward* pimpinan harus mendapatkan informasi dari bawahannya mengenai hal-hal berikut (Muhammad, 2005:118):

- a. Pekerjaan karyawan, hasil yang dicapai, perkembangan atau kemajuan karyawan, dan rencana-rencana kedepan.
- b. Menjelaskan persoalan-persoalan pekerjaan yang sulit dipecahkan sehingga memerlukan bantuan tertentu.
- c. Menawarkan saran-saran atau ide-ide bagi penyempurnaan dan pembaharuan unitnya masing-masing atau organisasi secara keseluruhan.
- d. Karyawan menyampaikan pikiran dan perasaan mereka mengenai pekerjaannya, teman sekerjanya dan organisasi.

Namun dalam pelaksanaannya, juga terdapat adanya hambatan yang dapat mempersulit komunikasi *upward* dalam organisasi. Menurut Muhammad (2005:118-119), kesulitan dalam komunikasi *upward* disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah:

- 1) Karyawan cenderung untuk menyimpan perasaan dan pikiran mereka. Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan merasa akan mendapat kesukaran bila menyatakan apa yang sebenarnya ada di pikiran mereka. Karena itu cara yang terbaik adalah sepakat dengan apa yang disampaikan atasan.
- 2) Karyawan merasa bahwa pimpinan dan atasan tidak tertarik kepada masalah mereka. Karyawan sering melaporkan bahwa pimpinan mereka tidak peduli terhadap masalah-masalah mereka. Pimpinan tidak merespon masalah karyawan dan bahkan menahan beberapa komunikasi ke atas, karena membuat atasan menjadi kurang baik menurut pandangan atasan yang lebih tinggi.
- 3) Kurangnya *reward* atau penghargaan pada karyawan yang melakukan komunikasi ke atas. Seringkali atasan dan pimpinan tidak memberikan penghargaan yang nyata kepada karyawan untuk memelihara keterbukaan komunikasi ke atas.



4) Karyawan merasa bahwa atasan dan pimpinan tidak dapat menerima dan menanggapi apa yang disampaikan oleh karyawan. Atasan tidak meluangkan waktu untuk mendengarkan atau karyawan terlalu sulit untuk menemuinya.

Karyawan pada umumnya berkomunikasi untuk mencapai beberapa tujuan diantaranya untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan pribadi dan berupaya memperbaiki lingkungan kerjanya (Pace & Faules, 2005:192). Menurut Masmuh fungsi utama komunikasi ke atas adalah untuk “memperoleh informasi mengenai kegiatan, keputusan, dan pelaksanaan pekerjaan karyawan pada tingkat yang lebih rendah” (Masmuh, 2010:11).

Komunikasi ke atas dapat berupa laporan prestasi kerja, saran dan rekomendasi, usulan anggaran, pendapat atau opini, keluhan, permohonan, bantuan, instruksi (Masmuh, 2010:12).

Alat-alat atau media komunikasi khusus yang digunakan dalam saluran komunikasi ke atas (Moekijat, 1993:100) adalah:

1. Ke atas tertulis
  - a. Surat, memo, laporan dan formulir
  - b. Keluhan tertulis dan kotak keluhan
  - c. Sistem saran
  - d. Daftar pertanyaan sikap formal
2. Ke atas lisan
  - a. Diskusi tatap muka
  - b. Wawancara
  - c. Pertemuan dan konferensi
  - d. Telepon
  - e. Desas-desus
  - f. Pertemuan sosial

Planty dan Machaver (dalam Pace & Faules, 2005:193-194) mengemukakan tujuh prinsip sebagai pedoman komunikasi ke atas. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut (Pace & Faules, 2005:193-194):

- 1) Program komunikasi ke atas yang efektif harus direncanakan. Kerahasiaan dan keterusterangan memperkuat semua program komunikasi efektif, atasan dan manajer harus merangsang, mendorong dan mencari solusi untuk mengembangkan komunikasi ke atas.
- 2) Program komunikasi ke atas yang efektif berlangsung secara kesinambungan. Bawahan harus memberi dan meminta informasi dari atasan terlepas dari bagaimana segala sesuatu berjalan. Atasan dan manajer harus mau menerima informasi kepada bawahan dan memberi tanggapan atas apa yang mereka terima, terlepas dari apakah organisasi berjalan lancar atau sedang mengalami gangguan.
- 3) Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran rutin. Tidak menghilangkan kesempatan bagi setiap karyawan untuk melakukan kontak dan didengar oleh atasan disetiap tingkat, informasi harus mengalir ke atas melalui organisasi mengikuti tahap-tahap dan saluran yang biasa dan rutin. Masalah dan permohonan informasi

harus berjalan ke atas melalui organisasi sampai menemui orang yang dapat melakukan tindakan; bila orang tersebut dapat memberi informasi atau menyelesaikan masalah, maka aliran komunikasi ke atas tidak perlu berjalan lebih jauh lagi.

- 4) Program komunikasi ke atas yang efektif menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam memasukkan gagasan dari tingkat yang lebih rendah. Jabatan seseorang dalam organisasi mendorongnya untuk memandang segala sesuatu secara berbeda dan memberi makna yang berlainan pula atas sesuatu. Perbedaan dalam nilai-nilai dan prioritas menghasilkan perbedaan dalam dugaan dan kesimpulan. Dasar bagi komunikasi ke atas yang efektif adalah mendengarkan dengan tujuan untuk memahami apa yang dimaksud oleh seseorang.
- 5) Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup mendengarkan secara obyektif. Atasan dan manajer harus meluangkan waktu untuk mendengarkan bawahan secara obyektif. Kebiasaan mendengarkan dengan jengkel, menunjukkan bahwa komunikasi ke atas sebenarnya tidak diinginkan oleh atasan. Mendengarkan yang disampaikan bawahan dapat

mengurangi ketegangan dengan bawahan, menunjukkan maksud menerima dan kesediaan untuk mendengarkan pendapat yang bertentangan, kritik-kritik dan cara pandang yang berlainan.

- 6) Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup tindakan untuk menanggapi masalah. Gagal dalam melakukan tindakan dalam menanggapi masalah hanya menciptakan kemarahan dan merusak ketulusan dalam komunikasi ke atas. Perubahan-perubahan dalam kebijakan atau suatu tindakan harus dilakukan bila memang harus, sekedar mendengarkan tanpa melakukan sesuatu penyesuaian dapat menghapuskan gagasan komunikasi ke atas. Bila suatu tindakan tidak dapat dilakukan, bawahan harus diberitahu dan diberi alasan mengapa perubahan-perubahan tidak dapat dilakukan.
- 7) Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi. Metode komunikasi ke atas yang paling efektif adalah kontak tatap-muka setiap hari dan percakapan antara atasan dengan bawahan.

### 3. Kepuasan Komunikasi

Kepuasan komunikasi menunjukkan bagaimana sebaiknya informasi yang tersedia atau yang diinformasikan memenuhi permintaan anggota organisasi akan tuntutan karyawan atas informasi, dari siapa informasi diperoleh, bagaimana cara disebarluaskan, bagaimana informasi diterima, diproses, dan bagaimana respon orang yang menerima (Muhammad, 2005:88). Kepuasan komunikasi adalah “salah satu fungsi dari apa yang seorang dapatkan dengan apa yang dia harapkan” (Muhammad, 2005:88). Terdapat beberapa pengertian tentang kepuasan komunikasi, diantaranya:

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media-media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi (Pace & Faules, 2005:165).

Sedangkan pengertian kepuasan komunikasi menurut Redding (Pace & Faules, 2005:164) yaitu “keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan total komunikasinya”.

Downs dan Hazen dan Beckstrom menyarankan beberapa dimensi untuk mengukur faktor-faktor kepuasan komunikasi karyawan dalam organisasi (Muhammad, 2005:88-89). Kepuasan komunikasi karyawan timbul dari kombinasi faktor-faktor berikut (Muhammad, 2005;88-89):

1. Kepuasan dengan pekerjaan

Kepuasan ini mencakup hal-hal yang berkaitan dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat, dan pekerjaan itu

sendiri. Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan dalam aspek pekerjaan memberikan sumbangan pada kepuasan komunikasi.

2. Kepuasan dengan ketepatan informasi

Faktor ini mencakup tentang kepuasan dengan informasi, kebijakan, teknik-teknik baru, perubahan administratif dan staff, rencana kedepan, dan penampilan pribadi. Kepuasan dengan ketepatan informasi diterima penting bagi kepuasan komunikasi organisasi.

3. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan

Faktor ini mencakup hal-hal mengenai komunikasi seharusnya disempurnakan, pemberitahuan mengenai perubahan untuk tujuan penyempurnaan, 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.

4. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi

Faktor ini mencakup melalui apa komunikasi disebarluaskan dalam organisasi, mencakup peralatan, buletin, memo, dan

materi tulisan seperti misalnya surat dan pengumuman. Kepuasan komunikasi tampaknya berhubungan dengan pendapat seseorang mengenai seberapa efisiennya media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.

5. Kepuasan dengan kualitas media

Faktor ini berhubungan dengan seberapa baik mutu tulisan, nilai informasi yang diterima, tersedianya keseimbangan informasi, dan ketepatan informasi yang datang. Hasil penelitian menyarankan bahwa, penampilan, ketepatan dan tersedianya informasi mempunyai pengaruh kepada kepuasan orang dengan komunikasi dalam organisasi.

6. Kepuasan dengan cara komunikasi teman sekerja

Faktor ini mencakup komunikasi horizontal, informal, dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah, dan pertukaran informasi dan teman sekerja. Kepuasan dengan komunikasi berhubungan dengan hubungan yang memuaskan teman sekerja.

7. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai satu kesatuan atau integrasi organisasi

Faktor ini mencakup hal-hal yang berkaitan dengan keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan, atau bantuan dari organisasi, dan informasi dari organisasi. Kepuasan dalam komunikasi organisasi dipengaruhi oleh

aspek-aspek organisasi, seperti dipercaya, dukungan, dan tujuan kinerja yang tinggi.

Demikian juga Downs dan Hazen (dalam Pace & Faules, 2005:164), mengidentifikasi delapan dimensi untuk mengukur kepuasan komunikasi diantaranya: 1) sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan mendorong para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan mendukung organisasi; 2) sejauh mana para atasan terbuka pada gagasan, bersedia mendengarkan, dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan; 3) sejauh mana para karyawan menerima informasi mengenai lingkungan kerjanya setiap saat; 4) sejauh mana pertemuan-pertemuan anggota organisasi diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup; 5) sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horizontal dapat mengalir dengan lancar dan bebas; 6) sejauh mana keseluruhan informasi tentang organisasi dapat dijangkau dan memadai; 7) sejauh mana para karyawan berespon terhadap komunikasi yang disampaikan dari atasan kepada karyawan dan memperkirakan kebutuhan atasan; 8) sejauh mana karyawan merasa dan mengetahui bagaimana mereka dinilai dan kinerja mereka dihargai.

Karyawan sebagai individu memerlukan jenis informasi tertentu atau menginginkan suatu informasi dikomunikasikan dengan cara



khusus. “Bila informasi dikomunikasikan dengan cara yang sesuai dengan keinginan anda, maka anda akan mengalami kepuasan dalam berkomunikasi” (Pace & Faules, 2005:165). Pada umumnya bila disimak, secara prinsip terdapat kesamaan pada setiap karyawan, yaitu para karyawan rata-rata menginginkan dan mengharapkan pihak pimpinan atau perusahaan untuk memberikan upah yang cukup dan layak, karyawan mendapatkan perlakuan yang adil dan sama dalam hal kesempatan untuk berkarir dari perusahaan dan meraih prestasi kerja yang maksimal sesuai dengan kemampuan, adanya iklim kerja yang kondusif dan penuh ketenangan, serta mendapat penghargaan yang baik dari pimpinan, keinginan dan perasaan karyawan untuk mendapat saluran positif dan diakui dan dihargai oleh pimpinan atau perusahaan, apabila keinginan tersebut dapat terpenuhi, maka dapat dikatakan karyawan memperoleh kepuasan komunikasi (Ruslan, 1998:252).

#### **4. Kompetensi dan Kecakapan Komunikasi**

Dalam komunikasi yang terjadi antara karyawan dengan atasan terdapat proses penyampaian berita yang dilakukan oleh seseorang dan penerimaan berita oleh orang lain, dengan adanya umpan balik (Thoha, 1992:186). Sehingga penyampaian informasi dari karyawan kepada atasan tentu merupakan bagian dari komunikasi antar pribadi. Karyawan cenderung mendapat respon-respon yang positif dari atasan,

sikap tanggap atas kebutuhan pribadi karyawan dan organisasi, dan kesediaan atasan untuk berbagi informasi, bila kondisi dalam komunikasi antar pribadi antara karyawan dengan atasan berlangsung baik (Pace & Faules, 2005:203). Kecakapan komunikasi yang dimiliki atasan dalam merespon informasi dari bawahan dapat membantu mencapai tujuan komunikasi, sehingga dari komunikasi tersebut dapat memberikan hasil yang diinginkan. Seperti yang dinyatakan oleh Hardjana bahwa:

Kompetensi atau kecakapan komunikasi adalah tingkat di mana perilaku kita dalam komunikasi interpersonal sesuai dan cocok dengan situasi dan membantu kita mencapai tujuan komunikasi interpersonal yang kita lakukan dengan orang lain. Tujuan itu mencakup tujuan personal, pribadi: isi pesan komunikasi yang kita sampaikan, dan tujuan relasional-hubungan dengan orang lain yang berkomunikasi dengan kita (Hardjana, 2003:90-91).

Kecakapan komunikasi yang dimiliki atasan dalam merespon informasi dari karyawan berperan penting dalam menciptakan kondisi komunikasi yang mendukung, sehingga melalui komunikasi tersebut karyawan dapat memperoleh hasil sesuai yang diinginkan (Hardjana, 2003:91). Atasan yang memiliki kecakapan komunikasi yang baik dalam merespon segala informasi dari karyawan juga berperan penting dalam memberikan kepuasan kepada karyawan. Ketika atasan memiliki kecakapan komunikasi, atasan dapat berperilaku dan memberikan tanggapan dan bersikap secara tepat sesuai dengan harapan karyawan (Hardjana, 2003:91). Sehingga jika komunikasi berupa pemberitahuan maka pemberitahuan itu diterima dan diketahui, jika meminta sesuatu maka sesuatu itu akan diberikan atau

dipertimbangkan, jika meminta menyuruh melakukan suatu tindakan maka penyesuaian tindakan akan dilakukan (Hardjana, 2003:91).

Komunikasi tersebut gagal bila menimbulkan ketegangan, menimbulkan konflik yang merusak hubungan, dan tidak mendatangkan hasil (Hardjana, 2003: 91). Agar komunikasi *upward* dapat berhasil dan dapat memberikan kepuasan dalam berkomunikasi, atasan perlu memiliki kecakapan komunikasi yang baik dalam merespon informasi dari karyawan yang meliputi kecakapan sosial dan *behavioral* (Hardjana, 2003:91). Kecakapan komunikasi menurut Hardjana (2003-91-94) mencakup:

1. Kecakapan Sosial

Kecakapan sosial adalah kecakapan pada tingkat pemahaman. Kecakapan ini membantu pihak-pihak yang berkomunikasi mengetahui cara mencapai tujuan personal dan relasional dalam komunikasi dengan orang lain (Hardjana, 2003:91). Kecakapan kognitif (Hardjana, 2003:92-93) meliputi:

- a. Empati (*empathy*), yaitu kecakapan untuk memahami perasaan orang lain tanpa meninggalkan sudut pandang sendiri.
- b. Perspektif sosial (*social perspective*), yaitu kecakapan yang memungkinkan kita dapat meramalkan perilaku apa

yang sebaiknya diambil, dan dapat menyiapkan tanggapan kita yang tepat dan efektif.

- c. Kepekaan (*sensitivity*) terhadap standar yang berlaku dalam komunikasi interpersonal. Dengan kepekaan itu kita dapat menetapkan perilaku mana yang dapat diterima dan perilaku mana yang tidak dapat diterima oleh orang lain yang berkomunikasi dengan kita. Dengan begitu kita dapat mengambil perilaku yang memenuhi harapan-harapan dan menghindari perilaku yang mengecewakan harapan-harapan orang lain.
- d. Pengetahuan akan situasi pada waktu berkomunikasi. Pengetahuan akan situasi dan keadaan orang merupakan pegangan bagaimana kita harus berperilaku dalam situasi itu. Pengetahuan akan situasi membuat kita dapat menetapkan kapan dan bagaimana masuk dalam percakapan, menilai isi dan cara berkomunikasi pihak yang berkomunikasi dengan kita, dan selanjutnya menafsirkan pesan yang kita terima.
- e. Memonitor diri (*self-monitoring*), kecakapan memonitor diri membantu kita menjaga ketepatan perilaku dan jeli memperhatikan pengungkapan diri orang lain yang berkomunikasi dengan kita. Orang yang memiliki *self-monitoring* yang tinggi mampu menggunakan perilaku

sendiri dan perilaku orang lain untuk memilih perilaku selanjutnya yang tepat.

## 2. Kecakapan Behavioral

Kecakapan behavioral adalah kecakapan pada tingkat perilaku. Kecakapan ini membantu kita untuk melakukan tindakan yang membawa kita mencapai tujuan, baik personal maupun relasional dalam berkomunikasi dengan orang lain (Hardjana, 2003:93). Kecakapan behavioral (Hardjana, 2003:93-94) meliputi:

- 1) Keterlibatan interaktif (*interactive involvement*), kecakapan ini menentukan tingkat partisipasi kita dalam berkomunikasi dengan orang lain. Kecakapan ini meliputi:
  - a. Sikap tanggap (*responsiveness*). Dengan sikap tanggap kita akan dapat cepat membaca situasi sosial dimana kita berada dan tahu apa yang harus dikatakan dan dilakukan, kapan mengatakan dan melakukan serta bagaimana mengatakan dan melakukan.
  - b. Sikap perseptif (*perceptiveness*). Dengan kecakapan ini kita dapat memahami bagaimana orang yang berkomunikasi dengan kita mengartikan perilaku kita dan tahu bagaimana kita mengartikan perilakunya.

- c. Sikap penuh perhatian (*attentiveness*). Kecakapan ini membantu kita untuk menyadari faktor-faktor yang menciptakan situasi dimana kita berada.
- 2) Manajemen interaksi (*interaction management*), kecakapan ini membantu kita mengambil tindakan-tindakan yang berguna untuk mencapai tujuan komunikasi kita.
- 3) Keluwesan perilaku (*behavioral flexibility*), kecakapan ini membantu kita untuk melaksanakan berbagai kemungkinan perilaku yang dapat diambil untuk mencapai tujuan perilaku.
- 4) Mendengarkan (*listening*), kecakapan ini membantu kita untuk mampu mendengarkan orang yang berkomunikasi dengan kita, tidak hanya mendengarkan isi, tetapi juga ada perasaan, keprihatinan, dan kekhawatiran yang menyertainya. Kecakapan mendengarkan membuat kita menjadi rekan komunikasi yang baik karena membuat orang yang berkomunikasi dengan kita merasa diterima, dan dapat ditanggapi dengan tepat.
- 5) Gaya sosial (*social style*), kecakapan ini membantu kita dapat berperilaku menarik, unik, khas, dan dapat diterima oleh orang yang berkomunikasi dengan kita.

6) Kecemasan komunikasi (*communication anxiety*), dengan kecakapan ini kita dapat mengatasi rasa takut, bingung, dan kacau pikiran, gugup, dan rasa demam panggung yang muncul dalam komunikasi dengan orang lain.

## **F. Kerangka Konsep**

Berikut ini adalah penjabaran kerangka konsep penulis yang akan menjadi dasar penelitian ini.

### **1. Kualitas Komunikasi *Upward***

Variabel kualitas komunikasi *upward* adalah komunikasi yang menunjukkan kualitas komunikasi karyawan (bawahan) dengan atasannya. Definisi kualitas (*quality*), menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) adalah “tingkat baik buruknya sesuatu”.

Definisi komunikasi *upward* adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi (Muhammad, 2005:116).

Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas (Pace & Faules, 2005:189). Sehingga berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas komunikasi *upward* berarti komunikasi yang menunjukkan tingkat baik atau buruknya keberlangsungan komunikasi *upward* atau komunikasi yang dilakukan dari karyawan kepada atasan dalam organisasi.

“Tujuan dari komunikasi *upward* adalah untuk memberikan balikkan, memberikan saran, dan mengajukan pertanyaan“

(Muhammad, 2005:117). Sedangkan tujuan dari PT. Graha Farma dalam melakukan komunikasi *upward* adalah memperoleh gagasan dari karyawan untuk mengoptimalkan kemampuan dan kapasitas sumber daya manusianya sehingga dapat memberikan pembaharuan bagi perusahaan dan membentuk pola hubungan timbal balik komunikasi yang harmonis sehingga karyawan dapat merasa bahwa dirinya memiliki keterlibatan dalam organisasi, serta mendapatkan *feed back* dari karyawan untuk mengetahui masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan dan menyelesaikan masalah tersebut.

Organisasi harus bisa memenuhi syarat komunikasi *upward* yang efektif agar tercipta komunikasi *upward* yang berkualitas. Komunikasi *upward* akan berkualitas bila memenuhi tujuh prinsip sebagai pedoman komunikasi ke atas yang dikemukakan oleh Planty dan Machaver (Pace & Faules, 2005:193-194). Berikut adalah ketujuh prinsip sebagai pedoman komunikasi *upward*, yang selanjutnya akan digunakan sebagai pengukur variabel *independent*, diantaranya (Pace & Faules, 2005:193-194):

1. Program komunikasi ke atas yang efektif harus direncanakan.
2. Program komunikasi ke atas yang efektif berlangsung secara kesinambungan.
3. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran rutin.



4. Program komunikasi ke atas yang efektif menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukkan gagasan dari tingkat yang lebih rendah
5. Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup mendengarkan secara obyektif.
6. Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup tindakan untuk menanggapi masalah.
7. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi.

## **2. Kepuasan Komunikasi Karyawan**

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media-media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi (Pace & Faules, 2005:165).

Menurut Redding (Pace & Faules, 2005:164) kepuasan komunikasi adalah keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan total komunikasinya”.

Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan komunikasi karyawan adalah keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan atas pesan-pesan, media-media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Penelitian Downs dan Hazen dan Beckstrom (Muhammad, 2005:88-89) mengemukakan tujuh faktor untuk mengukur kepuasan komunikasi. Penelitian ini berhubungan dengan komunikasi *upward*, maka peneliti akan menggunakan beberapa faktor kepuasan komunikasi yang sesuai dan berkaitan dengan komunikasi *upward*, yaitu (Muhammad, 2005:88-89):

- a. Kepuasan dengan kemampuan seseorang untuk menyarankan penyempurnaan
- b. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi
- c. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai satu kesatuan atau integrasi organisasi.

### **3. Tingkat Kecakapan Komunikasi Atasan dalam Merespon Informasi Karyawan**

Komunikasi *upward* yang berjalan dengan baik dalam organisasi juga dapat dilihat berdasarkan kecakapan komunikasi atasannya dalam merespon informasi dari karyawan.

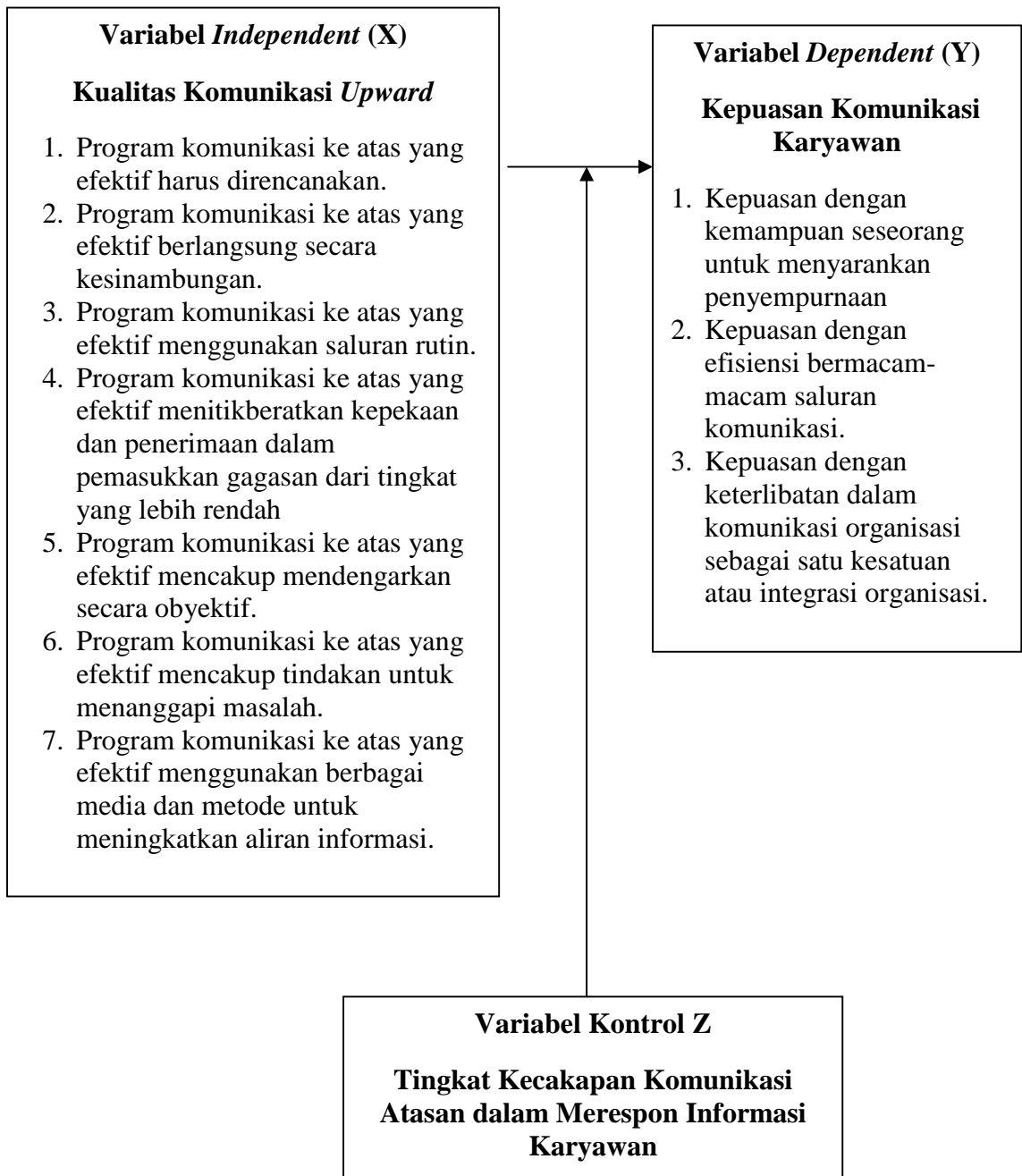
Kompetensi atau kecakapan komunikasi adalah tingkat di mana perilaku kita dalam komunikasi interpersonal sesuai dan cocok dengan situasi dan membantu kita mencapai tujuan komunikasi interpersonal yang kita lakukan dengan orang lain. Tujuan itu mencakup tujuan personal, pribadi: isi pesan komunikasi yang kita sampaikan, dan tujuan relasional-hubungan dengan orang lain yang berkomunikasi dengan kita (Hardjana, 2003:90-91).

Dapat disimpulkan bahwa tingkat kecakapan komunikasi atasan dalam merespon informasi karyawan adalah tingkat dimana perilaku atasan dalam komunikasi interpersonal sesuai dan cocok dengan situasi dan membantu mencapai tujuan komunikasi interpersonal yang dilakukan dengan karyawan. Tujuan itu mencakup tujuan personal, pribadi: isi pesan komunikasi yang disampaikan, dan tujuan relasional-hubungan dengan karyawan. Kecakapan komunikasi atasan dalam merespon informasi karyawan dapat dilihat dari kecakapan sosial yaitu

kecakapan pada tingkat pemahaman dan kecakapan behavioral yaitu kecakapan pada tingkat perilaku dalam merespon komunikasi dari bawahan (Hardjana, 2003:91-93).

Kecakapan komunikasi yang dimiliki atasan dalam merespon informasi dari karyawan berperan penting dalam menciptakan kondisi komunikasi yang mendukung, sehingga melalui komunikasi tersebut karyawan dapat memperoleh hasil sesuai yang diinginkan (Hardjana, 2003:91). Tingkat kecakapan komunikasi atasan yang baik dalam merespon informasi karyawan dapat dilihat melalui kecakapan sosial dan kecakapan behavioral.

**GAMBAR 1**  
**Bagan Hubungan Antar Variabel**



## **G. Hipotesis**

### 1. Hipotesis X dan Y:

#### a. Hipotesis teoritis

Kualitas komunikasi *upward* berpengaruh terhadap kepuasan komunikasi karyawan.

#### b. Hipotesis Penelitian

Semakin baik kualitas komunikasi *upward* maka semakin tinggi kepuasan komunikasi karyawan.

### 2. Hubungan X,Y,dan Z

#### a. Hipotesis Teoritis

Tingkat kecakapan komunikasi atasan dalam merespon informasi karyawan berpengaruh terhadap hubungan antara kualitas komunikasi *upward* dengan kepuasan komunikasi karyawan.

#### b. Hipotesis Penelitian

Semakin baik tingkat kecakapan komunikasi atasan dalam merespon informasi karyawan, semakin kuat hubungan antara kualitas komunikasi *upward* dengan kepuasan komunikasi karyawan.

## H. Operasionalisasi Variabel

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

### 1. Identifikasi Variabel

- a. Variabel bebas (*independent variable*) adalah “variabel yang diduga sebagai penyebab atau pendahulu variabel lainnya” (Kriyantono, 2008:21). Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini yaitu kualitas komunikasi *upward*.
- b. Variabel terikat adalah (*dependent variable*) “variabel yang dipengaruhi atau yang diduga sebagai akibat dari variabel yang mendahuluinya (variabel bebas)” (Kriyantono, 2008:21). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan komunikasi karyawan.
- c. Variabel kontrol adalah variabel yang bertujuan untuk membatasi variabel bebas dari faktor pengaruh diluar penelitian yang tidak diinginkan (Kriyantono, 2008:23). Variabel kontrol berguna untuk meyakinkan bahwa hasil dari penelitian selaras dengan variabel bebas dan bukan pada sumber lainnya (Kriyantono 2008:23). Variabel kontrol dalam penelitian ini adalah tingkat kecakapan komunikasi atasan dalam merespon informasi karyawan.

## I. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah semacam pelaksanaan tentang cara mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional merupakan petunjuk pelaksanaan bagaimana cara mengukur suatu variabel melalui indikator-indikator sehingga memudahkan dalam pengukuran (Singarimbun, 1997:46). Definisi operasional dari variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### a. Variabel Independent (X) Kualitas Komunikasi *Upward*

Definisi kualitas (*quality*), menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) adalah tingkat baik buruknya sesuatu.

Definisi komunikasi *upward* adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi Arni Muhammad (2005:116).

Sehingga berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas komunikasi *upward* berarti komunikasi yang menunjukkan tingkat baik atau buruknya keberlangsungan komunikasi *upward* atau komunikasi yang dilakukan dari karyawan kepada atasan dalam organisasi. Adapun indikator dari masing-masing dimensi dijabarkan sebagai berikut :

1. Program komunikasi ke atas yang efektif harus direncanakan.

Kerahasiaan dan keterusterangan memperkuat semua program komunikasi efektif, atasan dan manajer harus merangsang, mendorong dan mencari solusi untuk mengembangkan komunikasi ke atas (Pace & Faules, 2005:193). Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a) Atasan menciptakan ruang-ruang untuk melakukan komunikasi *upward*
  - b) Atasan mengembangkan komunikasi *upward* dengan mendorong keterusterangan informasi
2. Program komunikasi ke atas yang efektif berlangsung secara kesinambungan.

Bawahan harus memberi dan meminta informasi dari atasan terlepas dari bagaimana segala sesuatu berjalan. Atasan dan manajer harus mau menerima informasi kepada bawahan dan memberi tanggapan atas apa yang mereka terima, terlepas dari apakah organisasi berjalan lancar atau sedang mengalami gangguan (Pace & Faules, 2005:193). Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a) Karyawan harus memberi informasi kepada atasan
  - b) Karyawan harus meminta informasi dari atasan
  - c) Atasan bersedia menerima informasi dari karyawan dalam situasi apapun di perusahaan
  - d) Atasan bersedia memberikan tanggapan akan informasi dari karyawan dalam situasi apapun di perusahaan
3. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran rutin.

Tidak menghilangkan kesempatan bagi setiap karyawan untuk melakukan kontak dan didengar oleh atasan disetiap tingkat,



informasi harus mengalir ke atas melalui organisasi mengikuti tahap-tahap dan saluran yang biasa dan rutin. Masalah dan permohonan informasi harus berjalan ke atas melalui organisasi sampai menemui orang yang dapat melakukan tindakan; bila orang tersebut dapat memberi informasi atau menyelesaikan masalah, maka aliran komunikasi ke atas tidak perlu berjalan lebih jauh lagi (Pace & Faules, 2005:194). Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a) Tersedia saluran formal seperti presentasi untuk memberikan kesempatan bagi karyawan menyampaikan informasi kepada atasan
  - b) Tersedia saluran formal seperti laporan pekerjaan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan menyampaikan informasi kepada atasan
  - c) Tersedia saluran informal untuk memberikan kesempatan bagi karyawan menyampaikan informasi kepada atasan
  - d) Masalah yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan harus berjalan ke atas hingga masalah dapat diselesaikan
4. Program komunikasi ke atas yang efektif menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam memasukkan gagasan dari tingkat yang lebih rendah.

Jabatan seseorang dalam organisasi mendorongnya untuk memandang segala sesuatu secara berbeda dan memberi makna

yang berlainan pula atas sesuatu. Perbedaan dalam nilai-nilai dan prioritas menghasilkan perbedaan dalam dugaan dan kesimpulan. Dasar bagi komunikasi ke atas yang efektif adalah mendengarkan dengan tujuan untuk memahami apa yang dimaksud oleh seseorang (Pace & Faules, 2005:194). Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a) Atasan menerima pengembangan gagasan dari karyawan
  - b) Atasan menerima kritik dari karyawan
  - c) Atasan peka terhadap permohonan dari karyawan
  - d) Atasan dapat memahami keluhan dari karyawan
5. Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup mendengarkan secara obyektif.

Atasan dan manajer harus meluangkan waktu untuk mendengarkan bawahan secara obyektif. Kebiasaan mendengarkan dengan jengkel, menunjukkan bahwa komunikasi ke atas sebenarnya tidak diinginkan oleh atasan. Mendengarkan yang disampaikan bawahan dapat mengurangi ketegangan dengan bawahan, menunjukkan maksud menerima dan kesediaan untuk mendengarkan pendapat yang bertentangan, kritik-kritik dan cara pandang yang berlainan (Pace & Faules, 2005:194). Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a) Atasan menyediakan waktu untuk mendengarkan karyawan secara obyektif.
  - b) Atasan mendengarkan dengan baik pendapat yang bertentangan dari karyawan
  - c) Atasan mendengarkan dengan baik gagasan yang bertentangan dari karyawan
  - d) Atasan mendengarkan dengan baik kritik-kritik yang bertentangan dari karyawan
6. Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup tindakan untuk menanggapi masalah.

Gagal dalam melakukan tindakan dalam menanggapi masalah hanya menciptakan kemarahan dan merusak ketulusan dalam komunikasi ke atas. Perubahan-perubahan dalam kebijakan atau suatu tindakan harus dilakukan bila memang harus, sekedar mendengarkan tanpa melakukan sesuatu penyesuaian dapat menghapuskan gagasan komunikasi ke atas. Bila suatu tindakan tidak dapat dilakukan, bawahan harus diberitahu dan diberi alasan mengapa perubahan-perubahan tidak dapat dilakukan (Pace & Faules, 2005:194). Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a) Atasan melakukan penyesuaian tindakan atas informasi yang disampaikan karyawan

- b) Atasan melakukan perubahan kebijakan atas informasi dari karyawan
  - c) Atasan memberikan solusi atas masalah-masalah yang disampaikan oleh karyawan
  - d) Atasan terbuka dalam memberikan alasan kepada karyawan bila perubahan-perubahan tidak dapat dilakukan
7. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi.

Metode komunikasi ke atas yang paling efektif adalah kontak tatap-muka setiap hari dan percakapan antara atasan dengan bawahan (Pace & Faules, 2005:194). Adapun indikatornya sebagai berikut:

1. Penggunaan komunikasi *upward* tertulis:
  - a) Karyawan menggunakan surat untuk menyampaikan informasi kepada atasan
  - b) Karyawan menggunakan memo untuk menyampaikan informasi kepada atasan
  - c) Karyawan menggunakan laporan untuk menyampaikan informasi kepada atasan
  - d) Karyawan menggunakan *e-mail* untuk menyampaikan informasi kepada atasan
2. Penggunaan komunikasi *upward* lisan:

- a) Karyawan menyampaikan informasi kepada atasan melalui diskusi tatap muka
- b) Karyawan menyampaikan informasi kepada atasan melalui wawancara
- c) Karyawan menyampaikan informasi kepada atasan melalui telepon
- d) Karyawan menyampaikan informasi kepada atasan melalui pertemuan rapat
- e) Karyawan menyampaikan informasi kepada atasan melalui percakapan pribadi dengan atasan

**b. Variabel Dependent (Y) Kepuasan Komunikasi karyawan**

Penelitian ini berhubungan dengan komunikasi dari bawahan kepada atasan, maka peneliti hanya akan menggunakan beberapa faktor kepuasan komunikasi dari Downs dan Hazen dan Beckstrom (1980) yang berkaitan dengan komunikasi *upward*. Kepuasan komunikasi karyawan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan dimensi dan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan

Faktor ini mencakup hal-hal mengenai komunikasi seharusnya disempurnakan, pemberitahuan mengenai perubahan untuk tujuan penyempurnaan, 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 (Muhammad 2005:89). Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a) Kesempatan karyawan untuk menyampaikan saran terhadap perusahaan
- b) Kesempatan karyawan untuk menyampaikan kritik terhadap perusahaan
- c) Kesempatan karyawan untuk menuangkan ide terhadap perusahaan
- d) Kesempatan karyawan untuk menyampaikan keluhan terhadap perusahaan
- e) Kesempatan karyawan untuk menyampaikan masalah-masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan

## 2. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi

Faktor ini mencakup melalui apa komunikasi disebarluaskan dalam organisasi, mencakup peralatan, buletin, memo, dan materi tulisan seperti misalnya surat dan pengumuman. Kepuasan komunikasi tampaknya berhubungan dengan pendapat seseorang mengenai seberapa efisiennya media

untuk menyebarkan informasi dalam organisasi Muhammad 2005:89). Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a) Efisiensi saluran formal yang diberikan untuk menyampaikan informasi kepada atasan
  - b) Efisiensi saluran informal yang diberikan untuk menyampaikan informasi kepada atasan
  - c) Efisiensi media tertulis untuk menyampaikan informasi kepada atasan
3. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai satu kesatuan atau integrasi organisasi.

Faktor ini mencakup hal-hal yang berkaitan dengan keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan, atau bantuan dari organisasi, dan informasi dari organisasi. Kepuasan dalam komunikasi organisasi dipengaruhi oleh aspek-aspek organisasi, seperti dipercaya, dukungan, dan tujuan kinerja yang tinggi (Muhammad, 2005:89). Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a) Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan perusahaan
- b) Apresiasi atasan kepada karyawan atas keterbukaan dalam komunikasi *upward*
- c) Kepercayaan atasan kepada karyawan

- d) Bantuan dari atasan dalam memecahkan masalah pekerjaan karyawan
- e) Informasi atasan dalam menjawab pertanyaan dari karyawan

**c. Variabel Kontrol Z Tingkat Kecakapan Komunikasi Atasan dalam Merespon Informasi dari Karyawan**

Tingkat kecakapan komunikasi atasan dalam merespon informasi karyawan adalah tingkat dimana perilaku atasan dalam komunikasi interpersonal sesuai dan cocok dengan situasi dan membantu mencapai tujuan komunikasi interpersonal yang dilakukan dengan karyawan. Tujuan itu mencakup tujuan personal, pribadi: isi pesan komunikasi yang disampaikan, dan tujuan relasional-hubungan dengan karyawan (Hardjana, 2003:90-91). Kecakapan komunikasi atasan dalam merespon informasi karyawan pada penelitian ini diukur berdasarkan dimensi dari kecakapan sosial dan kecakapan *behavioral* (Hardjana, 2003:91-94) dengan indikator sebagai berikut:

1. Kecakapan Sosial yaitu kecakapan pada tingkat pemahaman
  - a) Kemampuan atasan untuk memahami perasaan karyawan (empati)
  - b) Kemampuan atasan dalam memberikan tanggapan yang tepat kepada karyawan (perspektif sosial).



- c) Kepekaan atasan dalam menetapkan perilaku yang dapat diterima untuk memenuhi harapan-harapan karyawan
2. Kecakapan Behavioral yaitu kecakapan pada tingkat perilaku
- a) Kemampuan atasan dalam menunjukkan sikap penuh perhatian dalam berkomunikasi dengan karyawan (*attentiveness*)
  - b) Kemampuan atasan dalam manajemen interaksi, yang berarti:  
Kemampuan atasan untuk membuat pembicaraan menjadi menyenangkan  
Kemampuan atasan untuk mengurangi ketegangan karyawan dalam berkomunikasi dengan atasan
  - c) Keluwesan (*behavioral flexibility*) atasan dalam berperilaku, yang berarti:  
Kemampuan atasan untuk menggunakan bermacam-macam pendekatan dalam mengatasi persoalan yang disampaikan karyawan
  - d) Kemampuan atasan dalam mendengarkan informasi dari karyawan (*listening*).

**TABEL 1**  
**Definisi Operasional**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Pengukuran</b>
<b>Variabel Independent :</b>  <b>Kualitas Komunikasi Upward (X)</b>	1.Program komunikasi <i>upward</i> yang efektif harus direncanakan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan menciptakan ruang-ruang untuk melakukan komunikasi <i>upward</i></li> <li>• Atasan mengembangkan komunikasi <i>upward</i> dengan mendorong keterusterangan informasi</li> </ul>	Pengukuran menggunakan skala Likert, yang mana menggunakan lima tingkat skala sesuai alternatif jawaban (Sunyoto,2007:73), yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat setuju,diberi skor 5</li> <li>b. Setuju, diberi skor4</li> <li>c. Ragu-Ragu, diberi skor 3</li> <li>d. Tidak Setuju, diberi skor 2</li> <li>e. Sangat Tidak Setuju, diberi skor 1</li> </ol>
	2.Program komunikasi <i>upward</i> yang efektif berlangsung secara kesinambungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan harus memberi informasi kepada atasan</li> <li>• Karyawan harus meminta informasi dari atasan</li> <li>• Atasan bersedia menerima informasi dari karyawan dalam situasi apapun di perusahaan</li> <li>• Atasan bersedia memberikan tanggapan akan informasi dari karyawan dalam situasi apapun di perusahaan</li> </ul>	
	3.Program komunikasi <i>upward</i> yang efektif menggunakan saluran rutin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tersedia saluran formal seperti presentasi untuk memberikan kesempatan bagi karyawan menyampaikan informasi kepada atasan</li> <li>• Tersedia saluran formal seperti laporan pekerjaan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan</li> </ul>	

		<p>menyampaikan informasi kepada atasan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tersedia saluran informal untuk memberikan kesempatan bagi karyawan menyampaikan informasi kepada atasan</li> <li>• Masalah yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan harus berjalan ke atas hingga masalah dapat diselesaikan</li> </ul>	
	<p>4.Program komunikasi ke atas yang efektif menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukkan gagasan dari tingkat yang lebih rendah</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan menerima pengembangan gagasan dari karyawan</li> <li>• Atasan menerima kritik dari karyawan</li> <li>• Atasan peka terhadap permohonan dari karyawan</li> <li>• Atasan dapat memahami keluhan dari karyawan</li> </ul>	
	<p>5.Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup mendengarkan secara obyektif</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan menyediakan waktu untuk mendengarkan karyawan secara obyektif.</li> <li>• Atasan mendengarkan dengan baik pendapat yang bertentangan dari karyawan</li> <li>• Atasan mendengarkan dengan baik gagasan yang bertentangan dari karyawan</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan mendengarkan dengan baik kritik-kritik yang bertentangan dari karyawan</li> </ul>	
	6.Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup tindakan untuk menanggapi masalah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan melakukan penyesuaian tindakan atas informasi yang disampaikan karyawan</li> <li>• Atasan melakukan perubahan kebijakan atas informasi dari karyawan</li> <li>• Atasan memberikan solusi atas masalah-masalah yang disampaikan oleh karyawan</li> <li>• Atasan terbuka dalam memberikan alasan kepada karyawan bila perubahan-perubahan tidak dapat dilakukan</li> </ul>	
	7.Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi.	<p>1.Penggunaan komunikasi <i>upward</i> secara tertulis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan menggunakan surat untuk menyampaikan informasi kepada atasan</li> <li>• Karyawan menggunakan memo untuk menyampaikan informasi kepada atasan</li> <li>• Karyawan menggunakan laporan untuk menyampaikan informasi kepada atasan</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan menggunakan <i>e-mail</i> untuk menyampaikan informasi kepada atasan</li> </ul> <p>2.Penggunaan komunikasi <i>upward</i> lisan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan menyampaikan informasi kepada atasan melalui diskusi tatap muka</li> <li>• Karyawan menyampaikan informasi kepada atasan melalui wawancara</li> <li>• Karyawan menyampaikan informasi kepada atasan melalui telepon</li> <li>• Karyawan menyampaikan informasi kepada atasan melalui pertemuan rapat</li> <li>• Karyawan menyampaikan informasi kepada atasan melalui percakapan pribadi dengan atasan</li> </ul>	
<b>Variabel Dependent:</b>  <b>Kepuasan Komunikasi Karyawan (Y)</b>	1.Kepuasan dengan kemampuan seseorang untuk menyarankan penyempurnaan .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesempatan karyawan untuk menyampaikan saran terhadap perusahaan</li> <li>• Kesempatan karyawan untuk menyampaikan kritik terhadap perusahaan</li> </ul>	Pengukuran menggunakan skala Likert, yang mana menggunakan lima tingkat skala sesuai alternatif jawaban (Sunyoto, 2007:73), yaitu:

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesempatan karyawan untuk menuangkan ide terhadap perusahaan</li> <li>• Kesempatan karyawan untuk menyampaikan keluhan terhadap perusahaan</li> <li>• Kesempatan karyawan untuk menyampaikan masalah-masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat Puas, diberi skor 5</li> <li>b. Puas, diberi skor 4</li> <li>c. Ragu-Ragu, diberi skor 3</li> <li>d. Tidak Puas, diberi skor 2</li> <li>e. Sangat Tidak Puas, diberi skor 1</li> </ol>
	2. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efisiensi saluran formal yang diberikan untuk menyampaikan informasi kepada atasan</li> <li>• Efisiensi saluran informal yang diberikan untuk menyampaikan informasi kepada atasan</li> <li>• Efisiensi media tertulis untuk menyampaikan informasi kepada atasan</li> </ul>	
	3. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai satu kesatuan atau integrasi organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan perusahaan</li> <li>• Apresiasi atasan kepada karyawan atas keterbukaan dalam komunikasi <i>upward</i></li> <li>• Kepercayaan atasan kepada karyawan</li> <li>• Bantuan dari atasan dalam memecahkan masalah pekerjaan karyawan</li> <li>• Informasi atasan dalam menjawab pertanyaan</li> </ul>	

		dari karyawan	
<b>Variabel Kontrol :</b>  <b>Tingkat Kecakapan Komunikasi atasan dalam merespon informasi karyawan (Z)</b>	1.Kecakapan Sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan atasan untuk memahami perasaan karyawan (empati)</li> <li>• Kemampuan atasan dalam memberikan tanggapan yang tepat kepada karyawan(perspektif sosial)</li> <li>• Kepekaan atasan dalam menetapkan perilaku yang dapat memenuhi harapan-harapan karyawan</li> </ul>	Pengukuran menggunakan skala Likert, yang mana menggunakan lima tingkat skala sesuai alternatif jawaban (Sunyoto, 2007:73), yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat Baik,diberi skor 5</li> <li>b. Baik, diberi skor4</li> <li>c. Ragu-Ragu,diberi skor 3</li> <li>d. Tidak Baik, diberi skor 2</li> <li>e. Sangat Tidak Baik, diberi skor1</li> </ol>
	2.Kecakapan behavioral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan atasan dalam menunjukkan sikap penuh perhatian dalam berkomunikasi dengan karyawan (<i>attentiveness</i>)</li> <li>• Kemampuan atasan untuk membuat pembicaraan menjadi menyenangkan</li> <li>• Kemampuan atasan untuk mengurangi ketegangan karyawan dalam berkomunikasi dengan atasan</li> <li>• Kemampuan atasan untuk menggunakan bermacam-macam pendekatan dalam mengatasi persoalan yang disampaikan karyawan</li> <li>• Kemampuan atasan dalam mendengarkan informasi dari karyawan (<i>listening</i>)</li> </ul>	

## **J. Metodologi Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian lebih bersifat menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan, sehingga tidak mementingkan kedalaman analisis atau data (Kriyantono, 2008:55).

### **2. Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian survei. Menurut Rachmat Kriyantono (2008:59) penelitian survei adalah “metode riset dengan menggunakan kuesioner sebagai instrument pengumpulan datanya”. Survei bertujuan untuk “memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu” (Kriyantono, 2008:59). Penelitian ini menurut jenis atau tipenya merupakan penelitian *explanatif* atau penelitian penjelasan. Menurut Rachmat Kriyantono (2008:60) mengatakan bahwa penelitian *explanatif* digunakan untuk mengetahui apa yang memengaruhi terjadinya sesuatu, dengan kata lain periset ingin menjelaskan hubungan antara dua atau lebih variabel. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode survei eksplanatif (analitik) yang bersifat asosiatif. Asosiatif berarti “bermaksud untuk menjelaskan hubungan (korelasi) antar variabel” (Kriyantono, 2008:60).



### 3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan kuesioner. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrument untuk mengumpulkan data (Kriyantono, 2008:59). Kuesioner akan disebarakan secara langsung kepada karyawan PT. Graha Farma Solo. Bentuk kuesioner tersebut adalah kuesioner tertutup.

Dalam penelitian ini, data yang akan digunakan bersumber dari:

#### a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner dan pengamatan langsung terhadap sumber yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner sebagai data primer. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden yang bertujuan untuk mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dari responden tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam daftar pengisian daftar pertanyaan (Kriyantono, 2008:95).

#### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dan diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (pihak-

pihak lain). Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari buku-buku literatur dan sumber-sumber lain yang mendukung.

#### 4. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh periset untuk dipelajari, kemudian ditarik suatu kesimpulannya (Kriyantono, 2008:51). Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan (kecuali pemimpin utama dan pemimpin/manajer per divisi) yang berada di divisi *Personalia, Human Resource Development, Accounting, Finance, Operational, Adm. Marketing, Purchasing, General Affair/Logistik* di PT. Graha Farma Solo yang berjumlah 57 orang. Penelitian ini menggunakan sampel total (sensus), karena jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini tidak begitu besar. Sensus pada dasarnya sebuah riset survei yang mana peneliti mengambil seluruh anggota populasi respondennya (Kriyantono, 2008:159). Sampel dalam penelitian ini yaitu 57 orang karyawan di PT. Graha Farma Solo.

##### 5. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang akan digunakan oleh peneliti adalah di PT. Graha Farma yang berlokasi di Jl. Dr. Rajiman 296 Solo.

## 6. Teknik Analisis Data

### a. Hubungan X dan Y

Untuk membuktikan hipotesis hubungan antara variabel independent (X) kualitas komunikasi *upward* dan variabel dependent (Y) kepuasan komunikasi karyawan serta mengetahui derajat kekuatan hubungan dalam penelitian ini akan digunakan analisis korelasi *Pearson's (Product Moment)*.

Teknik ini digunakan untuk mengetahui koefisien korelasi atau derajat kekuatan hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan antara variabel/data/skala interval dengan interval lainnya (Kriyantono, 2008:173).

Interpretasi koefisien korelasi (Sugiyono, 2005:216) dalam penelitian ini sebagai berikut:

**TABEL 2**

#### **Interpretasi koefisien korelasi**

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
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*

### b. Hubungan X dan Y dikontrol oleh Z

Untuk membuktikan hipotesis hubungan antara variabel X dan Y yang dikontrol oleh Z dan mengetahui derajat kekuatan hubungan dalam penelitian ini digunakan analisis korelasi Parsial. Korelasi Parsial digunakan untuk mengukur hubungan antara salah satu variabel bebas dengan variabel terikat, sementara variabel lain yang diduga ada hubungan dengan salah satu variabel bebas tersebut bersifat konstan

atau tetap (Sunyoto, 2007:65). Menurut Kriyantono (2008:171), untuk mengetahui derajat hubungan, digunakan koefisien korelasi (r), nilainya ditentukan sebagai berikut:

- a) Nilai hubungan (korelasi) antara variabel X dan Y berkisar antara -1 sampai dengan +1
- b) Hubungan bersifat positif terjadi bila “semakin besar nilai variabel X maka semakin besar pula nilai variabel Y” atau sebaliknya.
- c) Hubungan bersifat negatif terjadi bila “semakin kecil nilai variabel X maka semakin besar nilai variabel Y” atau sebaliknya.
- d) Jika nilai koefisien korelasi (r) = 0, artinya tidak ada hubungan sama sekali antara variabel X (independent) dengan variabel Y (dependent)
- e) Jika nilai koefisien korelasi (r) = 1 atau koefisien korelasi (r) = -1, telah terjadi hubungan linier sempurna. Yang pertama disebut mempunyai hubungan (korelasi) yang sempurna positif dan yang kedua adalah hubungan sempurna negatif. Hubungan sempurna positif berarti setiap kenaikan nilai variabel X selalu disertai dengan kenaikan yang seimbang (proporsional) pada nilai-nilai variabel Y. Hubungan sempurna negatif berarti setiap kenaikan nilai variabel X selalu disertai dengan penurunan yang seimbang (proporsional) pada nilai-nilai variabel Y.

## 7. Uji Validitas dan Reliabilitas

### a. Uji Validitas

Suatu kuesioner dikatakan valid jika alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data dapat mengukur apa yang hendak diukur (Sugiyono, 2005:267). Uji validitas dalam penelitian ini akan menggunakan teknik korelasi *Product Moment*, yang rumusnya sebagai berikut:

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

Dalam teknik ini berlaku syarat yaitu:

1. Jika r hitung  $\geq$  r tabel dengan signifikansi 95% maka, instrument tersebut dinyatakan valid.

2. Jika  $r$  hitung  $\leq r$  tabel dengan taraf signifikansi 95% maka, instrument tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2002:213)

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan pada variabel-variabel yang digunakan. Kriteria pengambilan keputusan valid atau tidaknya kuesioner dalam penelitian ini didasarkan pada teknik korelasi *Product Moment* dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Sebuah instrumen dinyatakan valid jika setiap butir pertanyaannya mempunyai nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel. Nilai  $r$  hitung untuk pengujian ini dapat diketahui melalui output SPSS. Sedangkan nilai  $r$  tabel pada tabel nilai-nilai  $r$  *Product moment* (lihat lampiran) untuk  $n=57$  dan syarat kesalahan ( $\alpha$ ) 5% adalah sebesar 0,261. Dari proses uji validitas yang dilakukan terhadap 57 responden tersebut maka untuk uji validitas butir-butir pertanyaan dalam kuesioner dapat dilihat dalam tabel berikut:

**TABEL 3**  
**Hasil Uji Validitas Kualitas Komunikasi Upward**  
**(n=57)**

<b>Item Pertanyaan</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Kualitas Komunikasi Upward 1	0,598	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 2	0,583	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 3	0,522	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 4	0,361	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 5	0,714	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 6	0,677	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 7	0,686	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 8	0,633	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 9	0,498	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 10	0,631	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 11	0,690	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 12	0,711	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 13	0,651	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 14	0,740	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 15	0,820	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 16	0,810	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 17	0,792	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 18	0,851	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 19	0,678	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 20	0,709	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 21	0,768	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 22	0,720	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 23	0,431	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 24	0,454	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 25	0,613	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 26	0,273	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 27	0,542	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 28	0,341	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 29	0,473	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 30	0,597	0,261	Valid
Kualitas Komunikasi Upward 31	0,454	0,261	Valid

Sumber : data primer yang sudah diolah, 2014

Berdasarkan hasil uji validitas di atas pada butir-butir pertanyaan kualitas komunikasi *upward* (Tabel 3) terlihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki r hitung lebih besar daripada r tabel yaitu

0,261, sehingga seluruh butir pertanyaan variabel kualitas komunikasi *upward* dinyatakan valid.

**TABEL 4**  
**Hasil Uji Validitas Kepuasan Komunikasi Karyawan**  
**(n=57)**

<b>Item Pertanyaan</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Kepuasan Komunikasi 1	0,872	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 2	0,799	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 3	0,873	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 4	0,840	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 5	0,743	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 6	0,552	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 7	0,446	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 8	0,603	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 9	0,574	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 10	0,775	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 11	0,841	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 12	0,635	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 13	0,756	0,261	Valid
Kepuasan Komunikasi 14	0,880	0,261	Valid

*Sumber: Data primer yang sudah diolah, 2014*

Berdasarkan hasil uji validitas di atas pada butir-butir pertanyaan kepuasan komunikasi karyawan (kecuali pemimpin utama dan pemimpin/manajer per divisi) di dalam perusahaan (Tabel 4) terlihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki r hitung lebih besar daripada r tabel yaitu 0,261, sehingga seluruh butir pertanyaan variabel kepuasan komunikasi karyawan di dalam perusahaan dinyatakan valid.

**TABEL 5**  
**Hasil Uji Validitas Tingkat Kecakapan Komunikasi Atasan**  
**dalam Merespon Informasi Karyawan**  
**(n=57)**

<b>Item Pertanyaan</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Kecakapan Komunikasi Atasan 1	0,859	0,261	Valid
Kecakapan Komunikasi Atasan 2	0,860	0,261	Valid
Kecakapan Komunikasi Atasan 3	0,754	0,261	Valid
Kecakapan Komunikasi Atasan 4	0,890	0,261	Valid
Kecakapan Komunikasi Atasan 5	0,916	0,261	Valid
Kecakapan Komunikasi Atasan 6	0,919	0,261	Valid
Kecakapan Komunikasi Atasan 7	0,803	0,261	Valid
Kecakapan Komunikasi Atasan 8	0,801	0,261	Valid

Sumber: Data primer yang sudah diolah, 2014

Berdasarkan hasil uji validitas di atas pada butir-butir pertanyaan tingkat kecakapan komunikasi (*communication skill*) atasan dalam merespon informasi karyawan di dalam perusahaan (Tabel 5) terlihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki r hitung lebih besar daripada r tabel yaitu 0,261, sehingga seluruh butir pertanyaan variabel tingkat kecakapan komunikasi atasan dalam merespon informasi karyawan dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya (Umar, 2002:108).

Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Umar, 2002:108).

Uji reliabilitas dalam penelitian ini akan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%.



Rumus ini dapat ditulis:

$$\alpha = k \frac{\sigma_b^2}{\sigma_t^2} \left( 1 - \frac{\sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

dimana:

$\alpha$  = reliabilitas instrument

k = banyak butir pertanyaan

$\sigma_b^2$  = varian total

$\sigma_t^2$  = jumlah varian butir

Untuk mengukur reliabilitas digunakan uji statistik *Alpha Cronbach*. Analisis selanjutnya dengan menggunakan bantuan program komputer *SPSS for windows release 17*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60. (Ghozali, 2005:42).

**TABEL 6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**  
**(n=57)**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Standardized</i>	Keterangan
Kualitas Komunikasi <i>Upward</i>	0,943	0,60	Reliabel
Kepuasan Komunikasi Karyawan	0,933	0,60	Reliabel
Kecakapan Komunikasi ( <i>communication skill</i> )	0,944	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer yang sudah diolah, 2014

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen di atas menunjukkan bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel atau andal.