

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KOMUNIKASI ATASAN  
KEPADA BAWAHAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA  
PEGAWAI PELAKSANAAN JARINGAN PEMANFAATAN AIR  
BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI (PJPA-BBWS)  
PEMALI-JUANA**



**S K R I P S I**

**Disusun Oleh :**

**Sita Resmi**

**M2A000065**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
AGUSTUS 2007**

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KOMUNIKASI ATASAN  
KEPADA BAWAHAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA  
PEGAWAI PELAKSANAAN JARINGAN PEMANFAATAN AIR  
BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI (PJPA-BBWS)  
PEMALI-JUANA**

Diajukan kepada Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro  
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Mencapai Derajat Sarjana Psikologi



**SKRIPSI**

**Disusun Oleh :**

**Sita Resmi**

**M2A000065**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
AGUSTUS 2007**

## HALAMAN PENGESAHAN

Dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Psikologi  
Universitas Diponegoro untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Guna Mencapai Derajat Sarjana Psikologi

Pada Tanggal

.....

Mengesahkan  
Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Diponegoro

Drs. Karyono, M.Si  
NIP. 130 701 405

Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Dra. Sri Hartati, M.S.

.....

2. Harlina Nurtjahjanti, S.Psi., M.Si.

.....

3. Prasetyo Budi W, S.Psi., M.Si.

.....

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan karya sederhana ini untuk..*

*Bapak dan Ibu, yang telah menjadi guru sepanjang hidupku, yang telah memberikan kebebasan bagi jiwaku, dan menyediakan samudera kasih yang tak bersyarat dan tak terbatas... Aku bangga menjadi putrimu*

*Adikku tercinta, yang telah menjadi saudara yang luar biasa, sahabat yang penuh kasih dan penerimaan, dan menjadi sumber kekuatan bagiku... Aku bangga menjadi kakakmu*

*Andri, yang telah menjadi rekan seperjalanan hidup dan tempat berlabuh yang teduh... Aku bangga menjadi kekasihmu*

## HALAMAN MOTTO

*Saat logika telah mengecewakan anda, saat pikiran sudah tidak dapat diandalkan lagi, duduklah dalam keheningan. Sekarang tidak ada lagi yang dapat anda perbuat. Pada saat hening seperti itu, anda akan mendengarkan suara halus kebenaran.*

*(Anand Krishna)*

*Begitu kita melihat tangan Dia dibalik setiap peristiwa, hidup menjadi sangat simple.  
Sederhana.. Indah..!*

*(Jalalludin Rumi)*

*Dulu, aku kira Kau berada diluar sana,  
Dan aku mencarimu kemana-mana..  
Sekarang telah kutemukan Kau,  
Dan baru kusadari bahwa pencarianku,  
Perjalananku selama ini,  
Justru menjauhkan aku dari Kamu..*

*(Zunnun Al-Mishri)*

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur yang tiada henti ke hadirat Allah, atas segala tuntunan dan karunia-Nya hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Hubungan antara Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan dengan Komitmen Organisasi pada Pegawai Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Balai Besar Wilayah Sungai (PJPA-BBWS) Pemali-Juana”. Penulis banyak mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak selama proses penyelesaian skripsi, maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. Karyono, M.Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro.
2. Drs. Zaenal Abidin, selaku dosen wali, yang telah membimbing dengan penuh kesabaran dan kebijaksanaan, serta memotivasi penulis selama ini.
3. Harlina Nurtjahjanti, S.Psi, M.Si, sebagai Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing penulis dalam penyusunan skripsi. Penulis menyadari, skripsi ini tidak akan terwujud tanpa kebaikan dan kebesaran hati Ibu.
4. Endah Mujiasih, S.Psi, M.Si, M.M, sebagai Dosen Pembimbing Pendamping, yang dengan sabar memberikan motivasi, masukan yang berguna serta menyediakan waktu bagi penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Bapak Widiarto, Bapak Sumadi, dan Ibu Lis yang telah mengizinkan dan membantu penulis selama melakukan penelitian di lingkungan PJPA-BBWS Pemali-Juana.

6. Seluruh staf pengajar Fakultas Psikologi, atas segala ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Seluruh staf tata usaha, perpustakaan dan karyawan Fakultas Psikologi yang telah banyak membantu penulis selama melaksanakan studi.
8. Seluruh karyawan dan karyawan PIPA-BBWS Pemali-Juana yang telah berpartisipasi dalam mengisi skala di sela-sela kesibukan kerja.
9. Sobat-sobat tercinta, Ika, Devi, Titik, Riris, atas persaudaraan, dukungan, perhatian dan doa bagi penulis.
10. Kawan seperjuangan di saat-saat akhir, Syuli, Rara, Adis, Teti, Risti, Icha, Ika, Ari, Erna, dan Marika, atas kekuatan dan semangat yang senantiasa dikobarkan.
11. Teman-teman kosku, Vivin, Yulis, Ita, Wiwin, Erna, Ria, Mbak Wina, dan Anna, yang telah menjadi keluarga kedua bagi penulis.
12. Semua teman Angkatan 2000.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu dan telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, oleh karena itu saran dan kritik dari semua pihak sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Semarang, Agustus 2007

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Persembahan .....	iii
Halaman Motto .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
Abstrak .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	15
C. Tujuan Penelitian .....	15
D. Manfaat Penelitian .....	16
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>17</b>
A. Komitmen Organisasi .....	17
1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	17
2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi .....	23
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	27



B. Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan .....	32
1. Pengertian Persepsi .....	32
2. Aspek-aspek Persepsi .....	34
3. Pengertian Komunikasi .....	34
4. Jenis-jenis Komunikasi dalam Organisasi .....	36
5. Jenis-jenis Komunikasi Vertikal dalam Organisasi .....	38
6. Pengertian Komunikasi Atasan kepada Bawahan .....	38
7. Aspek-aspek Komunikasi Atasan kepada Bawahan .....	41
8. Pengertian Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan .....	44
9. Tangga Komunikasi .....	46
C. Hubungan antara Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan dengan Komitmen Organisasi .....	49
D. Hipotesis .....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>56</b>
A. Identifikasi Variabel Penelitian .....	56
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	56
C. Populasi dan Sampel .....	58
D. Metode Pengumpulan Data .....	59
E. Metode Analisis Data .....	68
<b>BAB IV PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>69</b>
A. Prosedur dan Pelaksanaan Penelitian .....	69
1. Orientasi Kancan Penelitian .....	69

2. Persiapan Penelitian .....	75
a. Persiapan Administrasi .....	75
b. Persiapan Alat Ukur .....	75
c. Pelaksanaan Uji Coba Skala Penelitian .....	77
d. Validitas dan Reliabilitas Skala .....	78
3. Pelaksanaan Penelitian .....	83
B. Subjek Penelitian .....	85
C. Hasil Analisis Data dan Intepretasi .....	85
1. Uji Normalitas .....	86
2. Uji Linearitas .....	86
3. Uji Hipotesis .....	87
D. Analisis Tambahan .....	91
BAB V PENUTUP .....	94
A. Pembahasan .....	94
B. Kelemahan Penelitian .....	101
C. Kesimpulan .....	101
D. Saran .....	103
Daftar Pustaka .....	105
Lampiran .....	112

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1</b>	Data ketidakhadiran karyawan di IPK PWS Jratunseluna Tahun 2005-2006 .....	6
<b>Tabel 2</b>	Blue Print Skala Komitmen Organisasi .....	61
<b>Tabel 3</b>	Blue Print Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan .....	65
<b>Tabel 4</b>	Sungai-sungai yang Ditangani BBWS Pemali Juana .....	72
<b>Tabel 5</b>	Sebaran Aitem Skala Komitmen Organisasi untuk Uji Coba .....	76
<b>Tabel 6</b>	Sebaran Aitem Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan untuk Uji Coba .....	77
<b>Tabel 7</b>	Perincian Pegawai yang Menjadi Subjek Uji Coba .....	78
<b>Tabel 8</b>	Indeks Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala Komitmen Organisasi Sebelum dan Sesudah Dilakukan Seleksi Aitem .....	80
<b>Tabel 9</b>	Distribusi Butir Aitem Sahih dan Gugur Skala Komitmen Organisasi untuk Uji Coba .....	80
<b>Tabel 10</b>	Sebaran Aitem Skala Komitmen Organisasi untuk Penelitian .....	81
<b>Tabel 11</b>	Indeks Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan Sebelum dan Sesudah Dilakukan Seleksi Aitem .....	82
<b>Tabel 12</b>	Distribusi Butir Aitem Sahih dan Gugur Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan untuk Uji Coba .....	82
<b>Tabel 13</b>	Sebaran Aitem Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan untuk Penelitian .....	83
<b>Tabel 14</b>	Perincian Jumlah Pegawai yang Menjadi Subjek Penelitian .....	84
<b>Tabel 15</b>	Perincian Jumlah Pegawai untuk Uji Coba dan Penelitian .....	85

<b>Tabel 16</b>	Uji Normalitas Sebaran Data Komitmen Organisasi dan Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan .....	86
<b>Tabel 17</b>	Uji Linearitas Variabel Komitmen Organisasi dan Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan .....	87
<b>Tabel 18</b>	Koefisien Persamaan Garis Regresi .....	88
<b>Tabel 19</b>	Koefisien Determinasi Penelitian .....	89
<b>Tabel 20</b>	Gambaran Umum Skor Variabel-variabel Penelitian .....	89
<b>Tabel 21</b>	Kategori Variabel Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan .....	90
<b>Tabel 22</b>	Kategori Variabel Komitmen Organisasi .....	90

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1</b>	Bagan pendekatan mengenai pengertian komitmen organisasi berdasarkan sikap .....	20
<b>Gambar 2</b>	Grafik Tangga Komunikasi ( <i>The Communication Escalator</i> ) .....	48
<b>Gambar 3</b>	Peta wilayah kerja BBWS Pemali-Juana .....	71

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran A</b>	Struktur Organisasi PJPA-BBWS Pemali Juana .....	112
<b>Lampiran B</b>	Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan dan Skala Komitmen Organisasi untuk Uji Coba Penelitian .....	113
<b>Lampiran C</b>	Sebaran Data Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan Hasil Uji Coba .....	114
<b>Lampiran D</b>	Sebaran Data Skala Komitmen Organisasi Hasil Uji Coba .....	116
<b>Lampiran E</b>	Indeks Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan .....	118
<b>Lampiran F</b>	Indeks Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala Komitmen Organisasi .....	122
<b>Lampiran G</b>	Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan dan Skala Komitmen Organisasi untuk Penelitian .....	128
<b>Lampiran H</b>	Sebaran Data Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan Hasil Penelitian .....	129
<b>Lampiran I</b>	Sebaran Data Skala Komitmen Organisasi Hasil Penelitian .....	132
<b>Lampiran J</b>	Uji Normalitas dan Uji Linearitas Variabel-variabel Penelitian .....	135
<b>Lampiran K</b>	Hasil Analisis Regresi Sederhana .....	138
<b>Lampiran L</b>	Hasil Analisis Regresi Ganda .....	142
<b>Lampiran M</b>	Surat-surat .....	146
<b>Lampiran N</b>	Foto-foto Penelitian .....	149

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KOMUNIKASI ATASAN  
KEPADA BAWAHAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA  
PEGAWAI PELAKSANAAN JARINGAN PEMANFAATAN AIR  
BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI (PJPA-BBWS)  
PEMALI-JUANA**

**Fakultas Psikologi  
Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**Sita Resmi  
M2A000065**

**Abstrak**

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang mempengaruhi kualitas kinerja seorang pegawai. Salah satu unsur penting yang menentukan komitmen pegawai terhadap organisasi adalah kualitas komunikasi yang terjalin dari atasan kepada bawahan. Adanya penilaian pegawai yang positif terhadap komunikasi atasan kepada bawahan diasumsikan dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya hubungan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana.

Penelitian ini melibatkan 42 pegawai dengan karakteristik yaitu karyawan tetap dan bekerja minimal dua tahun. Penelitian dilaksanakan di Kantor Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Balai Besar Wilayah Sungai (PJPA-BBWS) Pemali-Juana dan dilaksanakan pada tanggal 7 Agustus 2007.

Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini berupa skala, yaitu skala komitmen organisasi dan skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan. Skala diujicobakan pada pegawai, menghasilkan 43 aitem sahih ( $\alpha = 0,954$ ) pada skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dan 38 aitem sahih ( $\alpha = 0,922$ ) pada skala komitmen organisasi. Analisis data dilakukan dengan metode analisis regresi sederhana.

Hasil analisis data menunjukkan koefisien korelasi  $r_{xy} = 0,771$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Hasil ini membuktikan hipotesis penelitian, yaitu terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan maka semakin tinggi komitmen organisasinya. Sumbangan efektif penelitian ini sebesar 59,4%, artinya komitmen organisasi sebesar 59,4% ditentukan oleh persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan.

**Kata Kunci :** komitmen organisasi, persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Perkembangan dan perubahan lingkungan strategis nasional maupun internasional yang dihadapi dewasa ini dan dimasa datang mensyaratkan perubahan paradigma pemerintahan, pembaruan sistem kelembagaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan bangsa serta hubungan antar bangsa yang mengarah pada terselenggaranya tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*). *Good Governance* atau tata pemerintahan yang baik adalah suatu penyelenggaraan manajemen pemerintahan yang mengacu pada prinsip-prinsip : partisipasi, penegakan hukum, transparansi, kesetaraan, daya tanggap, wawasan kedepan, akuntabilitas, pengawasan, efisiensi, efektivitas dan profesionalisme (Bappenas, 2006). Prinsip-prinsip *Good Governance* yang diangkat oleh pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono untuk menyelamatkan kondisi bangsa memberikan tantangan kepada semua aparatur negara untuk membenahi kualitas kinerjanya.

Kinerja pegawai pemerintah sebagai aparatur negara dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya merupakan salah satu elemen penting yang turut menentukan terwujudnya suatu tata pemerintahan yang baik. Namun demikian, banyak masyarakat menilai bahwa kinerja pegawai pemerintah hingga saat ini belum mengembirakan. Menurut Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Taufiq Effendi, 55 persen dari total pegawai negeri sipil yang mencapai 3,6 juta orang,



mempunyai kinerja yang buruk (Pikiran Rakyat, 2007, 24 Januari). Pegawai yang masuk dalam kelompok berkinerja buruk ini dikatakan hanya datang ke kantor pada saat mengambil gaji tanpa memberi kontribusi berarti terhadap pekerjaannya.

Kondisi yang sama juga pernah diungkapkan oleh mantan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Feisal Tamin (2003) yang mengatakan hampir 50 persen pegawai negeri sipil belum produktif, efektif dan efisien dalam menjalankan tugas dan fungsinya, terutama pada aspek pengawasan dan akuntabilitas aparatur. Permasalahan pada aspek tersebut tercermin dalam adanya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, budaya aparatur yang cenderung minta dilayani dan belum memiliki budaya melayani masyarakat, rendahnya tingkat disiplin aparatur negara, serta belum berfungsinya pengawasan fungsional pemerintah secara optimal.

Kondisi aparatur negara seperti yang digambarkan pada fenomena diatas merupakan persoalan serius yang mencerminkan rendahnya kualitas kinerja pegawai pemerintah. Budaya kerja di lingkungan pemerintahan, terutama yang berkaitan dengan ketidakpatuhan terhadap peraturan, kemangkiran dari tugas dan kewajiban yang diamanatkan, serta kurangnya kontribusi terhadap pekerjaan, menjadi indikasi adanya gejala komitmen organisasi yang rendah di lingkungan pegawai pemerintah. Tinggi rendahnya komitmen seorang pegawai terhadap organisasi akan berpengaruh pada kualitas kerjanya. Daft mengatakan (2003, h.9) bahwa terdapat dua sikap yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang prima, yaitu kepuasan bekerja seseorang dan komitmennya kepada organisasi tempat ia bekerja. Komitmen terhadap organisasi, sebagai bentuk profesionalisme pegawai pemerintah dalam tugas

dan pelaksanaan kebijakan yang telah ditentukan, sangat diperlukan bagi terwujudnya kualitas kinerja aparatur negara yang berorientasi pada mutu pelayanan publik (*public service*). Pada dasarnya penerapan prinsip tata pemerintahan yang baik adalah pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat, sehingga kualitas pelayanan yang berorientasi pada masyarakat betul-betul diprioritaskan karena masyarakat sebagai stakeholder negara berhak mendapatkan layanan terbaik.

Steers dan Porter (1983, h.442) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Adanya komitmen organisasi pada karyawan dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh bagi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota dari organisasi.

Pegawai pemerintah sebagai pekerja sektor pelayanan umum/masyarakat juga dituntut memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, seperti halnya pada karyawan perusahaan, industri atau sektor profit lainnya, karena komitmen organisasi berdampak pada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga berpengaruh pada kinerja organisasi dimana individu tersebut bekerja. Hal ini senada dengan pendapat Randall (dalam Smither, 1997, h.240) yang mengatakan bahwa komitmen karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja demi kemajuan organisasi. Brennan (2004) juga mengatakan bahwa ketika seorang karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya dan

menemukan kesesuaian antara tujuan pribadinya dengan tujuan organisasinya maka karyawan tersebut akan terdorong untuk bekerja secara lebih optimal, sehingga komitmen organisasi dinyatakan sebagai penggerak (*driver*) produktivitas seorang karyawan.

Kenyataan yang harus diperhatikan adalah bahwa komitmen organisasi karyawan yang bekerja pada sektor publik tidak sama dengan komitmen organisasi karyawan yang bekerja di sektor profit. Schultz dan Schultz (2001, h.252) berpendapat bahwa pegawai pemerintah cenderung memiliki komitmen organisasi dan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah daripada karyawan yang bekerja di sektor profit. Pendapat ini diperkuat oleh hasil penelitian dari Goulet dan Frank (2002) terhadap 228 responden yang bekerja di organisasi nonprofit, satuan kerja swasta (profit), serta kantor pelayanan umum di Amerika Serikat pada tahun 2002. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap tentang perbedaan komitmen organisasi karyawan di tiga sektor pekerjaan tersebut, yaitu publik, nonprofit dan profit. Sektor publik bergerak pada bidang pelayanan umum, sektor non profit bergerak pada bidang kerja yang bersifat sosial dan sukarela (*voluntary*) tanpa mencari keuntungan, sedangkan sektor profit menekankan pada perolehan keuntungan. Penelitian Goulet dan Frank tersebut melaporkan hasil bahwa karyawan sektor profit memiliki tingkat komitmen organisasi yang paling tinggi, disusul oleh karyawan sektor nonprofit dan yang terendah adalah karyawan sektor publik. Penelitian ini juga mengemukakan bahwa alasan yang paling mendekati untuk menjelaskan rendahnya komitmen organisasi pada karyawan di sektor publik adalah karena rendahnya kompensasi dan penghargaan yang diterima.

Di Indonesia, komitmen organisasi di kalangan karyawan sektor profit telah banyak diungkap melalui beberapa penelitian yang memperlihatkan bahwa komitmen karyawan sektor profit di Indonesia cenderung sedang dan tinggi. Penelitian yang mengungkap kondisi komitmen organisasi tersebut antara lain oleh Regiana (2007) yang meneliti komitmen afektif karyawan pada perusahaan produsen kertas di Banten dan Palupi (2006) yang meneliti komitmen kerja pada karyawan PT. Telkom Semarang. Kedua penelitian tersebut menyebutkan bahwa komitmen karyawan di kedua tempat tersebut cenderung sedang. Adapun penelitian Nurtjahjanti (2006) yang meneliti di PT. Bank BPD Jateng serta penelitian Setiyowati (2005) yang meneliti di PT. Coca Cola menyebutkan bahwa komitmen organisasi karyawan pada kedua perusahaan tersebut tinggi.

Senada dengan penelitian Goulet dan Frank tersebut diatas, komitmen organisasi yang diperlihatkan oleh kalangan pegawai pemerintah di Indonesia juga masih di bawah harapan yang diinginkan. Kurangnya komitmen ini salah satunya ditunjukkan dari hasil Program Budaya Kerja Tahun 2003 yang diselenggarakan oleh pemerintah, yang memperlihatkan bahwa budaya kerja aparatur negara (kredibilitas, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan dan iptek) belum menunjukkan komitmen organisasi pegawai yang sesuai dengan apa yang diharapkan. Rendahnya komitmen organisasi ini antara lain ditandai dengan adanya masalah-masalah sebagai berikut : kurangnya komitmen terhadap visi dan misi organisasi, sikap pegawai yang tidak memegang teguh amanah dan komitmen dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari, serta banyaknya pegawai yang sering mangkir, datang terlambat, pulang lebih awal dan menunda-nunda pekerjaan (dalam Prayitno, 2004).

Fenomena yang digambarkan pada hasil Program Budaya Kerja Tahun 2003 tersebut merupakan gambaran makro kondisi komitmen organisasi yang dimiliki para pegawai pemerintah Indonesia yang masih rendah. Secara mikro, gambaran rendahnya komitmen organisasi pegawai pemerintah juga tampak pada penelitian yang dilaksanakan oleh Suroto (2006) melalui penelitian kualitatif yang mengangkat masalah kinerja organisasi di lingkungan karyawan Induk Pelaksana Kegiatan Pengembangan Wilayah Sungai (IPK PWS) Jratunseluna, yang mana sejak tahun 2007 instansi ini telah berganti nama menjadi Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Balai Besar Wilayah Sungai (PJPA-BBWS) Pemali-Juana berdasarkan Surat Keputusan (SK) Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara nomor B/1616/M.PAN/6/2006. Hasil penelitian Suroto tersebut memperlihatkan fakta-fakta bahwa komitmen organisasi karyawan di instansi tersebut masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kepatuhan terhadap jam kerja yang rendah, dimana pegawai cenderung datang terlambat dan pulang lebih awal, serta tingkat kemangkiran kerja atau ketidakhadiran (*absenteeisme*) karyawan cukup tinggi, bahkan beberapa pegawai hanya datang pada saat pengambilan gaji saja. Berikut ini disajikan data ketidakhadiran (*absenteeisme*) karyawan di IPK PWS Jratunseluna (sekarang menjadi PJPA-BBWS Pemali-Juana) :

**Tabel 1.** Data ketidakhadiran karyawan di IPK PWS Jratunseluna Tahun 2005-2006

<b>Tahun</b>	<b>Tingkat Ketidakhadiran (%)</b>
2005	8,6 %
2006	9 %

Dalam penelitian Suroto tersebut, adanya komitmen organisasi yang rendah pada pegawai menjadi salah satu faktor yang menyebabkan kinerja organisasi menjadi kurang memuaskan, namun tidak dijelaskan lebih lanjut mengenai penyebab munculnya komitmen organisasi yang rendah pada pegawai serta kaitannya dengan variabel lain. Peneliti bermaksud menindaklanjuti hasil temuan penelitian tersebut dengan mengkaji lebih dalam mengenai penyebabnya, ditinjau dari korelasinya dengan variabel lain. Selain itu, belum banyaknya penelitian yang mengungkap kondisi komitmen organisasi di kalangan pegawai negeri/pegawai pemerintah di Indonesia menjadi salah satu dasar pertimbangan peneliti untuk meneliti komitmen organisasi pada pegawai pemerintah, khususnya di lingkungan PJPA-BBWS Pemali-Juana.

Kondisi komitmen organisasi pegawai pemerintah yang rendah, khususnya di lingkungan PJPA-BBWS Pemali-Juana berkaitan dengan tingginya tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran kerja karyawan. Komitmen organisasi yang rendah antara lain ditunjukkan dengan adanya kemangkiran dan ketidakhadiran karyawan. Menurut Riggio (1990, h.192), komitmen organisasi berkorelasi langsung dengan variabel ketidakhadiran (*absenteeisme*) dan pindah kerja (*turn over*), sehingga dapat dikatakan bahwa adanya kemangkiran dan ketidakhadiran (*absenteeisme*) karyawan yang muncul pada fenomena diatas merupakan indikasi adanya komitmen organisasi yang rendah pada pegawai.

Jewell dan Siegall (1998, h.507) juga mengemukakan pendapat yang senada mengenai kuatnya korelasi antara komitmen organisasi dengan variabel tidak masuk kerja dan keterlambatan kerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang

tinggi menunjukkan kesungguhan dalam melayani organisasi, bahkan bersedia bekerja dengan jam kerja yang lebih atas nama organisasi. Sebaliknya, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah cenderung kurang memiliki keterlibatan dan kepedulian terhadap kegiatan organisasi, sehingga kurang mematuhi aturan organisasi. Tett dan Meyer (dalam Smither, 1997, h.238) juga mengungkapkan bahwa ketika komitmen organisasi seorang karyawan tinggi, karyawan cenderung bersedia bekerja lebih keras demi organisasi, seperti bersedia untuk bekerja melebihi jam kerja atau lembur demi tercapainya target organisasi.

Komitmen organisasi yang rendah pada pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana berdampak pada kinerja pegawai secara keseluruhan dan menjadi kendala dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 63 Tahun 2003 tentang Prinsip-prinsip Pelayanan Publik yang salah satunya menekankan pada kedisiplinan kerja dan tanggung jawab. Dampak terganggunya mutu pelayanan publik tidak hanya akan dirasakan oleh masyarakat selaku pengguna jasa namun juga oleh instansi kerja yang terkait dengan lingkup kerja organisasi tersebut. Penerapan prinsip-prinsip pelayanan publik tidak akan terealisasi dengan efektif dan maksimal jika tidak dilandasi dengan komitmen organisasi yang tinggi dari para pegawainya. Karena itu komitmen organisasi menjadi syarat sikap kerja yang mutlak dimiliki pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana, mengingat PJPA-BBWS Pemali-Juana merupakan organisasi sektor pelayanan masyarakat yang mengemban misi strategis sebagai salah satu institusi yang memiliki peranan cukup besar dalam pengembangan air baku, irigasi, dan

pendayagunaan sumber-sumber air tanah yang erat kaitannya dengan kepentingan publik.

Instansi PJPA-BBWS Pemali-Juana memiliki dualisme pembinaan kepegawaian, yaitu pembinaan yang ditangani oleh Ditjen SDA Departemen Pekerjaan Umum pada jajaran *top manager* dan pembinaan yang ditangani oleh Dinas PSDA (Pengelolaan Sumber Daya Air) dan BKD (Badan Kepegawaian Daerah) pada jajaran *midle manager* dan *low manager*. Implikasi penerapan kebijakan tersebut sangat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Akibat adanya beberapa jenis status kepegawaian dan dualisme pembinaan tersebut, pegawai merasakan adanya gap komunikasi antara jajaran *top manager* dengan jajaran dibawahnya yaitu *midle manager*, *low manager*, maupun staf-staf dibawahnya. Adanya masalah dalam komunikasi ini antara lain ditunjukkan dengan adanya keluhan pegawai mengenai kurangnya transparansi informasi mengenai masalah organisasi dari atasan kepada bawahan, delegasi tugas atau pekerjaan yang tidak tersampaikan dengan baik serta kurangnya umpan balik mengenai tugas yang diberikan. Hal tersebut kemudian berpengaruh pada menurunnya tingkat kepercayaan terhadap masing-masing pihak, yang kemudian berdampak pada keengganan pegawai untuk turut serta dalam pemecahan suatu masalah organisasi maupun untuk terlibat penuh pada kegiatan organisasi.

Kepercayaan pegawai dan keterlibatan pegawai pada kegiatan organisasi dapat diupayakan melalui komunikasi yang terjalin efektif diantara anggota organisasi. Pradiansyah (1999) menjelaskan bahwa komunikasi dalam organisasi merupakan upaya untuk membangun kepercayaan (*building trust*). Komunikasi



merupakan langkah awal melibatkan anggota organisasi untuk turut serta dalam memahami dan mengatasi masalah organisasi sehingga dapat melihat permasalahan dari sudut pandang/kepentingan organisasi, bukan semata berdasarkan persepsi pribadi. Sebaliknya, gap komunikasi yang terjadi akan menyebabkan perbedaan persepsi antara pihak-pihak dalam organisasi serta mengurangi keefektifan roda organisasi (Ubaydillah, 2003), sehingga hubungan yang berjalan harmonis penting untuk diupayakan dalam organisasi, dengan menciptakan iklim komunikasi yang baik antara sesama anggotanya.

Komunikasi dalam organisasi juga merupakan sarana penghubung antara atasan dan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan atau yang disebut komunikasi vertikal ini memiliki peran penting dalam suatu organisasi karena dua per tiga dari komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berlangsung antara atasan dan bawahan (Porter dan Roberts, dalam Stoner dan Freeman, 1994, h.158). Komunikasi vertikal dalam organisasi memiliki dua pola yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*) yaitu komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan dan komunikasi ke atas (*upward communication*) yaitu komunikasi yang mengalir dari bawahan kepada atasan.

Komunikasi atasan kepada bawahan sangat berkaitan erat dengan pengejawantahan fungsi kepemimpinan dalam roda organisasi, yaitu sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih bagi bawahannya (Nanus, 2001, h.15-19). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Pareke (2004) mengenai kepemimpinan transformasional dan dampaknya pada perilaku kerja bawahan, perilaku pemimpin

dapat membangkitkan motivasi kerja dan kepuasan kerja bawahannya, yang mana keduanya sangat penting bagi organisasi. Selain itu, pemimpin yang memberdayakan dan mentransformasi para bawahannya juga mampu membangun komitmen organisasi pada karyawan.

Menurut Larkin dan Larkin (dalam Baker, 2002), diantara kedua pola komunikasi vertikal tersebut, pola komunikasi ke bawah merupakan bentuk komunikasi yang paling banyak digunakan dalam rantai kerja organisasi, sehingga sering menjadi potensi konflik dalam organisasi. Berdasarkan survei yang dilakukan Morgan dan Schieman (dalam Baker, 2002) pada 30.000 karyawan di Amerika Serikat, ditemukan bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa komunikasi dari atasan ke bawahan dalam organisasi tempat mereka bekerja tidak berjalan dengan baik dan memuaskan. Survei tersebut menjabarkan bahwa karyawan sebenarnya ingin mendapatkan informasi langsung dari atasan mengenai isu-isu organisasi, rencana organisasi dan kemajuan/pertumbuhan organisasi, namun seringkali terhambat oleh faktor kewenangan, status maupun kepercayaan sehingga karyawan tidak puas dengan bentuk komunikasi yang mereka dapatkan dan memicu munculnya gap komunikasi antara atasan dan bawahan.

Gap komunikasi antara atasan kepada bawahan juga terjadi pada instansi PJPA-BBWS Pemali-Juana, sebagaimana telah dijelaskan diatas. Hal ini memicu munculnya persepsi pegawai yang negatif terhadap mekanisme komunikasi atasan kepada bawahan yang berlangsung dalam organisasinya. Persepsi merupakan suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan stimulus yang diterima sehingga menimbulkan makna bagi individu tersebut (Robbins, 2001. h.124).

Penafsiran ini sangat dipengaruhi oleh pengharapan dan kebutuhan/motif individu, yang jika tidak terpenuhi akan mendorong individu untuk memberi penilaian negatif pada objek yang menimbulkan ketidakpuasan. Persepsi negatif pegawai terhadap komunikasi yang terjalin dengan atasannya dapat dipicu oleh ketidakpuasan pegawai pada komunikasi tersebut. Senada dengan pendapat diatas, penelitian Varona (2002) terhadap 77 responden dari kalangan sekolah, rumah sakit dan perusahaan pangan di Guatemala City, juga menyebutkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan merupakan dimensi penting yang menentukan puas tidaknya karyawan terhadap komunikasi yang berlangsung pada organisasi tempat ia bekerja. Karyawan akan cenderung puas terhadap komunikasi atasan dan mempersepsikan secara positif jika hubungan antara atasan dan bawahan terjalin dalam suasana kepercayaan, penghargaan, pemberian umpan balik yang konstruktif, saling mendukung dan saling pengertian.

Komunikasi yang terjalin dalam organisasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai (Gilmer, dalam As'ad, 1987, h.117). Adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi bawahannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan. Penelitian yang memperkuat pendapat tersebut dilakukan oleh Armstrong (dalam Gray, 2004) terhadap 1.500 karyawan bank di Hongkong pada Tahun 2001 tentang penghargaan karyawan terhadap aspek-aspek dalam komunikasi organisasi. Armstrong melaporkan bahwa komunikasi pegawai yang baik merupakan faktor kunci pendorong kepuasan kerja pada pegawai. Komunikasi atasan dan bawahan berhubungan dengan pergaulan sosial dalam organisasi yang menimbulkan rasa

aman pada pegawai, dimana kepuasan kerja pada dasarnya adalah rasa aman (*security feeling*) (Anoraga, 1998, h.82). Lebih lanjut, pegawai yang puas pada pekerjaannya cenderung menjadi lebih komitmen pada organisasi. Chusmir (dalam Jewell dan Siegall, 1998, h.519) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor situasional yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang. Pendapat ini dibuktikan dalam penelitian Parnell dan Crandall (2003) tentang keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku organisasi dan intensi untuk pindah kerja pada 114 kalangan manajer di Mesir, yang mengungkapkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja memiliki keterkaitan positif dengan komitmen organisasi.

Beberapa ahli bahkan mengungkapkan adanya korelasi langsung antara komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Stup (2006) tentang komitmen organisasi yang ditinjau dari unsur-unsur manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) pada 201 karyawan perusahaan peternakan *Dairy* di Pennsylvania, Amerika Serikat pada tahun 2005, melaporkan bahwa komunikasi atasan kepada bawahan memiliki implikasi langsung pada komitmen organisasi. Penelitian Stup tersebut mengungkap bahwa salah satu unsur manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah komunikasi. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan atasan, yang mendapatkan umpan balik yang membangun dari atasan, dan yang dilibatkan dalam penyelesaian masalah memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi.

Penelitian Hart et al (2003) mengenai pengaruh sosialisasi dan komunikasi terhadap perubahan organisasi pada 72 karyawan perusahaan asuransi di Amerika Serikat, juga memperkuat penelitian sebelumnya bahwa dalam berkomunikasi, karyawan memiliki keinginan mencari tahu mengenai informasi yang berkaitan dengan organisasinya, dan dengan demikian karyawan menjadi tertarik pada organisasi dan lambat laun akan memupuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Mitus (2006) juga menambahkan dalam penelitiannya mengenai pengaruh sosialisasi terhadap komitmen afektif terutama pada 168 pekerja konselor baru di Amerika Serikat dengan masa kerja 6-12 bulan. Penelitian Mitus menunjukkan bahwa pemberian informasi dari atasan tentang organisasi terutama mengenai tujuan dan nilai organisasi pada karyawan dapat meningkatkan komitmen afektif pada karyawan. Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut tampak bahwa komunikasi atasan kepada karyawan dapat memberikan kontribusi pada terciptanya komitmen organisasi karyawan.

Di sisi lain, komunikasi atasan kepada bawahan yang tidak efektif akan mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja pegawai. Menurut penelitian Puspitasari (2003) mengenai pengaruh komunikasi terhadap produktivitas kerja pada karyawan hotel Kartika Kusuma di Malang, komunikasi yang positif dalam organisasi akan memicu produktivitas kerja karyawan dimana atasan maupun bawahan menjadi bersikap lebih terbuka dan karyawan dapat menjalankan aktivitas kerja secara maksimal karena adanya hubungan kerja yang harmonis. Komunikasi yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, dimana individu dalam lingkungan tersebut merasa pendapat-pendapatnya dihargai dan

bebas untuk mengemukakan secara terbuka, serta adanya hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan antara masing-masing pihak (Jay, 2005).

Berdasarkan uraian diatas, sekiranya perlu diadakan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji secara mendalam keterkaitan antara masalah komunikasi atasan kepada bawahan pada kantor PJPA-BBWS Pemali-Juana, yang ditinjau berdasarkan persepsi pegawai, dengan rendahnya komitmen pegawai yang terjadi.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah : “Apakah ada hubungan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada pegawai Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Balai Besar Wilayah Sungai (PJPA-BBWS) Pemali-Juana?”

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris ada tidaknya hubungan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada pegawai Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Balai Besar Wilayah Sungai (PJPA-BBWS) Pemali-Juana Semarang.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Memberikan sumbangan dalam bidang psikologi industri dan organisasi khususnya mengenai konsep komitmen organisasi dan persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a. Bagi Pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang hubungan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi khususnya di kalangan pegawai pemerintah.

###### **b. Bagi Instansi PJPA-BBWS Pemali-Juana**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi bagi Instansi PJPA-BBWS Pemali-Juana, khususnya bagi jajaran staf manajerial untuk memahami peran persepsi pegawai terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dan kaitannya dengan komitmen organisasi.

###### **c. Bagi peneliti lain**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai hubungan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi, khususnya pada kalangan pegawai pemerintah.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Komitmen Organisasi**

##### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Dalam dunia kerja, komitmen seorang pegawai terhadap organisasi dimana ia bekerja menjadi salah satu unsur sikap kerja yang sangat penting. Komitmen organisasi merupakan suatu dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan para pekerja dalam mendedikasikan dirinya pada organisasi.

Steers dan Porter (1983, h.442) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian, adanya komitmen organisasi pada karyawan dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Ahli lain yang mendukung pendapat diatas adalah Robbins (1996a, h.181) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan elemen-elemen organisasi beserta tujuan-tujuannya, serta berkeinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan



mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi secara keseluruhan dan bersikap setia pada organisasi. Luthans (2002, h.235) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap mengenai kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sikap ini merupakan suatu proses yang berlangsung terus menerus (kontinyu) dimana karyawan juga memperlihatkan kepedulian tinggi pada organisasi, sehingga komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang bersifat tahan lama (*durable*) dan stabil.

Sebagai suatu sikap, komitmen organisasi merefleksikan suatu respon afektif terhadap organisasi secara keseluruhan, dan bukan hanya pada salah satu aspek pekerjaan tertentu. Steers dan Porter (1983, h.443) memandang bahwa karena mengandung respon afektif yang kuat tersebut, maka tumbuhnya sikap komitmen seorang pekerja terhadap organisasi tidak dapat muncul secara instan melainkan secara perlahan, namun keberadaannya cenderung bersifat stabil dan konsisten (bertahan lama).

Porter et al juga menambahkan bahwa komitmen seseorang terhadap organisasi dapat dipandang sebagai suatu loyalitas terhadap organisasi (Riggio, 1990, h.192). Loyalitas yang ditunjukkan oleh seseorang yang memiliki komitmen organisasi merupakan loyalitas yang bersifat aktif, dimana karyawan tidak hanya mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, namun juga aktif memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi. Penekanan pada loyalitas aktif juga ditunjukkan oleh Greenberg dan Baron (2003, h.160) dalam pendapatnya yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya,

dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

Secara garis besar terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasi. Staw (dalam Steers dan Porter, 1983, h.426-428) mengemukakan dua pendekatan komitmen organisasi yaitu :

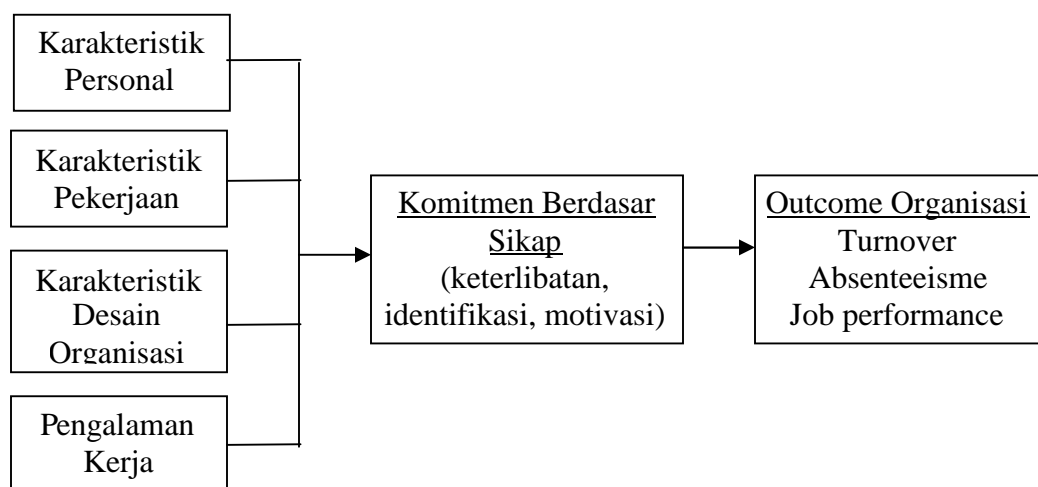
1. Pendekatan berdasarkan perilaku (*Behavioral Commitment*)

Komitmen organisasi menurut pendekatan ini menitikberatkan pada pandangan bahwa yang mendasari karyawan untuk terikat atau loyal pada organisasi lebih dikarenakan investasi karyawan pada organisasi tempat ia bekerja, sehingga meninggalkan organisasi akan menjadi pilihan yang justru tidak menguntungkan karyawan. Investasi tersebut dapat berupa waktu kerja, hubungan pertemanan, insentif maupun pensiun. Pendekatan ini melihat komitmen sebagai suatu proses dimana individu tidak dapat membuat keputusan untuk keluar dari suatu organisasi tanpa suatu alasan yang ekstrim. Menurut pendekatan ini, keyakinan karyawan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta kesediaannya untuk turut mewujudkan tujuan organisasi dikatakan tidak cukup kuat.

2. Pendekatan berdasarkan sikap (*Attitudinal Commitment*)

Komitmen organisasi menurut pendekatan ini menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas individu terhadap organisasi tempat ia bekerja, yaitu bagaimana individu mengidentifikasikan dirinya pada organisasi dan besarnya keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Pendekatan ini menekankan pada sikap positif yang kuat pada organisasi serta kecenderungan untuk bersedia bekerja keras demi organisasi. Menurut

pendekatan berdasarkan sikap ini, terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan, yaitu : karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain organisasi, dan pengalaman kerja. Pada dasarnya, baik faktor pribadi maupun faktor organisasi sama-sama memiliki pengaruh terhadap komitmen berdasarkan sikap (*attitudinal commitment*), dan komitmen yang terbentuk tersebut akan berpengaruh secara negatif dengan variabel pindah kerja (*turn over*) dan ketidakhadiran (*absenteeisme*) serta berpengaruh secara positif dengan performansi kerja, seperti yang ditunjukkan pada *Gambar 1* dibawah ini :



**Gambar 1.** Bagan pendekatan mengenai pengertian komitmen organisasi berdasarkan sikap (Staw, dalam Steers & Porter, 1983, h.427)

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan berdasarkan sikap (*attitudinal commitment*), karena pendekatan ini lebih menekankan pada kuatnya keyakinan karyawan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta kesediaannya untuk turut mewujudkan tujuan organisasi, sedangkan pada pendekatan berdasarkan perilaku (*behavioral commitment*) penekanan pada kedua

hal tersebut kurang kuat. Sejalan dengan pendekatan *attitudinal*, Steers dan Porter juga menggunakan pendekatan ini dalam menjelaskan komitmen organisasi. Komitmen organisasi bersifat *attitudinal* karena menekankan pada pentingnya kongruensi antara nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu meyakinkan karyawannya bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin meningkatkan komitmen karyawan tersebut pada organisasi. Karyawan yang menyadari bahwa organisasi tempat ia bekerja juga menanamkan nilai dan tujuan yang sesuai dengan nilai pribadinya, maka karyawan tersebut akan memberikan kontribusi yang sesuai dengan harapan organisasi. Lebih lanjut menurut Mowday (dalam Arnold et al, 1998, h.209), jika seorang karyawan memiliki komitmen pada organisasi berarti karyawan tersebut memiliki identifikasi diri yang kuat pada organisasi, mau menerima sistem nilainya, bersedia untuk bertahan menjadi anggota organisasi dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh demi organisasi. Selain menerima sistem nilainya, karyawan dengan komitmen tinggi juga akan memberikan segala usaha, kemampuan dan loyalitasnya untuk mewujudkan nilai dan tujuan organisasi tersebut (Hodge et al, 1986, h.281).

Steers mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai dan sasaran organisasinya. Hal ini senada dengan pendapat Robbins (1996a, h.182) yang memandang bahwa komitmen organisasi merupakan suatu refleksi perasaan karyawan, apakah ia menyukai atau tidak terhadap organisasi tempat ia bekerja. Bila karyawan menyukai organisasi tersebut, maka ia akan berupaya untuk tetap bekerja disana (tetap menjadi anggota).

Sehingga komitmen organisasi bukan hanya suatu keanggotaan formal dan pasif saja, namun didalamnya juga meliputi hubungan yang aktif antara karyawan dengan organisasi, dimana karyawan tersebut bersedia memberikan kerja kerasnya atas kemauan sendiri demi mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain itu komitmen organisasi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi.

Sebagai salah satu sikap kerja, komitmen organisasi memiliki fungsi positif bagi organisasi. Daft (2003, h.11) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi. Smither (1997, h.239) juga menyebutkan bahwa untuk dapat berkomitmen pada organisasi, karyawan harus terikat atau terlibat secara psikologis dengan kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi. Kahn (dalam Smither 1997, h.239) mengatakan bahwa seseorang cenderung menjadi terikat dengan kegiatan organisasi jika ia menerima tugas sebagai sesuatu yang membuatnya menjadi berharga, tidak merasa takut akan adanya konsekuensi negatif terhadap karir, jabatan atau citra dirinya, dan adanya objek yang menjadi sumber keterikatan dalam suatu kegiatan organisasi baik secara fisik maupun emosional.

Tett dan Meyer (dalam Smither 1997, h.238) menambahkan jika komitmen organisasi pada karyawan tinggi, ia akan cenderung untuk bertahan lebih lama dalam pekerjaan mereka dan cenderung bersedia meluangkan lebih banyak waktu dan

tenaga untuk pekerjaannya jika dibandingkan dengan pegawai dengan tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang menunjukkan derajat atau kekuatan identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi, dimana atas kehendak sendiri, karyawan tersebut bersedia untuk memberikan kontribusi demi tercapainya tujuan organisasi dengan tetap berpartisipasi aktif di dalam organisasi.

## **2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi**

Steers dan Porter (1983, h.442-443) mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu :

### **1. Identifikasi**

Identifikasi adalah penerimaan dan kepercayaan pegawai yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang mengidentifikasikan dirinya pada organisasi menilai adanya kongruensi antara nilai dan tujuan organisasi dengan nilai dan tujuan pribadinya. Sehingga, pegawai akan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena dengan demikian secara tidak langsung kebutuhan/tujuan pribadinya akan terpenuhi pula. Kepercayaan pegawai terhadap organisasi dapat ditumbuhkan dengan turut dirumuskannya kebutuhan dan harapan-harapan pegawai ke dalam tujuan organisasi, sehingga pegawai dengan rela berusaha mencapai tujuan organisasi (Kuntjoro, 2002).

## 2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai adalah kesediaan pegawai untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dengan melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi. Adanya keterlibatan akan menyebabkan pegawai mau dan senang bekerja sama baik dengan atasan ataupun dengan sesama teman kerja. Keterlibatan pegawai dapat dirangsang dengan melibatkan pegawai dalam proses pembuatan keputusan (Cascio, 1991, h.112). Hal ini dapat membuat pegawai merasa diterima sebagai bagian dari organisasi dan menumbuhkan keyakinan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama, sehingga pegawai merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan yang telah disepakati.

## 3. Loyalitas

Loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi adalah keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tempat ia bekerja. Karyawan akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian dari organisasi yang tidak terpisahkan. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Schultz dan Schultz (2001, h. 251) juga mengemukakan aspek-aspek komitmen yang hampir sama dengan yang dikemukakan Steers dan Porter. Schultz dan Schultz mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi

Karyawan memiliki anggapan atau keyakinan yang pasti atas hal-hal yang penting dalam organisasi seperti adanya penghargaan, pengakuan, promosi jabatan, partisipasi, rasa kebanggaan dan kebersamaan dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan organisasi. Karyawan juga memiliki kesediaan untuk mengadaptasikan nilai-nilai dan cara kerja organisasi sebagai gaya hidupnya sendiri (Hodge et al, 1996, h.281).

2. Kesediaan untuk bekerja keras demi organisasi

Karyawan mempunyai harapan atau keinginan untuk berusaha sekuat mungkin bagi organisasi karena rasa tertariknya terhadap organisasi tempat ia bekerja, seperti semangat menciptakan prestasi kerja, adanya rasa disiplin yang tinggi dan terlibat secara aktif dalam kegiatan organisasi. Rasa kesediaan untuk berkorban demi organisasi ini timbul dari rasa identifikasi yang kuat terhadap organisasi (Hodge et al, 1996, h.281).

3. Memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi

Karyawan memelihara keanggotaannya pada organisasi karena merasa bahwa dirinya adalah bagian dari organisasi. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja. Sikap ini menurut Luthans (2002, h.235) mencerminkan loyalitas karyawan yang tinggi terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Griffin dan Bateman (dalam Arnold et al, 1998, h.209) juga berpendapat bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen, yang terdiri dari :



1. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Kesetiaan terhadap perusahaan dimana karyawan mempertahankan dirinya untuk tetap bersama organisasinya. Menurut Miner (1992, h.124) pegawai dengan komitmen tidak hanya loyal atau setia secara pasif pada organisasinya, namun juga aktif memberikan kontribusi bagi organisasi.

2. Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi

Keyakinan untuk mengidentifikasi diri terhadap perusahaan dimana karyawan memiliki ketertarikan dan setuju pada tujuan dan nilai organisasi. Karyawan juga memiliki kepercayaan penuh kepada organisasi sehingga karyawan rela menggantungkan hidupnya pada organisasi (Miner, 1992, h.125).

3. Kesiediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi

Kemauan secara sadar untuk bekerja semaksimal mungkin demi kebaikan organisasi, berbuat untuk organisasi, serta mencurahkan usaha dan tenaga demi mencapai tujuan organisasi .

Berdasarkan aspek-aspek komitmen organisasi yang dikemukakan di atas, dapat diamati bahwa aspek-aspek dari ketiga tokoh tersebut secara garis besar menekankan pada tiga hal pokok yaitu : identifikasi atau penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, keterlibatan secara maksimal dan sukarela dalam kegiatan organisasi, dan kesetiaan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Berdasarkan pertimbangan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi terdiri atas aspek identifikasi, keterlibatan dan loyalitas.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Chusmir (dalam Jewell dan Siegall, 1998, h.518) mengembangkan model yang menggambarkan bahwa komitmen organisasi adalah produk dari tiga kelompok, yaitu :

1. Faktor pribadi, yang terdiri dari :
  - a. Jenis kelamin.
  - b. Latar belakang, yang meliputi : usia dan tingkat pendidikan.
  - c. Sikap dan nilai, yang meliputi : terpusatnya kerja, kebutuhan ekstrinsik dan nilai pribadi.
  - d. Kebutuhan aktualisasi diri.
2. Faktor eksternal/situasional, yang terdiri dari :
  - a. Karakteristik keluarga, yang meliputi : status perkawinan, tanggung jawab pada anak, dukungan pasangan, penghasilan pasangan, dan kepuasan dengan kehidupan keluarga.
  - b. Keadaan pekerjaan, yang meliputi : kepuasan kerja, makna kerja, dan penggunaan ketrampilan.
3. Faktor perseptual, yaitu sikap dan perilaku peran yang diperkirakan, yang meliputi : konflik peran jenis kelamin dan kepuasan kebutuhan.

Jewell dan Siegall (1998, h.518) mengemukakan tiga faktor penentu komitmen organisasi, yaitu :

1. Sistem nilai pribadi seseorang

Jika derajat komitmen organisasi karyawan tinggi maka karyawan tersebut akan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang mempunyai nilai yang tinggi. Penempatan nilai yang positif pada pekerjaan itu sendiri adalah kondisi yang diperlukan untuk komitmen organisasi.

2. Karakteristik pekerjaan itu sendiri

3. Tekanan luar

Steers dan Porter (1983, h.426-428) mengembangkan sebuah model yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya komitmen organisasi pada karyawan, sebagai berikut :

1. Karakteristik pribadi, yang meliputi :

- a. Usia dan masa kerja

Semakin tinggi usia dan masa kerja seorang karyawan maka semakin tinggi pula komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja. Hal ini dikarenakan kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia dan masa kerja individu tersebut (Luthans, 2002, h.236). Masa kerja juga berkaitan dengan intensitas keikatan dengan organisasi dan senioritas (Miner, 1992, h.125). Karyawan yang telah lama bekerja memiliki pertalian yang telah terbangun kuat dengan organisasi maupun sesama anggotanya serta memiliki pengaruh senioritas. Senioritas mendatangkan beberapa keuntungan bagi pegawai terutama dalam hal level jabatan, besarnya kompensasi, dan kekuasaan.

b. Kebutuhan berprestasi

Pegawai dengan kebutuhan berprestasi tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi karena memiliki hasrat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan sehingga menunjukkan usaha maksimal dalam bekerja demi tercapainya prestasi. Jika pegawai tersebut gagal mewujudkan prestasi, maka akan merasa tidak nyaman dan tidak puas terhadap pekerjaannya (Miner, 1992, h.127).

c. Pendidikan

Pendidikan sering membentuk ketrampilan yang kadang-kadang tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya dalam pekerjaan sehingga harapan individu sering tidak terpenuhi dan menimbulkan kekecewaan terhadap organisasi, sehingga dapat dikatakan, semakin tinggi tingkat pendidikan individu makin banyak pula harapan yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak dapat diakomodir oleh organisasi tempat ia bekerja. Pegawai yang tidak mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan kapasitasnya, baik secara kualitas maupun kuantitas, akan menurunkan komitmennya terhadap organisasi (Miner, 1992, h.125).

2. Karakteristik pekerjaan, yang meliputi :

a. Tantangan kerja

Adanya tantangan dalam bekerja dapat menaikkan komitmen pegawai (Arnold et al, 1998, h.212). Tantangan kerja dapat dibangun dengan memperkaya pekerjaan dan tugas-tugas yang diberikan pada karyawan.

b. Kesempatan untuk berinteraksi

c. Identitas tugas

Identitas tugas berkaitan dengan kejelasan peran pegawai di dalam organisasi.

Identitas tugas pegawai yang kurang jelas timbul akibat tujuan yang tidak jelas atau ketidakjelasan cara melakukan suatu pekerjaan, sehingga peran yang dijalankan karyawan tidak mencapai output yang baik, dan komitmennya menjadi rendah.

d. Umpan balik

Umpan balik yang negatif dapat menurunkan komitmen organisasi (Steers et al, 1996, h.143). Sebaliknya, umpan balik yang positif, yakni yang mengandung evaluasi obyektif dan diarahkan untuk peningkatan kinerja, serta dengan cara yang tidak menyinggung, akan meningkatkan komitmen organisasi.

3. Karakteristik desain organisasi

Organisasi yang mempraktekkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi. Program-program yang melibatkan partisipasi karyawan dalam pencapaian mutu organisasi dapat menumbuhkan komitmen organisasi pada karyawan (Dessler, 1998, h.257).

4. Pengalaman kerja, yang meliputi :

a. Sikap kelompok terhadap organisasi

Perubahan sikap individu sangat dipengaruhi oleh sikap anggota kelompoknya. Jika sikap yang ditunjukkan kelompok menampakkan sikap

kerja yang positif terhadap organisasi, maka individu akan menunjukkan sikap yang positif.

b. Keterandalan organisasi

Keterandalan organisasi yaitu sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan. Jika organisasi dianggap dapat diandalkan dan peduli pada minat dan harapan anggota, dimana harapan anggota turut dirumuskan dalam tujuan organisasi, maka individu akan merasa lebih bertanggung jawab dan ingin membalas jasa organisasi (Kuntjoro, 2002).

c. Perasaan dipentingkan dalam organisasi

Perasaan ini mencakup sejauhmana individu merasa dipentingkan atau diperlukan dalam mengemban misi organisasi. Karyawan yang merasa dirinya bermanfaat bagi organisasi akan bekerja dengan penuh semangat dan memberikan respon terbaik bagi organisasi (Armstrong, 2003, h.34). Sebaliknya, perasaan tidak berarti pada karyawan akan membuat komitmen organisasinya menjadi rendah.

d. Realisasi harapan individu dalam organisasi.

Harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja. Apa yang diharapkan individu terhadap organisasinya akan mempengaruhi sikap kerjanya. Bila organisasi memenuhi harapan individu, maka individu merasa pantas membalas jasa organisasi tersebut (Kuntjoro, 2002).

Berdasarkan berbagai faktor diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu :

1. Faktor yang berasal dari dalam diri individu (faktor internal)

Faktor internal meliputi : usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, masa kerja, kebutuhan berprestasi dan beraktualisasi, dan sikap dan nilai pribadi.

2. Faktor yang berasal dari luar diri individu (faktor eksternal)

Faktor eksternal meliputi : karakteristik keluarga, kepuasan kerja, umpan balik yang diterima, identitas tugas, tantangan kerja, karakteristik desain organisasi, makna kerja, penggunaan keterampilan, kesempatan berinteraksi, karakteristik pekerjaan, sikap kelompok terhadap organisasi, keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan dalam organisasi, realisasi harapan individu.

## **B. Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan**

### **1. Pengertian Persepsi**

Persepsi berkaitan dengan proses pengenalan individu terhadap dirinya sendiri maupun lingkungan sekitarnya. Menurut Atkinson et al (1997, h.201) persepsi adalah suatu proses dimana terjadi pengorganisasian dan penafsiran pola stimulus dalam lingkungan. Prosesnya adalah, stimulus yang diindera oleh individu kemudian diorganisasikan dan diinterpretasikan, sehingga individu menyadari/mengerti tentang apa yang diindera tersebut. Robbins (2001, h.124) juga menambahkan bahwa tujuan dari pengintepretasian/penafsiran ketika individu mempersepsikan sesuatu adalah agar stimulus itu dapat memberi makna kepada

lingkungan mereka. Dengan demikian, persepsi mempengaruhi stimulus atau pesan yang kita tangkap dan mempengaruhi makna yang kita berikan kepada stimulus tersebut ketika mencapai kesadaran.

Individu pada dasarnya menerima bermacam-macam stimulus dari lingkungannya, namun tidak semua stimulus akan ditanggapi atau direspon oleh individu. Individu melakukan proses seleksi stimulus karena individu cenderung hanya akan merespon stimulus yang menarik bagi dirinya. Setiap karakteristik yang membuat seseorang, suatu objek, atau peristiwa menyolok akan meningkatkan kemungkinan bahwa itu akan dipersepsikan. Bahkan, menurut Leavitt (1997, h.31), individu cenderung melihat kepada hal-hal yang mereka anggap akan memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka, dan mengabaikan hal-hal yang dianggap merugikan/mengganggu. Keadaan psikologis menjadi sangat berperan dalam proses interpretasi atau penafsiran terhadap stimulus, sehingga sangat mungkin persepsi seorang individu akan berbeda dengan individu lain, meskipun objek/stimulusnya sama. Penafsiran sangat dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik pribadi dari pelaku persepsi, antara lain sikap, motif/kebutuhan, kepentingan/minat, pengalaman masa lalu dan harapan (Robbins, 2001, h.124). Proses persepsi melibatkan interpretasi yang mengakibatkan hasil persepsi antara satu orang dengan orang lain sifatnya berbeda (individualistik) (Davidoff, 1988, h.231).

Berdasarkan uraian diatas dapat dikemukakan bahwa persepsi merupakan penginterpretasian atau penafsiran terhadap stimulus yang diterima individu melalui alat inderanya yang melibatkan faktor pikiran, emosi dan perilaku individu sehingga menjadi sesuatu yang bermakna dan menimbulkan respon tertentu dari individu.



## **2. Aspek-aspek Persepsi**

Persepsi terdiri dari beberapa aspek. Walgito (1991, h. 50) mengemukakan tiga aspek utama persepsi, yaitu :

### **1. Kognisi**

Aspek kognisi menyangkut komponen pengetahuan, pandangan, pengharapan, cara berpikir/mendapatkan pengetahuan, dan pengalaman masa lalu, serta segala sesuatu yang diperoleh dari hasil pikiran individu pelaku persepsi.

### **2. Afeksi**

Aspek afeksi menyangkut komponen perasaan dan keadaan emosi individu terhadap objek tertentu serta segala sesuatu yang menyangkut evaluasi baik buruk berdasarkan faktor emosional seseorang.

### **3. Konasi atau psikomotor**

Aspek konasi/psikomotor menyangkut motivasi, sikap, perilaku atau aktivitas individu sesuai dengan persepsinya terhadap suatu objek atau keadaan tertentu.

Peneliti menggunakan aspek persepsi dari Walgito (1991, h. 50) sebagai aspek-aspek persepsi yang akan digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian persepsi terdiri dari tiga aspek, yaitu aspek kognisi, afeksi dan konasi/psikomotor.

## **3. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi merupakan salah satu elemen manajemen yang penting dalam suatu organisasi, karena komunikasi menyebarkan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan. Istilah komunikasi diambil dari bahasa latin *communis*, yang berarti umum (*common*).

Berdasarkan asal kata tersebut Gibson et al (1997, h.51) mendefinisikan komunikasi sebagai pengiriman (transmisi) pemahaman umum melalui penggunaan isyarat (simbol). Penambahan unsur pengertian/pemahaman dalam definisi komunikasi dikemukakan oleh Stoner dan Freeman (1994, h.139) yang berpendapat bahwa komunikasi merupakan proses dimana seorang individu berusaha untuk memperoleh pengertian yang sama melalui pengiriman pesan simbolik. Komunikasi menekankan pada tiga hal penting yaitu pertama, komunikasi melibatkan individu dan oleh karenanya pemahaman komunikasi mencakup upaya memahami bagaimana individu berhubungan dengan individu lain. Kedua, komunikasi melibatkan pengertian yang sama, artinya agar dua individu atau lebih dapat berkomunikasi, mereka harus sepakat mengenai definisi dari istilah yang digunakan sebagai alat komunikasi. Ketiga, komunikasi bersifat simbolik, yaitu gerak isyarat, bunyi, huruf, angka dan kata-kata hanya dapat mewakili atau mengira-ngirkan gagasan yang hendak dikomunikasikan.

Penekanan pada adanya pemahaman antara pelaku dalam komunikasi juga dikemukakan oleh Koontz et al (1989, h.168) yang mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima dimana informasi itu dapat dipahami oleh penerima. Koontz et al juga menambahkan bahwa komunikasi juga dapat dipandang sebagai sarana untuk memodifikasi perilaku, mempengaruhi perubahan, memproduktifkan informasi, dan sarana untuk mencapai tujuan. Aktivitas kelompok, koordinasi dan perubahan tidak dapat dilakukan dengan baik tanpa adanya komunikasi.dalam organisasi. Komunikasi dalam organisasi merupakan

sarana penting untuk mengkoordinasikan pekerjaan pada bagian-bagian yang terpisah.

#### **4. Jenis-jenis Komunikasi dalam Organisasi**

Saluran komunikasi formal organisasi merupakan saluran komunikasi yang mengalir dalam rantai komando atau rantai tanggung jawab tugas yang telah ditentukan oleh organisasi (Daft, 2003, h.142). Menurut Gibson et al (1997, h.57-59) terdapat tiga jenis komunikasi formal dalam organisasi, yaitu :

##### **1. Komunikasi horizontal (komunikasi lateral/menyamping)**

Komunikasi horizontal merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan yang sama, posisi yang sama, jabatan yang *se-level*, maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi. Menurut Daft (2003, h.148), komunikasi bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas. Komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan (Robbins, 1996b, h.9). Kemudahan koordinasi ini menurut Liaw (2006) dikarenakan adanya tingkat, latar belakang pengetahuan dan pengalaman yang relatif sama antara pihak-pihak yang berkomunikasi, serta adanya struktur formal yang tidak ketat.

##### **2. Komunikasi diagonal (komunikasi silang)**

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak kepada pihak lain dalam posisi yang berbeda, dimana kedua pihak tidak berada

pada jalur struktur yang sama. Komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain. Koontz et al (1989, h.175) mengatakan bahwa komunikasi silang ini tidak mengikuti hirarki organisasi tetapi memotong garis komando. Komunikasi diagonal merupakan saluran komunikasi yang jarang digunakan dalam organisasi, namun penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui saluran-saluran lain. Penggunaan komunikasi ini selain untuk menanggapi kebutuhan dinamika lingkungan organisasi yang rumit, juga akan mempersingkat waktu dan memperkecil upaya yang dilakukan oleh organisasi (Gibson et al, 1997, h.59).

### 3. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Robbins (1996b, h.8) menjelaskan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi/kelompok ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbal balik. Dalam lingkungan organisasi atau kelompok kerja, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi. Bahkan menurut Stoner dan Freeman (1994, h.158), dua per tiga dari komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berlangsung secara vertikal antara atasan dan bawahan, sehingga peran komunikasi vertikal sangat penting dalam suatu organisasi.

## **5. Jenis-jenis Komunikasi Vertikal dalam Organisasi**

Daft (2003, h.143-146) menjelaskan mengenai jenis-jenis komunikasi vertikal. Pada dasarnya, komunikasi vertikal memiliki dua pola, yaitu :

### **1. Komunikasi ke atas (*Upward Communication*)**

Komunikasi ke atas mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam hirarki organisasi. Stoner dan Freeman (1994, h.157) mengatakan bahwa fungsi utama komunikasi ke atas adalah untuk memberikan informasi kepada tingkat-tingkat yang lebih tinggi mengenai apa yang terjadi pada tingkat yang lebih rendah. Beberapa contoh jenis komunikasi ke atas antara lain laporan kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan, survei sikap karyawan, keluhan, dan diskusi atasan-bawahan (Robbins, 1996b, h.8).

### **2. Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)**

Definisi dan penjelasan lebih dalam mengenai komunikasi ke bawah atau komunikasi atasan kepada bawahan akan diuraikan pada sub judul berikut ini.

## **6. Pengertian Komunikasi Atasan kepada Bawahan**

Komunikasi ke bawah mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari atasan kepada bawahan dengan arah ke bawah. Komunikasi ke bawah mengalir dari individu di tingkat yang lebih tinggi kepada individu yang berada di tingkat yang lebih rendah dalam suatu hirarki organisasi. Pola komunikasi ini digunakan oleh atasan untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan

perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja. Stoner dan Freeman (1994, h.157) mengatakan bahwa tujuan utama komunikasi dari atas ke bawah adalah untuk menasihati, memberitahukan, mengarahkan, memerintah dan menilai bawahan serta untuk memberi anggota organisasi informasi mengenai tujuan dan kebijakan organisasi. Beberapa contoh jenis komunikasi ke bawah antara lain berupa instruksi kerja, memo resmi, pengarahan kebijakan-kebijakan, prosedur, petunjuk, maupun peraturan, publikasi atau sosialisasi sasaran organisasi, dan umpan balik kinerja pegawai (Gibson et al, 1997, h.57).

Menurut Larkin dan Larkin (dalam Baker, 2002) diantara kedua pola komunikasi vertikal tersebut, komunikasi ke bawah (*downward communication*) merupakan komunikasi yang paling banyak digunakan dalam rantai kerja organisasi, sehingga sering menjadi potensi masalah atau konflik dalam organisasi. Potensi masalah pada komunikasi ke bawah mengindikasikan adanya aliran komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan kurang efektif. Pandangan tersebut terbukti melalui survei yang dilakukan Morgan dan Schieman (dalam Baker, 2002) pada 30.000 karyawan di Amerika Serikat, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa di tempat kerja mereka komunikasi atasan kepada bawahan tidak berjalan baik dan memuaskan. Ketidakpuasan karyawan tersebut disebabkan oleh tidak terpenuhinya keinginan karyawan untuk mendapat informasi langsung dari atasan tentang isu-isu dalam organisasi, rencana organisasi dan kemajuan/pertumbuhan organisasi, sehingga karyawan merasa tidak mendapatkan kepercayaan dari atasan. Kreps (1986, h.199) juga mengemukakan bahwa beberapa masalah yang sering muncul dalam komunikasi ke bawah berkaitan dengan

ketidakjelasan pesan/tugas yang disampaikan atasan kepada bawahan, kurangnya perhatian kepada bawahan, serta ketidakpercayaan atasan terhadap kemampuan bawahan dalam menjalankan tugas. Berbagai permasalahan pada komunikasi ke bawah tersebut dapat berimplikasi pada *outcome* organisasi, sehingga diperlukan pengkajian lebih dalam mengenai pengaruh-pengaruhnya pada variabel lain, salah satunya pada komitmen organisasi karyawan yang diangkat peneliti dalam penelitian ini.

Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan efektif dalam organisasi dapat menghasilkan suatu *team work* yang baik, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi, keharmonisan dan koordinasi kerja yang berdampak positif pada pencapaian target dan prestasi kerja (Suranto, 2006, 29 April). Menurut Robbins (1996b, h.5), komunikasi memegang fungsi pentransferan dan pengendalian. Kedua fungsi ini sangat erat kaitannya dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi. Melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif, mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan baik mencapai standar kinerja yang ditetapkan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikan perilaku anggota. Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan baik akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat yang lebih luas (Nanus, 2001, h.13).

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi atasan kepada bawahan merupakan suatu proses komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan dalam kaitannya dengan fungsi kepemimpinan dalam organisasi dan diharapkan menimbulkan pemahaman, perubahan sikap atau tindakan serta terjalinnya hubungan yang harmonis bagi kepentingan organisasi.

## **7. Aspek-aspek Komunikasi Atasan kepada Bawahan**

Tubbs dan Moss (1996, h.23-27) mengemukakan aspek-aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang efektif, yaitu :

### **1. Pemahaman**

Pemahaman merupakan penerimaan yang cermat dari karyawan mengenai isi pesan yang dimaksud oleh atasan. Isi pesan tersebut dapat bersifat verbal maupun nonverbal seperti memo, buku pedoman atau kebijakan. Karyawan diharapkan dapat memahami pesan yang disampaikan atasan sesuai dengan maksud atasan sehingga apa yang karyawan kerjakan tepat sasaran. Ketepatan pemahaman karyawan terhadap tugas-tugas atau perintah yang diberikan atasan sangat penting karena akan mempengaruhi bagaimana penerapannya dan hasil kerjanya (Laird et al, 1983, h.267), untuk itu organisasi perlu mengambil langkah yang tepat dalam memastikan bahwa semua pegawai memiliki keahlian yang perlu untuk menerjemahkan pesan-pesan secara efektif. Semakin dekat pesan yang diterjemahkan dengan maksud komunikator maka semakin efektif komunikasi yang terjadi.



## 2. Perubahan sikap

Komunikasi ditujukan untuk mempengaruhi karyawan baik dalam pendapat, sikap dan tindakan sesuai dengan yang diharapkan atasan, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi. Koontz et al (1989, h.169) berpendapat bahwa komunikasi dapat dijadikan sebagai sarana untuk memodifikasi perilaku dan mempengaruhi perubahan. Dengan adanya komunikasi, koordinasi dan perubahan dapat dilakukan dengan baik.

## 3. Hubungan sosial yang baik

Komunikasi diharapkan dapat menimbulkan suatu hubungan sosial yang baik antara atasan dan bawahan dalam arti dapat menimbulkan kepercayaan antara kedua pihak, tidak terjadi kesalahpahaman, menciptakan interaksi yang baik, atasan dapat mengendalikan dan memotivasi bawahan, sedangkan bawahan pun mau untuk dikendalikan dan dimotivasi oleh atasan.

## 4. Tindakan

Komunikasi dapat mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan yang dimaksud atasan, tanpa rasa keterpaksaan. Efektivitas komunikasi diukur dari tindakan nyata yang ditunjukkan oleh karyawan. Untuk dapat menimbulkan tindakan, atasan harus berhasil menanamkan pemahaman, meyakinkan karyawan agar mengubah sikap sesuai tujuan organisasi dan menumbuhkan hubungan yang baik dengan karyawan.

Lunandi (1992, h.35-45) juga mengemukakan aspek-aspek komunikasi sebagai berikut :

1. Mendengarkan

Komunikasi harus dilakukan oleh karyawan dengan pikiran dan hati serta segenap indra yang diarahkan pada atasan agar tujuan komunikasi dapat terjadi.

2. Pernyataan

Komunikasi pada hakikatnya adalah kegiatan yang menyatakan gagasan dan menerima umpan balik dengan cermat yang berarti menafsirkan pernyataan tentang gagasan orang lain. Untuk dapat menyampaikan gagasan kepada orang lain secara jelas, maka gagasan itu pun harus jelas pula bagi diri sendiri.

3. Keterbukaan

Keterbukaan karyawan diperlukan dalam menerima masukan dari atasan, merenungkan dengan serius dan mengubah diri bila perubahan yang dilakukan diyakini sebagai suatu pertumbuhan ke arah kemajuan.

4. Kepekaan

Kepekaan perlu dimiliki oleh pihak-pihak yang berkomunikasi. Kepekaan dalam hal ini dihubungkan dengan kemahiran membaca bahasa tubuh untuk melakukan komunikasi yang mengena.

5. Umpan balik

Sebuah komunikasi disebut menghasilkan umpan balik apabila pesan yang disampaikan mendapat tanggapan yang dikirimkan kembali. Pemberian umpan balik memungkinkan atasan mengetahui lebih banyak mengenai diri sendiri. Umpan balik berdasar pada adanya suatu pengertian dan kepekaan akan hal tertentu.

Berdasarkan aspek-aspek yang diungkapkan di atas, maka peneliti akan menggunakan empat aspek yang dikemukakan oleh Tubbs dan Moss (1996, h.23-27), karena memiliki cakupan yang lebih komprehensif. Dengan demikian aspek-aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang digunakan dalam penyusunan alat ukur penelitian ini adalah aspek pemahaman, perubahan sikap, hubungan sosial yang baik dan tindakan.

### **8. Pengertian Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan**

Persepsi merupakan pengintepretasian atau penafsiran terhadap stimulus yang diterima individu melalui alat inderanya yang melibatkan faktor pikiran, emosi dan perilaku individu sehingga menjadi sesuatu yang bermakna dan menimbulkan respon tertentu dari individu. Sedangkan komunikasi atasan kepada bawahan merupakan suatu proses komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan dalam kaitannya dengan fungsi kepemimpinan dalam organisasi dan diharapkan menimbulkan pemahaman, perubahan sikap atau tindakan serta terjalinnya hubungan yang harmonis bagi kepentingan organisasi.

Berdasarkan dua definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan adalah pengintepretasian atau penafsiran karyawan yang melibatkan aspek pikiran, emosi dan perilaku karyawan, mengenai apakah komunikasi dari atasan kepada bawahan/karyawannya tersebut mampu menimbulkan pemahaman, perubahan sikap, hubungan sosial yang baik dan tindakan bagi karyawan dalam kaitannya dengan kepentingan organisasi.

Adapun aspek-aspek persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Aspek kognisi

Yaitu pandangan, pengetahuan, pengharapan maupun cara berpikir pegawai sebagai hasil proses pemikirannya mengenai sejauh mana keefektivan komunikasi dari atasan dalam menimbulkan pemahaman, perubahan sikap, hubungan sosial yang baik, serta tindakan pada karyawan.

2. Aspek afeksi

Yaitu perasaan, keadaan emosi, serta evaluasi baik buruk yang dilakukan pegawai berdasarkan faktor emosional mengenai sejauh mana keefektivan komunikasi dari atasan dalam menimbulkan pemahaman, perubahan sikap, hubungan sosial yang baik, serta tindakan pada karyawan.

3. Aspek konasi

Yakni motivasi, sikap, perilaku atau aktivitas pegawai yang dilandaskan pada penilaian terhadap sejauh mana keefektivan komunikasi dari atasan dalam menimbulkan pemahaman, perubahan sikap, hubungan sosial yang baik, serta tindakan pada karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan adalah pengintepretasian atau penafsiran karyawan yang melibatkan aspek pikiran, emosi dan perilaku karyawan, mengenai apakah komunikasi dari atasan kepada bawahan/karyawannya tersebut mampu menimbulkan pemahaman, perubahan sikap, hubungan sosial yang baik dan tindakan bagi karyawan dalam kaitannya dengan kepentingan organisasi. Adapun aspek-aspek

yang digunakan untuk mengetahui persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan mencakup bagaimana komunikasi tersebut dapat menghasilkan pemahaman, perubahan sikap, hubungan sosial yang baik dan tindakan dalam diri karyawan, ditinjau dari aspek kognisi, afeksi dan konasi karyawan.

### **9. Tangga Komunikasi (*Communication Escalator*)**

Quirke (dalam Pradiansyah, 1999, h.8-9) menegaskan bahwa atasan yang berbagi informasi kepada karyawan merupakan upaya untuk membangun kepercayaan sebagai langkah awal untuk melibatkan karyawan dalam organisasi, sehingga diharapkan karyawan dapat melihat permasalahan dari sudut pandang organisasi. Dengan berkomunikasi mengenai pekerjaan dengan karyawan, atasan juga dapat menciptakan rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka hadapi. Untuk menumbuhkan keterikatan tersebut, hendaknya komunikasi yang dilakukan atasan kepada bawahan tidak hanya mengandung informasi pekerjaan melainkan juga mengandung pembentukan hubungan yang baik (*relationship building*) (Ranken, 2005). Lebih lanjut, proses melibatkan karyawan dalam permasalahan yang berkaitan dengan organisasi berturut-turut akan menghasilkan kesadaran (*awareness*), kemudian menghasilkan pengertian (*understanding*), dukungan (*support*), keterlibatan (*involvement*), dan akhirnya komitmen (*commitment*). Berikut ini penjelasan mengenai masing-masing tahap dalam tangga komunikasi :

1. Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran dapat dicapai melalui pemberian informasi kepada karyawan mengenai pekerjaan, baik melalui memo, buletin, email, maupun saluran komunikasi lainnya.

2. Pengertian (*Understanding*)

Proses pemberian informasi dilakukan dengan cara yang lebih akrab, intens dan penuh perhatian sehingga menghasilkan pemahaman yang diinginkan. Cara-cara yang dapat ditempuh misalnya melalui *road show* dan presentasi.

3. Dukungan (*Support*)

Dukungan merupakan satu tahap komunikasi dimana karyawan menjadi ingin tahu dan mencari klarifikasi mengenai pekerjaan, sehingga karyawan mencari pihak-pihak (*supporter*) yang dapat memberikan penjelasan yang karyawan butuhkan. Dua cara yang sering dilakukan dalam tahap ini adalah seminar dan pelatihan.

4. Keterlibatan (*Involvement*)

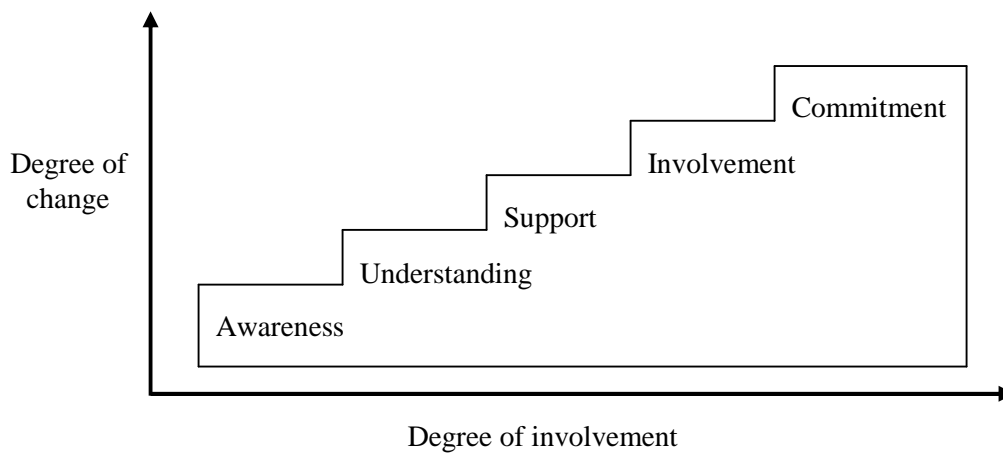
Keterlibatan merupakan suatu tahap komunikasi dimana karyawan secara aktif terlibat dalam pekerjaan dan perkembangannya. Keterlibatan ini dapat ditingkatkan melalui pertemuan tim/keompok (*team meeting*), *workshops* dan forum umpan balik (*feed back forums*).

5. Komitmen (*Commitment*)

Komitmen merupakan level tertinggi dalam tangga komunikasi. Komitmen dapat dicapai melalui pembentukan dan pengembangan kualitas hubungan sosial atasan

dan bawahan yang baik serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi.

Tahap-tahap tersebut dapat diamati secara lebih jelas dalam grafik tangga komunikasi (*The Communication Escalator*) yang dikemukakan oleh Quirke dibawah ini :



**Gambar 2.** Grafik Tangga Komunikasi (*The Communication Escalator*)  
(Quirke, dalam Pradiansyah, 1999, h.8-9)

Berdasarkan grafik tangga komunikasi (*The Communication Escalator*) diatas dapat disimpulkan bahwa dengan menciptakan komunikasi atasan kepada bawahan yang baik diharapkan dapat memperoleh komitmen yang tinggi dari karyawan.

**C. Hubungan antara Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan dengan Komitmen Organisasi**

Komunikasi merupakan salah satu elemen manajemen yang penting dalam suatu organisasi karena berfungsi sebagai sarana untuk mengkoordinasikan pekerjaan pada bagian-bagian organisasi yang terpisah. Pola komunikasi dalam organisasi yang erat kaitannya dengan fungsi atasan sebagai manajer dan koordinator adalah pola komunikasi atasan kepada bawahan (*downward communication*). Komunikasi atasan kepada bawahan adalah pola komunikasi yang mengalir dari individu di tingkat yang lebih tinggi kepada individu yang berada di tingkat yang lebih rendah dalam suatu hirarki organisasi (Daft, 2003, h.143-146). Komunikasi atasan kepada bawahan memegang peranan penting karena berkaitan dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi. Melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan, mengarahkan kinerja bawahan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikan perilaku anggota. Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan baik akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat yang lebih luas (Nanus, 2001, h.13).

Komunikasi atasan kepada bawahan yang berkualitas dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi serta membangun keharmonisan dalam hubungan kerja. Komunikasi antara atasan dan bawahan disebut berkualitas jika didalamnya mengandung kepercayaan terhadap masing-masing pelaku komunikasi, pengertian terhadap isi pesan sesuai yang dimaksud, penghargaan dan umpan balik yang



konstruktif dari atasan (Varona, 2002). Komunikasi atasan kepada bawahan yang tidak berjalan efektif akan merangsang munculnya persepsi negatif pegawai terhadap komunikasi yang terjalin dengan atasannya. Munculnya persepsi negatif ini berkaitan dengan motif/kebutuhan pegawai. Robbins (2001. h.124) mengatakan bahwa persepsi negatif seseorang dapat muncul karena adanya ketidakpuasan individu terhadap objek yang menjadi sumber persepsinya. Hal ini dikarenakan persepsi berkaitan dengan terpenuhi atau tidaknya motif/kebutuhan seseorang. Kebutuhan pegawai untuk mendapatkan informasi yang memadai dari atasan mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan organisasi maupun yang berkaitan dengan tugas dan kewajiban dalam pelaksanaan pekerjaannya, seringkali tidak dapat terpenuhi dan menyebabkan pegawai merasa tidak puas, sehingga menimbulkan persepsi negatif pegawai terhadap pola komunikasi dari atasan yang terjalin dalam organisasinya.

Persepsi pegawai yang negatif terhadap komunikasi atasan kepada bawahan akan menumbuhkan ketidakpuasan kerja pada pegawai. Hal ini disebabkan karena komunikasi dalam organisasi merupakan salah satu faktor penting yang turut menentukan kepuasan kerja pegawai. Adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi bawahannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan. Pada akhirnya, pegawai yang puas pada pekerjaannya cenderung menjadi lebih komitmen pada organisasi, karena kepuasan kerja merupakan salah satu faktor situasional yang turut mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi seseorang (Chusmir, dalam Jewell dan Siegall, 1998, h.519).

Disisi lain, masalah dalam pola komunikasi atasan kepada bawahan juga mengakibatkan menurunnya tingkat kepercayaan terhadap masing-masing pihak. Pradiansyah (1999) menjelaskan bahwa komunikasi dalam organisasi pada dasarnya merupakan upaya untuk membangun kepercayaan (*building trust*). Adanya gap komunikasi yang terjadi menyebabkan perbedaan persepsi antara pihak-pihak dalam organisasi sehingga mengurangi kepercayaan. Kepercayaan antara pelaku komunikasi menjadi unsur yang penting dalam komunikasi, karena komunikasi pada dasarnya merupakan langkah awal melibatkan anggota organisasi untuk turut serta dalam memahami dan mengatasi masalah organisasi sehingga anggota organisasi dapat melihat permasalahan dari sudut pandang dan kepentingan organisasi, bukan semata berdasarkan persepsi pribadi.

Atasan juga dapat menciptakan rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka hadapi dengan berkomunikasi mengenai pekerjaan kepada karyawan. Rasa keterikatan ini akan merangsang pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan melibatkan diri secara aktif dengan cara bersedia memberikan kontribusi bagi keberhasilan pekerjaan. Adanya keterikatan pegawai yang kuat pada organisasi juga akan menimbulkan rasa kepedulian yang tinggi terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi dan mendorong karyawan untuk terlibat baik dalam pencarian solusi maupun dalam pembuatan keputusan.

Keterlibatan secara aktif dalam organisasi merupakan salah satu aspek penting yang menentukan komitmen pegawai pada organisasi (Steers dan Porter, 1983, h.442-443). Hal ini berarti bahwa keterlibatan karyawan pada organisasi yang semakin intens lambat laun akan meningkatkan komitmennya pada organisasi.

Keterlibatan ditunjukkan dengan kesediaan pegawai untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dengan melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan kepentingan organisasi. Rasa kesediaan untuk berkorban demi organisasi ini timbul dari rasa identifikasi yang kuat terhadap organisasi. Adanya identifikasi yang kuat dan keterlibatan aktif dalam organisasi inilah yang menjadi landasan sikap komitmen seseorang terhadap organisasi.

Kualitas komunikasi atasan kepada bawahan juga memiliki implikasi terhadap komitmen pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan atasan, yang mendapatkan umpan balik yang membangun dari atasan, dan yang dilibatkan dalam penyelesaian masalah cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan merasakan adanya penghargaan atasan terhadap hasil-hasil kerja karyawan, adanya kepercayaan atasan terhadap kompetensi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas dan adanya rasa memiliki terhadap organisasi karena karyawan merasa dianggap sebagai bagian yang penting dari organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi atasan kepada karyawan memiliki kontribusi pada terciptanya komitmen organisasi karyawan.

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting dimiliki karyawan dalam suatu organisasi, karena organisasi tidak cukup hanya memiliki karyawan yang terampil atau potensial saja, namun juga sangat membutuhkan karyawan yang bersedia untuk berusaha demi kepentingan organisasi dan terlibat secara penuh dalam upaya mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi. Steers dan Porter (1983, h.442) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap dimana individu

mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja, serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi. Dengan demikian, orang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang memiliki identifikasi, keterlibatan dan loyalitas terhadap organisasi, dimana atas kehendak sendiri, karyawan tersebut bersedia untuk memberikan kontribusi demi tercapainya tujuan organisasi dengan tetap berpartisipasi aktif di dalam organisasi.

Tujuan organisasi akan tercapai dengan efektif bila para pekerjanya memiliki komitmen yang kuat pada organisasi tempat ia bekerja. Hal ini dikarenakan komitmen organisasi berkaitan erat dengan performansi kerja dan produktivitas karyawan. Randall (dalam Smither, 1997, h.240) mengatakan bahwa komitmen karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja demi kemajuan organisasi. Komitmen yang tinggi dalam diri pegawai terhadap organisasi mendorong pegawai untuk bersedia bekerja semaksimal mungkin demi tercapainya tujuan organisasi sehingga memacu produktivitas dan meningkatkan performance kerjanya.

Permasalahan dalam kerja yang sering dikaitkan dengan rendahnya komitmen organisasi adalah pindah kerja (*turn over*), ketidakhadiran (*absenteeisme*) dan keterlambatan kerja. Ketiga masalah ini memiliki dampak yang merugikan bagi organisasi karena dapat menghambat efektivitas dan efisiensi kerja yang selanjutnya akan menurunkan tingkat produktivitas. Selain itu, menurut Miner (1992, h.127) rendahnya komitmen organisasi juga akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan karyawan bagi organisasi, bahkan dapat menimbulkan stres

kerja dan ketidaknyamanan pada karyawan. Menurut Prabowo (1995, h.116) agar organisasi dapat mencapai tujuan dan tetap berkembang maka organisasi perlu memiliki, memelihara dan mengembangkan komitmen organisasi karyawannya agar tetap kuat.

Keberadaan komitmen karyawan sangat penting bagi organisasi karena menjadi persyaratan kerja dasar yang akan menentukan prima atau tidaknya kinerja organisasi. Mowday (dalam Arnold et al, 1998, h.209) menjelaskan jika seorang karyawan memiliki komitmen pada organisasi berarti karyawan tersebut memiliki identifikasi diri yang kuat pada organisasi, mau menerima sistem nilainya, bersedia untuk bertahan menjadi anggota organisasi dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh demi organisasi. Selain menerima sistem nilainya, karyawan dengan komitmen tinggi juga akan memberikan segala usaha, kemampuan dan loyalitasnya untuk mewujudkan nilai dan tujuan organisasi tersebut, bahkan bersedia bekerja dengan jam kerja yang lebih atas nama organisasi. Sebaliknya, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah cenderung kurang memiliki keterlibatan dan kepedulian terhadap kegiatan organisasi, sehingga kurang memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi.

Berdasarkan uraian keseluruhan di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang dilakukan atasan kepada bawahan tampaknya mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Asumsi yang dapat dikemukakan adalah bahwa komunikasi atasan kepada bawahan yang dipersepsikan oleh pegawai dapat memberikan pengaruh pada komitmen pegawai tersebut pada organisasi tempat ia bekerja. Penelitian ini akan mengungkapkan lebih lanjut bagaimana komunikasi yang

dilakukan atasan kepada pegawainya dapat memberikan pengaruh pada komitmen pegawai tersebut pada organisasi.

#### **D. Hipotesis**

Ada hubungan positif antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada karyawan. Semakin baik persepsi karyawan terhadap komunikasi atasan kepada bawahan, maka semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, semakin buruk persepsi karyawan terhadap komunikasi atasan kepada bawahan, maka semakin rendah komitmen karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Identifikasi Variabel Penelitian**

Sebelum menguji hipotesis penelitian, terlebih dahulu dilakukan pengidentifikasian variabel-variabel yang akan dilibatkan dalam penelitian. Variabel adalah segala sesuatu yang akan menjadi objek pengamatan penelitian (Suryabrata, 1998, h.72). Variabel-variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Variabel kriterium : Komitmen Organisasi
2. Variabel prediktor : Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan

#### **B. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi operasional variabel penelitian merupakan batasan atau spesifikasi dari variabel-variabel penelitian yang secara konkret berhubungan dengan realitas yang akan diukur dan merupakan manifestasi dari hal-hal yang akan diamati dalam penelitian (Suryabrata, 1998, h.76). Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah suatu sikap yang menunjukkan derajat atau kekuatan identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi, dimana atas kehendak sendiri, karyawan tersebut bersedia untuk memberikan kontribusi demi tercapainya tujuan organisasi dengan tetap berpartisipasi aktif di dalam organisasi. Komitmen organisasi diungkap menggunakan skala komitmen organisasi yang

disusun berdasarkan aspek-aspek komitmen organisasi dari teori Steers dan Porter (1983, h.442-443), yang terdiri dari tiga aspek, yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas. Tinggi rendahnya komitmen organisasi dapat diketahui berdasarkan skor yang diperoleh dari skala komitmen organisasi. Semakin tinggi skor yang diperoleh menunjukkan bahwa komitmen organisasinya semakin tinggi, sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh menunjukkan semakin rendah pula komitmen organisasinya.

## **2. Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan**

Persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan adalah pengintepretasian atau penafsiran karyawan yang melibatkan aspek pikiran, emosi dan perilaku karyawan, mengenai sejauh mana keefektivan komunikasi dari atasan dalam menimbulkan pemahaman, perubahan sikap, hubungan sosial yang baik, serta tindakan pada karyawan dalam kaitannya dengan kepentingan organisasi. Persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan diungkap menggunakan skala persepsi yang disusun berdasarkan aspek-aspek persepsi dari Walgito (1991, h. 50) dan dikombinasikan dengan skala komunikasi atasan kepada bawahan yang disusun berdasarkan aspek-aspek komunikasi yang dikemukakan oleh Tubbs dan Moss (1996, h.23-27). Skala persepsi terdiri dari tiga aspek, yaitu kognisi, afeksi dan konasi, sedangkan skala komunikasi atasan kepada bawahan terdiri dari empat aspek, yaitu pemahaman, perubahan sikap, hubungan sosial yang baik dan tindakan. Tinggi rendahnya persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dapat diketahui berdasarkan skor yang diperoleh dari skala persepsi terhadap komunikasi atasan



kepada bawahan. Semakin tinggi skor yang diperoleh menunjukkan bahwa persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahannya semakin tinggi, sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh menunjukkan semakin rendah pula persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan.

### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian (Azwar, 1998, h.77). Kelompok subjek tersebut harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik-karakteristik tertentu yang membedakan dari kelompok subjek yang lain dan memiliki sifat yang sama. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Balai Besar Wilayah Sungai (PJPA-BBWS) Pemali-Juana. Karakteristik subjek yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu :

#### **1. Masa kerja minimal dua tahun**

Pembatasan ini didasarkan atas pertimbangan bahwa dalam waktu dua tahun karyawan dianggap telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta telah mengenal karakteristik pekerjaannya dengan baik. Masa kerja dua tahun tersebut ditetapkan berdasarkan penelitian Werbel dan Gould (1984, h.687) yang menyatakan bahwa penelitian-penelitian komitmen organisasi dapat diterapkan pada semua tingkat jabatan dalam organisasi, tetapi kurang tepat bagi karyawan baru. Pada penelitian tersebut juga disebutkan bahwa karyawan baru yang dimaksud ialah karyawan yang bekerja kurang dari dua tahun.

## 2. Karyawan tetap

Karyawan yang menjadi subjek penelitian harus karyawan tetap bukan karyawan kontrak, sebab hal ini berhubungan dengan tingkat rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut penelitian Burchell (dalam Pradiansyah, 1999) rasa tidak aman dalam pekerjaan akan mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*. Proportional dimaksudkan agar komposisi sampel yang diambil dari tiap bidang memiliki prosentase yang seimbang, sedangkan random dimaksudkan agar setiap anggota populasi yang ada di tiap bidang dan memenuhi karakteristik subjek penelitian, akan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

### **D. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan dipergunakan oleh peneliti dalam kegiatan mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan skala psikologis. Menurut Azwar (1999, h.3-4) alat ukur skala psikologis memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari berbagai bentuk alat pengumpulan data yang lain seperti angket, daftar isian maupun inventori. Adapun karakteristik skala sebagai alat ukur psikologis yaitu :

1. Stimulusnya berupa pertanyaan yang tidak langsung mengungkap atribut yang hendak diukur melainkan mengungkap indikator perilaku dari atribut yang bersangkutan.
2. Skala psikologis berisi banyak aitem. Jawaban subjek terhadap satu aitem hanya merupakan sebagian dari banyak indikasi mengenai atribut yang diukur, sedangkan kesimpulan akhir sebagai suatu diagnosis baru dapat dicapai bila semua aitem direspon.
3. Respons subjek tidak diklasifikasikan sebagai jawaban “benar” atau “salah”. Semua jawaban dapat diterima sepanjang diberikan secara jujur dan sungguh-sungguh. Hanya saja, jawaban yang berbeda akan diinterpretasikan berbeda pula.

Penelitian ini menggunakan dua skala psikologis dalam mengungkapkan data yang dibutuhkan, yaitu :

1. Skala komitmen organisasi

Skala komitmen organisasi ini disusun berdasarkan tiga aspek komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Steers dan Porter (1983, h.442-443). Ketiga aspek tersebut adalah :

- a. Identifikasi

Identifikasi yaitu penerimaan dan kepercayaan pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

- b. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai adalah kesediaan pegawai untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dengan melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi.

c. Loyalitas

Loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi adalah keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

Adapun rancangan skala komitmen organisasi dengan blue printnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2.** Blue Print Skala Komitmen Organisasi

No.	Aspek	Aitem		Jumlah	Bobot (%)
		Fav	Unfav		
1.	Identifikasi	8	8	16	33,33
2.	Keterlibatan	8	8	16	33,33
3.	Loyalitas	8	8	16	33,33
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>24</b>	<b>48</b>	<b>≈100</b>

Keterangan :

*Fav* : *Favorable*

*Unfav* : *Unfavorable*

2. Skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan

Skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan disusun berdasarkan aspek-aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang dikemukakan oleh Tubbs dan Moss (1996, h.23-27) dan akan ditinjau dari aspek-aspek persepsi yang dikemukakan oleh Walgito (1991, h. 50), sebagai berikut :

a. Pemahaman

(i) Aspek kognisi

Yaitu pandangan, pengharapan maupun cara berpikir pegawai sebagai hasil proses pemikirannya mengenai sejauh mana ketepatan pengertian atau pemahaman pegawai terhadap pesan atau tugas yang diberikan atasan sesuai yang dimaksud oleh atasan.

(ii) Aspek afeksi

Yaitu perasaan, keadaan emosi, serta evaluasi baik buruk yang dilakukan pegawai berdasarkan faktor emosional mengenai sejauh mana ketepatan pengertian atau pemahaman pegawai terhadap pesan atau tugas yang diberikan atasan sesuai yang dimaksud oleh atasan.

(iii)Aspek konasi

Yakni motivasi, sikap, perilaku atau aktivitas pegawai yang dilandaskan pada penilaian terhadap sejauh mana ketepatan pengertian atau pemahaman pegawai terhadap pesan atau tugas yang diberikan atasan sesuai yang dimaksud oleh atasan.

b. Perubahan sikap

(i) Aspek kognisi

Yaitu pandangan, pengharapan maupun cara berpikir pegawai sebagai hasil proses pemikirannya mengenai sejauh mana komunikasi atasan kepada bawahan dapat mempengaruhi pegawai baik dalam pendapat, sikap dan tindakan sesuai dengan yang diharapkan atasan, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.

(ii) Aspek afeksi

Yaitu perasaan, keadaan emosi, serta evaluasi baik buruk yang dilakukan pegawai berdasarkan faktor emosional mengenai sejauh mana komunikasi atasan kepada bawahan dapat mempengaruhi pegawai baik dalam

pendapat, sikap dan tindakan sesuai dengan yang diharapkan atasan, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.

(iii)Aspek konasi

Yakni motivasi, sikap, perilaku atau aktivitas pegawai yang dilandaskan pada penilaian terhadap sejauh mana komunikasi atasan kepada bawahan dapat mempengaruhi pegawai baik dalam pendapat, sikap dan tindakan sesuai dengan yang diharapkan atasan, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.

c. Hubungan sosial yang baik

(i) Aspek kognisi

Yaitu pandangan, pengharapan maupun cara berpikir pegawai sebagai hasil proses pemikirannya mengenai sejauh mana komunikasi atasan kepada bawahan dapat menimbulkan hubungan sosial yang baik yang terjalin antara atasan dan bawahan.

(ii) Aspek afeksi

Yaitu perasaan, keadaan emosi, serta evaluasi baik buruk yang dilakukan pegawai berdasarkan faktor emosional mengenai sejauh mana komunikasi atasan kepada bawahan dapat menimbulkan hubungan sosial yang baik yang terjalin antara atasan dan bawahan.

(iii)Aspek konasi

Yakni motivasi, sikap, perilaku atau aktivitas pegawai yang dilandaskan pada penilaian terhadap sejauh mana komunikasi atasan kepada bawahan

dapat menimbulkan hubungan sosial yang baik yang terjalin antara atasan dan bawahan.

d. Tindakan

(i) Aspek kognisi

Yaitu pandangan, pengharapan maupun cara berpikir pegawai sebagai hasil proses pemikirannya mengenai sejauh mana komunikasi atasan kepada bawahan dapat mendorong pegawai untuk bertindak sesuai dengan yang dimaksud oleh atasan.

(ii) Aspek afeksi

Yaitu perasaan, keadaan emosi, serta evaluasi baik buruk yang dilakukan pegawai berdasarkan faktor emosional mengenai sejauh mana komunikasi atasan kepada bawahan dapat mendorong pegawai untuk bertindak sesuai dengan yang dimaksud oleh atasan.

(iii) Aspek konasi

Yakni motivasi, sikap, perilaku atau aktivitas pegawai yang dilandaskan pada penilaian terhadap sejauh mana komunikasi atasan kepada bawahan dapat mendorong pegawai untuk bertindak sesuai dengan yang dimaksud oleh atasan.

Adapun rancangan skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan blue printnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.** Blue Print Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan

No.	Aspek	Kognisi		Afeksi		Konasi		Total	Bobot (%)
		F	UF	F	UF	F	UF		
1.	Pemahaman	2	2	2	2	2	2	12	25
2.	Perubahan sikap	2	2	2	2	2	2	12	25
3.	Hubungan sosial yang baik	2	2	2	2	2	2	12	25
4.	Tindakan	2	2	2	2	2	2	12	25
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Keterangan :

*F* : *Favorable*

*UF* : *Unfavorable*

Model skala yang digunakan pada kedua skala tersebut diatas adalah model skala Likert yang telah dimodifikasi menjadi empat kategori jawaban, yaitu : Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Pemberian skor tiap aitem bergerak dari 1 sampai 4. Pernyataan diberi skor 4 untuk jawaban SS, skor 3 untuk jawaban S, skor 2 untuk jawaban TS, dan skor 1 untuk jawaban STS. Modifikasi skala Likert tersebut diatas menggunakan empat alternatif jawaban dengan menghilangkan alternatif respon netral (N), karena menurut Hadi (1989, h.19) memiliki alasan :

1. Kategori netral (*undecided*) memiliki arti ganda sehingga tidak bisa diartikan sebagai sesuai atau tidak sesuai.
2. Tersedianya jawaban ditengah dapat menimbulkan kecenderungan untuk memilih jawaban di tengah.
3. Maksud kategori SS – S – TS – STS adalah untuk melihat kecenderungan subjek ke salah satu kutub.



Aitem dalam kedua skala di atas dibedakan atas aitem *favorable* (yang mendukung) dan *unfavorable* (yang kurang mendukung). Jawaban atau respon positif terhadap aitem *favorable* akan diberi nilai yang lebih tinggi dibandingkan jawaban negatif, dan sebaliknya untuk aitem *unfavorable* respon positif akan dinilai lebih rendah dibandingkan respon negatif. Penyusunan urutan aitem skala dibuat selang-seling antara aitem *favorable* dan *unfavorable* guna menghindari stereotip jawaban yang hanya terletak pada salah satu ujung kontinum (Azwar, 1999, h.40).

Skala yang telah disusun harus melalui uji daya beda/diskriminasi aitem dan uji reliabilitas untuk mengukur kualitas aitem pada kedua skala sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian. Untuk mengetahui apakah skala psikologi mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan ukurnya, diperlukan suatu pengujian daya beda aitem (Azwar, 1999, h.99). Uji daya beda aitem pada dasarnya bertujuan untuk mengukur kemampuan aitem dalam menunjukkan perbedaan antar subjek pada aspek yang diukur (Azwar, 1997, h.162). Daya beda aitem dapat diketahui melalui uji korelasi aitem-total, yaitu dengan menghitung koefisien korelasi antara distribusi skor pada setiap aitem dengan distribusi skor total tes ( $r_{ix}$ ).

Teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi *Product Moment Pearson* dengan menggunakan program komputer *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 13.00. Semakin tinggi korelasi positif antara skor aitem dengan skor tes berarti semakin tinggi konsistensi antara aitem tersebut dengan tes keseluruhan yang berarti semakin tinggi daya bedanya. Koefisien korelasi yang rendah mendekati nol menunjukkan fungsi aitem tersebut tidak cocok dengan fungsi ukur tes dan daya

bedanya tidak baik. Rumusan formula koefisien korelasi Pearson adalah sebagai berikut :

$$r_{ix} = \frac{\sum ix - (\sum i)(\sum x)/n}{\sqrt{[\sum i^2 - (\sum i)^2/n][\sum x^2 - (\sum x)^2/n]}}$$

Keterangan :

- $r_{ix}$  = parameter daya beda aitem
- $i$  = skor aitem
- $X$  = skor skala
- $n$  = banyaknya subjek

Reliabilitas mengacu pada konsistensi atau keterpercayaan alat ukur. Reliabilitas alat ukur akan tinggi jika alat ukur tersebut dalam mengukur gejala yang sama akan menunjukkan hasil yang sama pula ketika digunakan pada waktu mendatang. Reliabilitas hasil ukur yang diperoleh melalui skala dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan reliabilitas *Formula Alpha* berdasarkan teknik konsistensi internal yang dirumuskan oleh Cronbach (Azwar, 1998, h.78) dengan bantuan program komputer *Statistical for Social Science (SPSS)* versi 13.00. Hasil pengujian dapat dilihat melalui angka koefisien reliabilitas alpha. Semakin besar koefisien reliabilitas alpha menunjukkan semakin kecil kesalahan pengukuran, sehingga semakin reliabel alat ukur tersebut. Semakin kecil koefisien reliabilitas alpha menunjukkan semakin besar kesalahan pengukuran dan semakin tidak reliabel alat ukur tersebut. Rumusan *Formula Alpha Cronbach* adalah sebagai berikut :

$$\alpha = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S^2_x}{\sum S^2_{tot}} \right)$$

Keterangan :

- $\alpha$  = koefisien reliabilitas alpha
- $n$  = banyaknya belahan (potongan tes)
- $S^2_x$  = varians tiap-tiap belahan tes
- $S^2_{tot}$  = varians skor total

Setelah diuji daya beda aitem dan reliabilitasnya, skala komitmen organisasi dan skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dapat digunakan untuk penelitian di lapangan.

### **E. Metode Analisis Data**

Metode analisis data merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengolah data, menganalisa data hasil penelitian untuk diuji kebenarannya kemudian akan diperoleh suatu kesimpulan dari penelitian tersebut. Metode yang digunakan untuk menganalisis data penelitian yang telah diperoleh adalah analisis regresi sederhana dengan program analisis statistik komputer yaitu *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 13.00. Metode analisis regresi sederhana digunakan untuk menentukan bentuk hubungan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi, untuk memprediksi variasi yang terjadi pada variabel tergantung, serta bertujuan untuk mengukur besarnya sumbangan efektif yang dapat diberikan oleh variabel persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada pegawai.

Analisis regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel bebas dan satu variabel tergantung (Sugiyono, 2006, h.243-245).

Persamaan umum regresi linier sederhana adalah :

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

- Y = subjek dalam variabel tergantung yang diprediksikan
- a = harga Y bila X=0 (harga konstan)
- b = angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel tergantung yang didasarkan pada variabel bebas

X = subjek pada variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu.

Harga a dan b dapat dicari dengan rumus berikut :

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

Keterangan :

- a = harga intersep (konstanta regresi) atau harga yang memotong sumbu Y
- b = koefisien regresi
- $\sum X_i$  = jumlah skor skala variabel bebas
- $\sum Y_i$  = jumlah skor skala variabel tergantung
- n = jumlah subjek

## **BAB IV**

### **PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Prosedur dan Pelaksanaan Penelitian**

##### **1. Orientasi Kancan Penelitian**

Keberadaan Kantor Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Balai Besar Wilayah Sungai (PJPA-BBWS) Pemali-Juana mengemban misi yang strategis sebagai salah satu institusi yang memiliki peranan cukup besar dalam pengembangan air baku, irigasi, dan pendayagunaan sumber-sumber air tanah yang erat kaitannya dengan kepentingan publik. Kantor ini berlokasi di Jalan Brigjen Sudiarto No.375 Semarang Propinsi Jawa Tengah. Wilayah kerja institusi ini mencakup Satuan Wilayah Sungai (SWS) sebagai berikut :

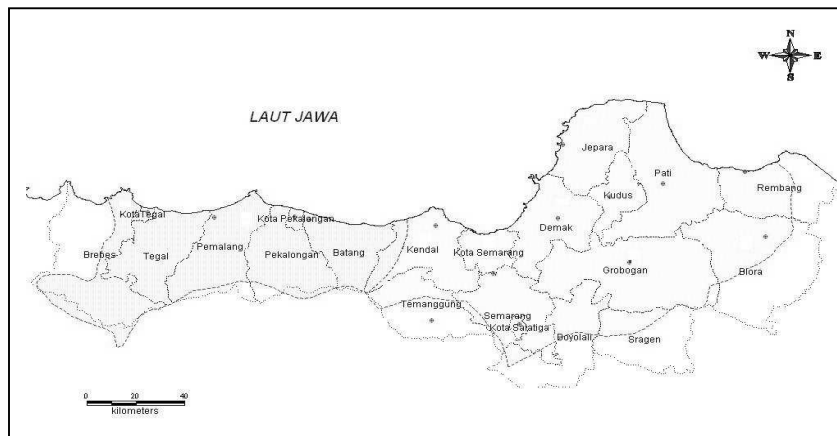
##### **1. Satuan Wilayah Sungai Pemali – Comal**

SWS ini memiliki luas wilayah 3.820 kilometer persegi, mencakup lima kabupaten, yaitu : Kabupaten Brebes, Tegal, Pemalang, Pekalongan dan Batang, serta dua kota, yaitu : Kota Tegal dan Pekalongan, dengan jumlah penduduk kurang lebih 5,8 juta jiwa (data BPS Jawa Tengah Tahun 2002). Secara geografis, SWS ini dibatasi oleh Sungai Pemali di sebelah barat dan Sungai Boyo di sebelah timur.

##### **2. Satuan Wilayah Sungai Jratunseluna**

SWS ini memiliki luas wilayah 11.000 kilometer persegi, mencakup 12 kabupaten, yaitu : Kabupaten Batang, Kendal, Semarang, Demak, Jepara, Boyolali, Sragen, Grobogan, Kudus, Pati, Blora dan Rembang, serta dua kota,

yaitu : Kota Semarang dan Salatiga, dengan jumlah penduduk kurang lebih 9,5 juta jiwa (data BPS Jawa Tengah Tahun 2002). Secara geografis, SWS ini dibatasi oleh Sungai Kuto di sebelah barat dan Sungai Lodan di sebelah timur.



**Gambar 3.** Peta wilayah kerja Balai Besar Wilayah Sungai Pemali-Juana

Adapun sungai-sungai yang ditangani BBWS Pemali-Juana dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.** Sungai-sungai yang Ditangani BBWS Pemali-Juana

No	WS Jratunseluna	No	WS Pemali-Comal
1	S. Garang	1	S. Pemali
2	S. Jragung	2	S. Cacaban
3	S. Tuntang	3	S. Waluh
4	S. Serang	4	S. Comal
5	S. Lusi	5	S. Sragi
6	S. Juwana	6	S. Sengkarang
7	S. Bodri	7	S. Sambong
8	S. Anyar		
9	S. Klampok		
10	S. Semarang		
11	S. Randugunting		

Instansi ini berdiri sejak Tahun 1969. Semula masih merupakan penggabungan beberapa proyek di lingkungan Direktorat Jenderal Pengairan

Departemen Pekerjaan Umum. Pada Tahun 1976 semua proyek tersebut digabungkan dibawah satu badan pelaksana, yaitu Proyek Induk Pengembangan Wilayah Sungai (PIPWS) Jratunseluna dengan batas wilayah kerja di sebelah barat adalah Sungai Banjir Kanal Timur Kota Semarang dan sebelah timur Sungai Lodan Kabupaten Rembang. Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pengairan No.26/KPTS/A/1994 tanggal 19 April 1994, kemudian dibentuk Organisasi PIPWS Jratunseluna, dimana wilayah Sungai Garang, Sungai Bodri dan SWS Pemali-Comal masuk dalam wilayah kerja proyek secara menyeluruh. Kemudian pada Tahun 2005 berdasarkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No.33.1/KPTS/M/2005 nama PIPWS diubah menjadi IPK PWS (Induk Pelaksana Kegiatan Pengembangan Wilayah Sungai) dengan wilayah kerja yang diperluas. Kemudian seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah oleh pemerintah pusat, sejak tanggal 28 Juni 2006 IPK PWS telah resmi menjadi Balai Besar Wilayah Sungai Pemali-Juana yang dibentuk dengan Surat keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) No. B/1616/M.PAN/6/2006.

Sesuai Peraturan menteri Pekerjaan Umum Nomor 12/PRT/M/2006 dan Nomor 13/PRT/M/2006 tanggal 17 Juli 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis/Balai di Lingkungan Direktorat Jenderal Sumber Daya Air, Tugas Pokok dan Fungsi Balai Besar adalah sebagai berikut :

1. Tugas Pokok BBWS adalah : melaksanakan pengelolaan sumberdaya air pada wilayah sungai yang meliputi : perencanaan, pelaksanaan konstruksi, operasi dan pemeliharaan, konservasi sumber daya air, pendayagunaan sumber daya air, dan pengendalian daya rusak air.

2. Fungsi BBWS adalah sebagai berikut :

- a. Penyusunan pola pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai.
- b. Penyusunan rencana pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai.
- c. Penyusunan rencana dan pelaksanaan pengelolaan kawasan lindung sumber air pada wilayah sungai.
- d. Pelaksanaan pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai.
- e. Penyiapan rekomendasi teknis dalam pemberian ijin atas penyediaan, peruntukan, penggunaan dan pengusahaan sumber daya air pada wilayah sungai.
- f. Pelaksanaan operasi dan pemeliharaan sumber daya air pada wilayah sungai.
- g. Pengelolaan system hidrologi.
- h. Penyelenggaraan data dan informasi sumber daya air.
- i. Fasilitasi kegiatan koordinasi pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai.
- j. Pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan sumber daya air.
- k. Pelaksanaan ketatausahaan balai besar wilayah sungai.

Jumlah keseluruhan pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana mencapai 94 orang.

Terdapat empat jenis status kepegawaian yang dimiliki oleh para pegawai, dengan perincian masing-masing sebagai berikut :

1. Pegawai Negeri Sipil Pusat (PNS Pusat), yaitu pegawai negeri sipil yang pembinaannya dilaksanakan oleh Bagian Kepegawaian Sekretariat Ditjen Sumber Daya Air Departemen Pekerjaan Umum dan menduduki jabatan-jabatan strategis (*top manager*).



2. Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNS Daerah), yaitu pegawai negeri sipil yang pembinaannya dilaksanakan oleh Pemerintah Propinsi Jawa Tengah melalui Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air (PSDA) dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Propinsi Jawa Tengah.
3. Pegawai Non PNS, yaitu pegawai yang karena alasan tertentu, antara lain : tidak atau belum adanya formasi CPNS atau berusia diatas 46 tahun, tidak atau belum dapat diangkat sebagai PNS. Pegawai Non PNS melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis dan profesional.
4. Pegawai Harian Lepas (PHL) atau Pegawai Kontrak (PK), yaitu pegawai tidak tetap yang dipekerjakan untuk jangka waktu tertentu sesuai kebutuhan dan kemampuan organisasi. PHL atau PK memiliki kewajiban untuk menandatangani Surat Perjanjian Kontrak Kerja setiap menjelang awal tahun anggaran baru jika masih menginginkan bekerja di kantor tersebut.

Distribusi jabatan pada tingkat *top manager* setingkat Kepala, Kepala Seksi dan Kepala PPK (Pejabat Pembuat Komitmen) pembinaan kepegawaiannya dilaksanakan melalui Ditjen SDA Departemen Pekerjaan Umum, Sedangkan tingkat *midle manager* dan *low manager* setingkat Kepala Urusan, Koordinator dan Staf pembinaan kepegawaiannya ditangani oleh Dinas PSDA (Pengelolaan Sumber Daya Air) dan BKD (Badan Kepegawaian Daerah) Propinsi Jawa Tengah, sejak diterbitkannya Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No : 022/KEP/50.3300/VI/2000/11 tentang Pemindahan Jenis Kepegawaian menjadi Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Adapun struktur organisasi instansi PJPA-BBWS Pemali-Juana dapat dilihat pada *Lampiran A*.

## **2. Persiapan Penelitian**

### **a. Persiapan administrasi**

Persiapan administrasi dimulai dengan survey awal guna memperoleh informasi mengenai Kantor PJPA-BBWS Pemali-Juana sekaligus meminta kesediaan pihak PJPA-BBWS Pemali-Juana untuk dijadikan tempat penelitian. Tanggal 24 Juli 2007 peneliti mengajukan permohonan ijin uji coba (*try out*) dan penelitian kepada Program Studi Psikologi Universitas Diponegoro dengan nomor 2143/J07.1.16/AK/2007, perihal permohonan ijin uji coba dan penelitian. Surat pengantar tersebut kemudian diajukan dan mendapat surat persetujuan untuk melaksanakan penelitian dari PJPA-BBWS Pemali-Juana dengan nomor UM.01.01.Ah.1103/PJPA/VIII/176 tanggal 3 Agustus 2007. Uji coba dilaksanakan pada tanggal 6 Agustus 2007 dan penelitian dilaksanakan pada tanggal 7-8 Agustus 2007.

### **b. Persiapan alat ukur**

Penelitian ini menggunakan dua skala psikologi, yaitu skala komitmen organisasi dan skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan.

#### **1. Skala komitmen organisasi**

Skala komitmen organisasi ini disusun berdasarkan tiga aspek komitmen organisasi yang diungkapkan oleh Steers dan Porter (1983, h.442-443) Ketiga aspek tersebut adalah identifikasi, keterlibatan dan loyalitas. Keseluruhan aitem

pada skala komitmen organisasi berjumlah 48 aitem. Persebaran aitem pada skala komitmen organisasi untuk uji coba dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.** Sebaran Aitem Skala Komitmen Organisasi untuk Uji Coba

No.	Aspek	Jumlah Aitem		Total	Bobot (%)
		Fav	Unfav		
1.	Identifikasi	1, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43	4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46	16	33,33 %
2.	Keterlibatan	5, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47	2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44	16	33,33 %
3.	Loyalitas	3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45	6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48	16	33,33 %
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>24</b>	<b>48</b>	<b>≈100 %</b>

## 2. Skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan

Skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan ini disusun berdasarkan tiga aspek persepsi yang diungkapkan oleh Walgito (1991, h. 50) dan empat aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang diungkapkan oleh Tubbs dan Moss (1996, h.23-27). Aspek-aspek tersebut bersifat saling melengkapi. Ketiga aspek persepsi tersebut adalah kognisi, afeksi dan konasi, sedangkan keempat aspek komunikasi atasan kepada bawahan tersebut adalah pemahaman, perubahan sikap, hubungan sosial yang baik dan tindakan. Keseluruhan aitem pada skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan berjumlah 48 aitem. Persebaran aitem pada skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan untuk uji coba dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 6.** Sebaran Aitem Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan untuk Uji Coba

No.	Aspek	Kognisi		Afeksi		Konasi		Total	Bobot (%)
		Jmh Aitem		Jmh Aitem		Jmh Aitem			
		Fav	Unfav	Fav	Unfav	Fav	Unfav		
1.	Pemahaman	1, 9	5, 13	17, 25	21, 29	33, 41	37, 45	12	25 %
2.	Perubahan Sikap	6, 14	2, 10	22, 30	18, 26	38, 46	34, 42	12	25 %
3.	Hubungan Sosial yang Harmonis	3, 11	7, 15	19, 27	23, 31	35, 43	39, 47	12	25 %
4.	Tindakan	8, 16	4, 12	24, 32	20, 28	40, 48	36, 44	12	25 %
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>48</b>	<b>100 %</b>

c. Pelaksanaan Uji Coba Skala Penelitian

Sebelum digunakan dalam penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk mengetahui indeks daya beda aitemnya. Arikunto (2002, h.143) menyatakan bahwa uji coba terhadap aitem skala psikologi bertujuan untuk mengetahui apakah tingkat keterpahaman instrumen, yakni apakah kalimat dalam aitem mudah dan dapat dipahami oleh responden sebagaimana yang diinginkan oleh peneliti, dan sebagai salah satu cara praktis untuk memperoleh data dari responden yang akan digunakan untuk penskalaan atau untuk evaluasi kualitas aitem secara psikometris.

Skala komitmen organisasi dan skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan tersebut diujicobakan pada 30 pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana dengan mengambil beberapa pegawai secara proporsional dari empat bidang yang ada. Penentuan jumlah subjek ujicoba tersebut dengan mempertimbangkan tersedianya subjek dalam populasi yang hanya berjumlah 84 orang dan subjek sebanyak 30 merupakan batas antara sampel besar dan sampel kecil (Arikunto, 1995, h.124) dan merupakan suatu jumlah yang sudah memungkinkan pelaksanaan dan analisisnya (Arikunto, 2002, h.185). Penentuan jumlah subjek untuk uji coba pada

masing-masing bidang dilakukan dengan perhitungan secara proportional sedangkan pengambilan data untuk uji coba dengan cara mengundi subjek yang termasuk dalam populasi. Subjek tersebut diundi dengan jalan membuat gulungan-gulungan kertas yang berisi semua nomor dari anggota populasi berdasarkan bagian kerja masing-masing dan kemudian melakukan undian sebanyak jumlah sampel uji coba. Pelaksanaan uji coba dilakukan di kantor PJPA-BBWS Pemali-Juana pada masing-masing bidang. Perincian mengenai jumlah pegawai masing-masing bidang yang menjadi subjek uji coba dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 7.** Perincian Pegawai yang Menjadi Subjek Uji Coba

No.	Bidang Kerja	Jumlah pegawai	Jumlah Populasi (yang memenuhi karakteristik)	Jumlah Subjek Uji Coba
1.	Keuangan	16	14	5
2.	Administrasi	21	18	7
3.	Teknik	22	18	6
4.	Pelaksana/Lapangan	35	34	12
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>84</b>	<b>30</b>

### 3. Validitas dan reliabilitas skala

Uji coba yang dilakukan memberikan keterangan mengenai besarnya reliabilitas alat ukur dan daya beda aitem dari kedua skala, sehingga dapat dipilih aitem-aitem dengan daya beda yang baik untuk dipakai dalam skala penelitian. Penentuan aitem gugur dan aitem valid dilakukan melalui teknik korelasi *Product Moment Pearson*, dan reliabilitas alat ukur diketahui melalui teknik *Alpha Cronbach*. Kedua analisis menggunakan program komputer *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 13.00. Menurut Azwar (1999, h.65), aitem yang mencapai koefisien korelasi aitem-total minimal 0,3 dipandang mempunyai daya pembeda

yang memuaskan. Batasan ini merupakan kesepakatan umum yang digunakan para ahli tetapi sebaiknya parameter daya beda tersebut tidak dijadikan patokan tunggal dalam menentukan aitem mana yang akan disertakan sebagai bagian skala dalam bentuk final. Penyusun skala dapat menentukan sendiri batasan daya beda aitemnya dengan mempertimbangkan isi dan tujuan skala yang disusun. Peneliti memutuskan untuk menggunakan indeks daya beda aitem minimal yang digunakan pada skala komitmen organisasi dan skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan adalah sebesar 0,25 dengan alasan supaya jumlah aitem yang diinginkan dapat tercapai (Azwar, 1999, h.65).

#### 1. Validitas dan reliabilitas skala komitmen organisasi

Skala komitmen organisasi saat dilakukan uji coba terdiri dari 48 aitem, dengan indeks daya beda aitem berkisar antara -0,229 sampai dengan 0,699. Setelah dianalisis daya beda dan reliabilitasnya, diperoleh 38 aitem sah dengan indeks daya bedanya berkisar antara 0,264 sampai dengan 0,740. Koefisien reliabilitas *alpha* skala komitmen organisasi setelah dilakukan seleksi aitem adalah sebesar 0,922, artinya bahwa perbedaan atau variasi yang tampak pada skor komitmen organisasi mencerminkan 92,2 % dari variasi yang terjadi pada skor murni kelompok subjek yang bersangkutan. Hal ini menandakan bahwa alat ukur tersebut cukup handal dan dapat digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi. Ringkasan selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 8.** Indeks Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala Komitmen Organisasi Sebelum dan Sesudah Dilakukan Seleksi Aitem

Skala	R <sub>ix</sub> minimal	R <sub>ix</sub> maksimal	Koefisien Reliabilitas
Sebelum (48 aitem)	-0,229	0,699	0,907
Sesudah (38 aitem)	0,264	0,740	0,922

Berdasarkan hasil seleksi aitem skala komitmen organisasi, didapatkan 38 aitem sah dan 10 aitem gugur karena memiliki daya beda aitem dibawah 0,25. Aitem-aitem yang sah dan gugur dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 9.** Distribusi Butir Aitem Sah dan Gugur Skala Komitmen Organisasi untuk Uji Coba

No.	Aspek	No. Aitem		Jumlah Aitem		Total
		Fav	Unfav	Sah	Gugur	
1.	Identifikasi	1, 7, 13, 19, 25, <b>(31)</b> , 37, 43	4, 10, 16, 22, <b>(28)</b> , 34, 40, 46	14	2	16
2.	Keterlibatan	<b>(5)</b> , <b>(11)</b> , 17, 23, 29, 35, 41, 47	2, <b>(8)</b> , 14, <b>(20)</b> , 26, <b>(32)</b> , 38, 44	11	5	16
3.	Loyalitas	3, <b>(9)</b> , 15, <b>(21)</b> , 27, 33, 39, 45	6, 12, 18, <b>(24)</b> , 30, 36, 42, 48	13	3	16
<b>Total</b>				<b>38</b>	<b>10</b>	<b>48</b>

Keterangan : nomor dalam tanda ( ) dan dicetak tebal adalah nomor aitem yang gugur.

Setelah diketahui butir-butir aitem yang sah dan gugur, kemudian dilakukan penyusunan kembali nomor yang baru dari butir-butir aitem skala komitmen organisasi yang sah. Sebaran aitem skala komitmen organisasi setelah dilakukan penomoran baru dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 10.** Sebaran Aitem Skala Komitmen Organisasi untuk Penelitian

No	Aspek	No. Aitem		Jumlah		Total
		Fav	Unfav	Fav	Unfav	
1.	Identifikasi	1( <b>1</b> ), 7( <b>7</b> ), 13( <b>13</b> ), 19( <b>19</b> ), 25( <b>25</b> ), 37( <b>31</b> ), 43( <b>36</b> )	4( <b>4</b> ), 10( <b>10</b> ), 16( <b>16</b> ), 22( <b>22</b> ), 34( <b>28</b> ), 40( <b>33</b> ), 46( <b>37</b> )	7	7	14
2.	Keterlibatan	17( <b>5</b> ), 23( <b>11</b> ), 29( <b>17</b> ), 35( <b>23</b> ), 41( <b>29</b> ), 47( <b>34</b> )	2( <b>2</b> ), 14( <b>8</b> ), 26( <b>14</b> ), 38( <b>20</b> ), 44( <b>26</b> )	6	5	11
3.	Loyalitas	3( <b>3</b> ), 15( <b>9</b> ), 27( <b>15</b> ), 33( <b>21</b> ), 39( <b>27</b> ), 45( <b>32</b> )	6( <b>6</b> ), 12( <b>12</b> ), 18( <b>18</b> ), 30( <b>24</b> ), 36( <b>30</b> ), 42( <b>35</b> ), 48( <b>38</b> )	6	7	13
<b>Total</b>				<b>19</b>	<b>19</b>	<b>38</b>

Keterangan : nomor aitem dalam tanda ( ) dan dicetak tebal adalah nomor baru untuk aitem sah skala komitmen organisasi

- Validitas dan reliabilitas skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan

Skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan saat dilakukan uji coba terdiri dari 48 aitem, dengan indeks daya beda aitem berkisar antara -0,308 sampai dengan 0,833. Setelah dianalisis daya beda dan reliabilitasnya, diperoleh 43 aitem sah dengan indeks daya bedanya berkisar antara 0,260 sampai dengan 0,845. Koefisien reliabilitas *alpha* skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan setelah dilakukan seleksi aitem adalah sebesar 0,954, artinya bahwa perbedaan atau variasi yang tampak pada skor persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan mencerminkan 95,4 % dari variasi yang terjadi pada skor murni kelompok subjek yang bersangkutan. Hal ini menandakan bahwa alat ukur tersebut cukup handal dan dapat digunakan untuk mengukur variabel persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan. Ringkasan selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :



**Tabel 11.** Indeks Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan Sebelum dan Sesudah Dilakukan Seleksi Aitem

Skala	R <sub>ix</sub> minimal	R <sub>ix</sub> maksimal	Koefisien Reliabilitas
Sebelum (48 aitem)	-0,308	0,833	0,939
Sesudah (43 aitem)	0,260	0,845	0,954

Berdasarkan hasil seleksi aitem skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan, didapatkan 43 aitem sah dan 5 aitem gugur karena memiliki daya beda aitem dibawah 0,25. Aitem-aitem yang sah dan gugur dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 12.** Distribusi Butir Aitem Sah dan Gugur Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan untuk Uji Coba

No	Aspek	Kognisi		Afeksi		Konasi		Jumlah Aitem		Total
		No. Aitem		No. Aitem		No. Aitem		Sahih	Gugur	
		F	UF	F	UF	F	UF			
1.	Pemahaman	1, 9	5, (13)	17, 25	21, 29	33, 41	37, 45	11	1	12
2.	Perubahan Sikap	6, 14	2, (10)	22, 30	18, 26	38, 46	34, 42	11	1	12
3.	Hubungan Sosial yang Baik	3, 11	7, (15)	19, 27	23, (31)	35, 43	39, 47	10	2	12
4.	Tindakan	8, 16	4, 12	24, 32	20, (28)	40, 48	36, 44	11	1	12
<b>Total</b>								<b>43</b>	<b>5</b>	<b>48</b>

Keterangan : nomor dalam tanda ( ) dan dicetak tebal adalah nomor aitem yang gugur.

Setelah diketahui butir-butir aitem yang sah dan gugur, kemudian dilakukan penyusunan kembali nomor yang baru dari butir-butir aitem skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan yang sah. Sebaran aitem skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan setelah dilakukan penomoran baru dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 13.** Sebaran Aitem Skala Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan untuk Penelitian

No	Aspek	Kognisi		Afeksi		Konasi		Jumlah Aitem		Total
		No. Aitem		No. Aitem		No. Aitem		F	UF	
		F	UF	F	UF	F	UF			
1.	Pengertian	1( <b>1</b> ), 9( <b>9</b> )	5( <b>5</b> )	17( <b>14</b> ), 25( <b>22</b> )	21( <b>18</b> ), 29( <b>25</b> )	33( <b>38</b> ), 41( <b>36</b> )	37( <b>32</b> ), 45( <b>40</b> )	6	5	11
2.	Perubahan Sikap	6( <b>6</b> ), 14( <b>12</b> )	2( <b>2</b> )	22( <b>19</b> ), 30( <b>26</b> )	18( <b>15</b> ), 26( <b>23</b> )	38( <b>33</b> ), 46( <b>41</b> )	34( <b>29</b> ), 42( <b>37</b> )	6	5	11
3.	Hubungan Sosial yang Baik	3( <b>3</b> ), 11( <b>11</b> )	7( <b>7</b> )	19( <b>16</b> ), 27( <b>24</b> )	23( <b>20</b> )	35( <b>30</b> ), 43( <b>38</b> )	39( <b>34</b> ), 47( <b>42</b> )	6	4	10
4.	Tindakan	8( <b>8</b> ), 16( <b>13</b> )	4( <b>4</b> ), 12( <b>10</b> )	24( <b>21</b> ), 32( <b>27</b> )	20( <b>17</b> )	40( <b>35</b> ), 48( <b>43</b> )	36( <b>31</b> ), 44( <b>39</b> )	6	5	11
<b>Total</b>								<b>24</b>	<b>19</b>	<b>43</b>

Keterangan : nomor aitem dalam tanda ( ) dan dicetak tebal adalah nomor baru untuk aitem sah persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan

#### 4. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kantor PJPA-BBWS Pemali-Juana dengan menggunakan alat ukur berupa skala komitmen organisasi yang terdiri dari 38 aitem dan skala persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan yang terdiri dari 43 aitem, sehingga total aitem dalam skala yang digunakan berjumlah 81 aitem. Pembagian skala dilaksanakan pada tanggal 7 Agustus 2007 dan skala baru dapat terkumpul pada tanggal 8 Agustus 2007, karena beberapa subjek tidak dapat mengisi dan mengembalikan skala secara langsung pada hari yang sama dikarenakan kesibukan pekerjaan. Penelitian ini dikenakan pada 46 pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana. Adapun penentuan jumlah sampel menggunakan rumus sampel (Hadi, 1989, h.220) :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

$$= \frac{84}{84(0,1)^2 + 1} = 45,6 \approx 46 \text{ orang}$$

Keterangan :

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi
- d<sup>2</sup> = toleransi/kelonggaran kesalahan, yaitu nilai presisi dari rata-rata yang diharapkan tidak menyimpang, sebesar 0,1 (10%)

Penentuan jumlah subjek penelitian pada masing-masing bidang dilakukan dengan perhitungan secara proportional. Pengambilan data untuk penelitian dilakukan dengan mendatangi ruang kerja subjek penelitian pada masing-masing bidang. Selama proses penelitian berlangsung, peneliti dibantu oleh satu staf administrasi PJPA-BBWS Pemali-Juana yang membantu membagikan skala kepada para pegawai. Pemberian intruksi dan tanya jawab seputar pengisian skala terlebih dahulu dilakukan oleh peneliti dengan cara memasuki masing-masing ruang kerja. Berikut adalah perincian jumlah pegawai yang menjadi subjek penelitian :

**Tabel 14.** Perincian Jumlah Pegawai yang Menjadi Subjek Penelitian

No	Ruang / Bagian	Jumlah Populasi	Jumlah subjek penelitian	Jumlah subjek Penelitian	
				Ikut	Tidak Ikut
1.	Keuangan	14	8	8	0
2.	Administrasi	18	10	10	0
3.	Teknik	18	10	9	1
4.	Pelaksana/Lapangan	34	18	15	3
<b>Total</b>		<b>84</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>4</b>

Empat subjek yang termasuk dalam subjek penelitian dinyatakan gugur dan tidak termasuk dalam data penelitian. Ini dikarenakan empat subjek tersebut tidak dapat mengisi skala penelitian pada hari pelaksanaan penelitian dengan alasan

sebagai berikut, yaitu : pertama, satu subjek sedang mendapat tugas ke Departemen Pekerjaan Umum di Jakarta dan tiga subjek sedang bertugas di lapangan.

### **B. Subjek Penelitian**

Berdasarkan karakteristik subjek penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya (pegawai tetap PJPA-BBWS Pemali-Juana dan masa kerja minimal dua tahun), maka terdapat 84 orang dari semua jenis pegawai yang memenuhi karakteristik penelitian. Peneliti menetapkan 30 orang dikenakan untuk uji coba dan 46 orang untuk penelitian. Subjek untuk uji coba dan penelitian berasal dari tiap-tiap bidang yang ada dalam kantor PJPA-BBWS Pemali-Juana. Perincian subjek penelitian dapat dilihat selengkapnya pada tabel berikut ini :

**Tabel 15.** Perincian Jumlah Pegawai untuk Uji Coba dan Penelitian

No.	Bagian	Jumlah Pegawai	Jumlah Populasi	Jumlah Subjek Uji Coba	Jumlah Subjek Penelitian	Jmh subjek Penelitian	
						Ikut	Tidak Ikut
1.	Keuangan	16	14	5	8	8	0
2.	Administrasi	21	18	7	10	10	0
3.	Teknik	22	18	6	10	9	1
4.	Pelaksana/ Lapangan	35	34	12	18	15	3
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>84</b>	<b>30</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>4</b>

### **C. Hasil Analisis Data dan Intepretasi**

Data yang diperoleh dari penelitian, terlebih dahulu diuji normalitas dan linearitasnya sebelum melakukan uji hipotesis.

## 1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat penyimpangan frekuensi observasi distribusi gejala yang diteliti dari frekuensi teoritik kurva normal, atau dengan kata lain untuk mengetahui normal tidaknya sebaran skor komitmen organisasi dan persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan. Uji normalitas sebaran data penelitian menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov Goodnes of Fit Test*. Berikut adalah hasil selengkapnya :

**Tabel 16.** Uji Normalitas Sebaran Data Komitmen Organisasi dan Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	p	Bentuk
Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan	0,995	$p = 0,276 ( p > 0,05 )$	Normal
Komitmen Organisasi	0,691	$p = 0,726 ( p > 0,05 )$	Normal

Hasil uji normalitas tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel dalam penelitian ini memiliki distribusi normal. Hasil selengkapnya dari uji normalitas data penelitian dapat dilihat pada *Lampiran J*.

## 2. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang linier antara kedua variabel penelitian. Hubungan yang linier menggambarkan bahwa perubahan pada persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan cenderung diikuti oleh perubahan komitmen organisasi dengan membentuk garis linier. Uji linearitas dari hubungan persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan

dengan komitmen organisasi menghasilkan  $F_{lin} = 58,632$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ).

Hasil uji linearitas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 17.** Uji Linearitas Variabel Komitmen Organisasi dan Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan

Variabel	Nilai F	Signifikansi	p
Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan – Komitmen Organisasi	58,632	0,000	$p < 0,05$

Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel penelitian adalah linear. Terpenuhinya asumsi diatas (bentuk normal dan linear) menunjukkan bahwa teknik analisis regresi dapat digunakan untuk memprediksi hubungan antara kedua variabel penelitian dalam uji hipotesis. Hasil uji linearitas variabel penelitian selengkapnya selengkapnya tercantum dalam *Lampiran J*.

### 3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi. Analisis regresi sederhana menunjukkan seberapa besar hubungan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi, ditunjukkan dengan skor korelasi sebesar  $r_{xy} = 0,771$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Koefisien korelasi tersebut mengindikasikan adanya hubungan antara variabel persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi. Tidak adanya tanda negatif pada angka 0,771 menunjukkan arah hubungan yang positif dimana semakin positif persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan akan membuat komitmen organisasi semakin tinggi. Tingkat signifikansi  $p = 0,000$  ( $p <$

0,05) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan atau nyata antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi. Hasil tersebut membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya hubungan positif antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana, **dapat diterima**.

Hubungan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi dapat digambarkan dalam persamaan garis regresi sesuai hasil yang tercantum pada tabel dibawah ini :

**Tabel 18.** Koefisien Persamaan Garis Regresi

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	39,991	10,263		3,604	0,001
Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan	0,609	0,080	0,771	7,657	0,000

Tabel tersebut menunjukkan besarnya nilai konstanta dan variabel bebas yaitu persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan untuk memprediksi variasi yang terjadi pada variabel tergantung, yaitu komitmen organisasi melalui persamaan garis regresi. Persamaan garis regresi pada hubungan kedua variabel tersebut adalah  $Y = 39,991 + 0,609X$ , yang berarti bahwa jika persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan negatif maka komitmen organisasi sebesar 39,991 dan koefisien regresi sebesar 0,609 berarti setiap penambahan satu nilai persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan maka akan meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0,609.

**Tabel 19.** Koefisien Determinasi Penelitian

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Stand. Error of The Estimate</b>
1	0,771	0,594	0,584	04,710

Pada tabel diatas nampak bahwa besarnya koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh *R Square* sebesar 0,594. Angka tersebut mengandung arti bahwa dalam penelitian ini, persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan memiliki sumbangan efektif sebesar 59,4 % terhadap komitmen organisasi. Kondisi tersebut menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan sebesar 59,4 % dan sisanya sebesar 40,6 % dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur secara empiris dalam penelitian ini. Tabel di bawah ini menunjukkan gambaran umum skor variabel-variabel penelitian :

**Tabel 20.** Gambaran Umum Skor Variabel-variabel Penelitian

<b>Variabel</b>	<b>Statistik</b>	<b>Hipotetik</b>	<b>Empirik</b>
Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan	Skor Minimal	43	96
	Skor Maksimal	172	145
	Mean	107,5	128,71
	Standar Deviasi	25,8	9,248
Komitmen Organisasi	Skor Minimal	38	101
	Skor Maksimal	152	132
	Mean	95	115,38
	Standar Deviasi	22,8	7,305

Sisi diagnostik suatu proses pengukuran atribut psikologis adalah pemberian makna atau intepretasi terhadap skor skala yang bersangkutan. Sebagai suatu hasil ukur berupa angka (kuantitatif), skor skala memerlukan suatu norma pembanding agar dapat diinterpretasikan secara kualitatif dengan cara membuat kategorisasi



dengan tujuan menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut suatu kontinum berdasarkan atribut yang diukur.

Berdasarkan gambaran umum skor variabel penelitian pada tabel 20 di atas, ditunjukkan bahwa mean empirik variabel persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan lebih besar daripada mean hipotetik ( $128,71 > 107,5$ ), artinya subjek pada saat penelitian ini memiliki persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan yang berada pada taraf positif. Agar lebih jelas, peneliti menyajikan kategori sebagai berikut :

**Tabel 21.** Kategori Variabel Persepsi terhadap Komunikasi Atasan kepada Bawahan

SN	N	S	P	SP
43	68,8	94,6	120,4	146,2
				172

Keterangan :

- SN : sangat negatif
- N : negatif
- S : sedang
- P : positif
- SP : sangat positif

Berdasarkan gambaran umum skor variabel penelitian pada tabel 20 di atas, ditunjukkan bahwa mean empirik variabel komitmen organisasi lebih besar daripada mean hipotetik ( $115,38 > 95$ ), artinya subjek pada saat penelitian ini memiliki komitmen organisasi yang berada pada taraf tinggi. Agar lebih jelas, peneliti menyajikan kategori sebagai berikut :

**Tabel 22.** Kategori Variabel Komitmen Organisasi

SR	R	S	T	ST
38	60,8	83,6	106,4	129,2
				152

Keterangan :

SR : sangat rendah  
R : rendah  
S : sedang  
T : tinggi  
ST : sangat tinggi

#### **D. Analisis Tambahan**

Uji tambahan dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi ganda. Perhitungan dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Packages for Social Science*) versi 13.0. Uji ini bertujuan untuk mengetahui secara lebih spesifik mengenai persepsi subjek terhadap masing-masing aspek komunikasi atasan kepada bawahan, dalam kaitannya dengan komitmen organisasi. Aspek-aspek tersebut adalah pemahaman, perubahan sikap, hubungan sosial yang baik dan tindakan. Penjelasan selengkapnya akan diuraikan berikut ini :

##### 1. Persepsi terhadap pemahaman

Rata-rata persepsi subjek terhadap pemahaman adalah sebesar 30,19. Besar hubungan antara persepsi terhadap pemahaman dengan komitmen organisasi ditunjukkan dengan skor  $r_{xy} = 0,702$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) maka ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap pemahaman dengan komitmen organisasi. Artinya semakin positif persepsi subjek terhadap keefektivan komunikasi atasan dalam menimbulkan pemahaman maka semakin tinggi komitmen subjek terhadap organisasi. Sebaliknya, semakin negatif persepsi keefektivan komunikasi atasan dalam menimbulkan pemahaman maka semakin rendah komitmen subjek terhadap organisasi.

## 2. Persepsi terhadap perubahan sikap

Rata-rata persepsi subjek terhadap perubahan sikap adalah sebesar 32,76. Besar hubungan antara persepsi terhadap perubahan sikap dengan komitmen organisasi ditunjukkan dengan skor  $r_{xy} = 0,703$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) maka ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap perubahan sikap dengan komitmen organisasi. Artinya semakin positif persepsi terhadap keefektivan komunikasi atasan dalam menimbulkan perubahan sikap maka semakin tinggi komitmen subjek terhadap organisasi. Sebaliknya, semakin negatif persepsi terhadap keefektivan komunikasi atasan dalam menimbulkan perubahan sikap maka semakin rendah komitmen subjek terhadap organisasi.

## 3. Persepsi terhadap hubungan sosial yang baik

Rata-rata persepsi subjek terhadap hubungan sosial yang baik adalah sebesar 29,95. Besar hubungan antara persepsi terhadap hubungan sosial yang baik dengan komitmen organisasi ditunjukkan dengan skor  $r_{xy} = 0,651$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) maka ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap hubungan sosial yang baik dengan komitmen organisasi. Artinya semakin positif persepsi terhadap keefektivan komunikasi atasan dalam menimbulkan hubungan sosial yang baik maka semakin tinggi komitmen subjek terhadap organisasi. Sebaliknya, semakin negatif persepsi terhadap keefektivan komunikasi atasan dalam menimbulkan hubungan sosial yang baik maka semakin rendah komitmen subjek terhadap organisasi.

#### 4. Persepsi terhadap tindakan

Rata-rata persepsi subjek terhadap tindakan adalah sebesar 32,62. Besar hubungan antara persepsi terhadap tindakan dengan komitmen organisasi ditunjukkan dengan skor  $r_{xy} = 0,687$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) maka ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap tindakan dengan komitmen organisasi. Artinya semakin positif persepsi terhadap keefektifan komunikasi atasan dalam memunculkan tindakan maka semakin tinggi komitmen subjek terhadap organisasi. Sebaliknya, semakin negatif persepsi terhadap keefektifan komunikasi atasan dalam memunculkan tindakan maka semakin rendah komitmen subjek terhadap organisasi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Pembahasan**

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana. Hasil positif tersebut menunjukkan arti bahwa semakin positif persepsi pegawai terhadap komunikasi dari atasan kepada bawahannya maka semakin tinggi pula komitmen pegawai tersebut terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan bahwa ada hubungan positif antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana. Korelasi yang diperoleh dalam penelitian ini sebesar 0,771. Angka tersebut tergolong tinggi, artinya persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi. Semakin positif persepsi seorang karyawan terhadap komunikasi atasan kepada bawahan yang terjalin di tempat kerjanya maka semakin tinggi komitmennya terhadap organisasi, dan sebaliknya, semakin negatif persepsi karyawan terhadap komunikasi atasan kepada bawahan, maka komitmen organisasinya juga semakin rendah.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan Quirke (dalam Pradiansyah, 1999, h.8-9) yang menyatakan bahwa atasan yang mengembangkan komunikasi yang efektif dan intens kepada pegawainya, akan direspon positif dan

menciptakan persepsi positif pegawai terhadap komunikasi dari atasannya. Lambat laun, persepsi positif ini dapat memupuk kepercayaan pegawai terhadap kepemimpinan atasannya. Kepercayaan yang tumbuh dalam diri pegawai terhadap atasannya merupakan pondasi awal yang akan mendorong sikap aktif karyawan untuk terlibat dalam perkembangan organisasi. Dengan berkomunikasi mengenai pekerjaan dengan karyawan, atasan juga menciptakan rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka hadapi. Munculnya keterlibatan aktif dan keterikatan karyawan terhadap organisasi merupakan indikasi munculnya komitmen terhadap organisasi dalam diri pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki tingkat penerimaan dan kepercayaan yang tinggi pada nilai-nilai organisasi, keterlibatan aktif dan sukarela dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan memiliki keinginan kuat untuk senantiasa menjadi bagian dari organisasi (Steers dan Porter, 1983, h.442).

Komunikasi yang dilakukan atasan kepada bawahan tidak hanya mengandung informasi pekerjaan melainkan juga mengandung pembentukan hubungan yang baik (*relationship building*) (Ranken, 2005). Terciptanya hubungan sosial yang baik merupakan salah satu aspek penting yang menentukan keberhasilan suatu komunikasi (Tubbs dan Moss, 1996, h.26). Dalam lingkup organisasi, terciptanya hubungan sosial yang baik ditunjukkan pada hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Hubungan yang harmonis menciptakan iklim kerja yang kondusif dan koordinasi yang baik antar sesama anggota, sehingga berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi. Berbagai efek positif yang dirasakan pegawai sebagai dampak dari keefektivan komunikasi yang terjalin dalam organisasinya akan

menumbuhkan persepsi yang positif. Persepsi positif menimbulkan rasa puas dalam diri pegawai terhadap komunikasi atasan, dan rasa puas terhadap komunikasi merupakan salah satu unsur yang mempengaruhi kepuasan kerja (Gilmer, dalam As'ad, 1987, h.117). Lebih lanjut, pegawai yang puas dalam bekerja cenderung menjadi lebih komitmen terhadap organisasi. Selain komitmen organisasi meningkat, produktivitas kerja juga meningkat dan angka ketidakhadiran karyawan menjadi menurun.

Hasil yang menunjukkan tingginya komitmen organisasi karyawan di lingkungan pegawai pemerintahan pada penelitian ini tidak senada dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Goulet dan Frank (2002) di Amerika Serikat yang melaporkan bahwa karyawan sektor publik memiliki kecenderungan komitmen organisasi yang rendah jika dibandingkan dengan karyawan pada sektor profit. Perbedaan hasil penelitian ini disebabkan karena terbukanya lapangan pekerjaan di Indonesia yang masih sempit, dengan prosentase pencari kerja yang tidak sebanding dengan lapangan kerja yang tersedia sehingga menciptakan tingginya angka pengangguran. Kondisi ini menimbulkan kecenderungan karyawan untuk memilih bertahan pada pekerjaan yang telah didapatkan. Selain itu, besarnya minat masyarakat untuk menjadi pegawai pemerintah menimbulkan citra positif bahwa pegawai pemerintah menduduki *passing grade* yang tinggi dalam strata pekerjaan yang diminati masyarakat. Kedua alasan tersebut mendasari tingginya sikap komitmen organisasi pada pegawai pemerintah dalam penelitian ini. Hal tersebut mendukung teori yang dikemukakan oleh Luthans (2002, h.236) yang mengemukakan bahwa faktor nonorganisasional seperti tersedianya alternatif

pekerjaan lain akan mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi. Jika alternatif pekerjaan yang ditawarkan di pasar kerja terbatas, maka seorang pegawai cenderung untuk mempertahankan pekerjaan dan bahkan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi. Hal ini menyebabkan komitmen organisasi yang dimiliki pegawai tersebut tinggi.

Faktor lain yang dapat menjelaskan tingginya komitmen organisasi pada penelitian ini adalah karena sebagian besar subjek rata-rata memiliki kisaran usia 50 tahun dan memiliki masa kerja antara 20-30 tahun. Usia dan masa kerja adalah faktor personal yang sangat mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi. Semakin tinggi usia dan masa kerja seorang karyawan maka semakin tinggi pula komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja. Hal ini dikarenakan kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia dan masa kerja individu tersebut (Luthans, 2002, h.236). Masa kerja juga berkaitan dengan intensitas keikatan dengan organisasi (Miner, 1992, h.125). Karyawan yang telah lama bekerja memiliki pertalian yang telah terbangun kuat baik dengan tempat kerja maupun dengan sesama rekan kerja. Hubungan kerja yang telah terjalin selama bertahun-tahun menguatkan ikatan emosional diantara pihak-pihak yang berhubungan. Penelitian yang dilakukan oleh Setiyowati (2005) juga mengungkap pendapat senada bahwa masa kerja karyawan memiliki keterkaitan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Pegawai dengan masa kerja tinggi juga telah melakukan akulturasi nilai-nilai dan tujuan organisasi yang diadaptasikan ke dalam hidupnya (Hodge et al, 1996, h.281). Pegawai telah beradaptasi selama bertahun-tahun terhadap nilai-nilai organisasi dan turut serta dalam perkembangan



organisasi dari waktu ke waktu sehingga memiliki ikatan yang kuat terhadap organisasi.

Persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan yang positif terbukti dapat membantu meningkatkan komitmen organisasi pada pegawai. Data yang diperoleh dari penelitian di lapangan menunjukkan bahwa rata-rata persepsi pegawai terhadap komunikasi atasan kepada bawahan sebesar 128,71 yaitu berada pada kategori positif, sedangkan rata-rata komitmen organisasi sebesar 115,38, yaitu berada pada kategori tinggi. Dengan demikian, persepsi pegawai terhadap komunikasi atasan kepada bawahan pada saat dilakukan penelitian yang berada pada kategori positif memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi, sehingga komitmen organisasi pegawai juga berada pada kategori tinggi.

Persepsi pegawai yang positif terhadap komunikasi atasan kepada bawahan ini kemungkinan disebabkan karena faktor struktur organisasi dan ukuran organisasi yang cenderung kecil. Semakin besar ukuran dan kerumitan organisasi masalah komunikasi yang mungkin muncul juga semakin besar (Armstrong, 2003, h.63). Struktur organisasi di PJPA-BBWS Pemali-Juana cenderung tidak rumit dan tidak berlapis-lapis, sehingga staf yang paling bawah sekalipun memiliki akses yang cukup dekat dengan atasan. Demikian pula atasan dalam mendelegasikan tugas-tugas dapat berkomunikasi langsung dengan staf yang mendapat mandatnya, sehingga hambatan komunikasi yang biasa terjadi karena panjangnya saluran komunikasi tidak terjadi pada PJPA-BBWS Pemali-Juana. Instansi ini juga memiliki ukuran organisasi yang kecil yang mempengaruhi tingkat kohesivitas yang terjalin antara anggota-anggotanya.

Selama melaksanakan penelitian, pada umumnya subjek cukup kooperatif. Subjek dapat mengisi skala tanpa bantuan peneliti, dimana masing-masing pegawai mampu membaca dan mengisi skala penelitian sendiri. Subjek juga mengisi skala dengan baik dan menanyakan hal-hal yang kurang dimengerti pada peneliti. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti sesuai pengisian skala juga dijawab dengan baik, bahkan beberapa subjek cukup antusias menceritakan pengalaman berkaitan dengan isi skala.

Hasil penelitian ini mengungkapkan sumbangan efektif variabel persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan terhadap komitmen organisasi yang ditunjukkan melalui koefisien determinasi sebesar 0,594. Angka tersebut menjelaskan bahwa persepsi terhadap atasan kepada bawahan menyumbang sebanyak 59,4%. Sedangkan 40,6% dari komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor lain selain persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan, seperti iklim dan budaya organisasi di kalangan pegawai pemerintah dan adanya jaminan pensiun.

Berdasarkan hasil analisis tambahan pada variabel persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan menunjukkan bahwa semua aspek dalam komunikasi atasan kepada bawahan yang dirasakan subjek berpengaruh pada komitmen organisasi. Aspek-aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang diterima subjek dan mempengaruhi komitmen organisasi tersebut terdiri dari pemahaman, perubahan sikap, hubungan sosial yang baik dan tindakan. Aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang memiliki keterkaitan yang paling tinggi dengan komitmen organisasi adalah persepsi terhadap perubahan sikap dan persepsi

terhadap pemahaman dengan nilai  $r_{xy}$  yang hampir sama yaitu sebesar = 0,703 dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,5$ ) untuk aspek persepsi terhadap perubahan sikap dan  $r_{xy}$  sebesar = 0,702 dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,5$ ) untuk aspek persepsi terhadap pemahaman. Hal ini berarti bahwa semakin positif persepsi terhadap keefektivan komunikasi atasan dalam menimbulkan perubahan sikap dan pemahaman pada diri subjek maka semakin tinggi komitmen subjek terhadap organisasi. Semakin positif persepsi subjek terhadap keefektivan komunikasi atasan dalam menimbulkan pemahaman maka semakin tinggi komitmen subjek terhadap organisasi. Sementara persepsi terhadap tindakan dan persepsi terhadap hubungan sosial yang baik juga memiliki keterkaitan yang signifikan dengan komitmen organisasi, yang ditunjukkan dengan nilai  $r_{xy}$  sebesar = 0,687 dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,5$ ) untuk aspek persepsi terhadap tindakan dan nilai  $r_{xy}$  sebesar = 0,651 dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,5$ ) untuk aspek persepsi terhadap hubungan sosial yang baik.

Berdasarkan uraian diatas, tampak bahwa persepsi positif dari pegawai terhadap komunikasi atasan kepada bawahan akan terlihat dalam munculnya kepuasan karyawan terhadap komunikasi yang terjalin dengan atasannya, meningkatnya semangat kerja yang tampak dalam intensitas keterlibatan diri yang tinggi dalam pekerjaan maupun kegiatan-kegiatan organisasi, kinerja pegawai yang menunjukkan performa terbaik dan pada akhirnya akan muncul komitmen organisasi pada pegawai. Jadi, persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan termasuk faktor yang berperan dalam pembentukan komitmen organisasi pegawai.

## **B. Kelemahan Penelitian**

Penelitian menyadari adanya penelitian ini masih mengandung beberapa kelemahan. Adapun kelemahan-kelemahan tersebut antara lain :

1. Terbatasnya waktu pelaksanaan penelitian. Waktu pelaksanaan penelitian yang sempit (1 hari untuk ujicoba dan 2 hari untuk penelitian) membatasi keleluasaan peneliti untuk mengungkap dan melakukan penggalian data yang lebih dalam.
2. Jumlah pegawai yang berada dibawah 100 orang juga menjadi kendala dalam penelitian ini, karena jumlah yang kecil mengurangi keleluasaan peneliti untuk melaksanakan uji coba skala dan menentukan jumlah sampel penelitian.
3. Tidak diungkapnya informasi tentang keterlibatan subjek dalam peran lain di luar pekerjaan utama sehingga tidak dapat dilakukan pembahasan lebih mendalam tentang pengaruh peran di luar pekerjaan utama terhadap keterlibatan kerja karyawan.

## **C. Kesimpulan**

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan ada hubungan antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana, dapat diterima.
2. Arah hubungan yang bersifat positif, artinya semakin positif persepsi pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana terhadap komunikasi atasan kepada bawahan maka

semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasinya. Sebaliknya, semakin negatif persepsi pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana terhadap komunikasi atasan kepada bawahan maka semakin rendah komitmen pegawai terhadap organisasinya.

3. Sumbangan efektif persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan terhadap komitmen organisasi pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana sebesar 59,4%. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan pada pegawai berpengaruh pada peningkatan komitmen organisasi pada pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana. 40,6 % sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini dan diduga turut berperan dalam mempengaruhi komitmen organisasi.
4. Hasil analisis tambahan menunjukkan bahwa masing-masing aspek persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan memiliki keterkaitan positif dan tinggi pada komitmen organisasi. Aspek persepsi terhadap perubahan sikap merupakan aspek yang memiliki keterkaitan paling tinggi, disusul oleh aspek persepsi terhadap pemahaman, persepsi terhadap tindakan dan yang memiliki keterkaitan terendah adalah persepsi terhadap hubungan sosial yang baik.

#### **D. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut :

1. Bagi pegawai PJPA-BBWS Pemali-Juana

Komitmen organisasi pegawai yang sudah berada pada tingkatan tinggi pada saat penelitian, perlu dipelihara dan ditingkatkan dengan tetap menjaga motivasi berprestasi di tempat kerja serta menetapkan target atau tujuan yang hendak dicapai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga diharapkan perilaku kerja yang negatif seperti ketidakhadiran dan keterlambatan kerja dapat berkurang. Mengingat bahwa sebagian besar karyawan merupakan karyawan pelaksana lapangan, maka motivasi karyawan dapat dipelihara dengan memilih lokasi proyek lapangan yang bervariasi baik segi tempat maupun tingkat kesulitannya. Hal ini dapat memberikan peluang bagi karyawan untuk menghadapi tantangan kerja yang bervariasi guna mengembangkan kecakapan dan kompetensi kerja karyawan dan menghindari kebosanan kerja.

2. Bagi jajaran *top manajer* PJPA-BBWS Pemali-Juana

Jajaran *top manajer* PJPA-BBWS Pemali-Juana diharapkan mampu mempertahankan dan meningkatkan pola komunikasi atasan kepada bawahan yang telah terjalin dengan mengembangkan komunikasi yang bersifat supportif. Komunikasi atasan yang bersifat supportif yaitu komunikasi yang mendukung pengembangan diri dan kinerja karyawan baik secara emosional dan intelektual dalam suasana keterbukaan dan kepedulian kepada pegawai, sehingga pegawai merasa dimengerti. Selain itu, untuk lebih meningkatkan performance kerja

pegawai, pimpinan dapat melibatkan pegawai secara aktif dalam proses penetapan tujuan, pengambilan keputusan, dan kegiatan-kegiatan kerja. Hal ini dapat mendorong karyawan untuk aktif mengembangkan diri, meningkatkan keterlibatan karyawan dan keikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga komitmen karyawan terhadap organisasi tetap terjaga dengan baik.

### 3. Bagi peneliti berikutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti tentang komitmen organisasi pada pegawai pemerintah disarankan untuk memperhatikan variabel lain yang belum diamati dalam penelitian ini, seperti budaya organisasi dan atribut personal. Hal ini dikarenakan budaya organisasi di kalangan pemerintah memiliki kecenderungan tertentu, sehingga perlu dilakukan penelitian relevansi budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Atribut personal yang perlu diteliti lebih lanjut adalah konsep diri dan efikasi diri. Pekerjaan berperan penting sebagai referensi untuk membentuk konsep diri seseorang dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan berkaitan dengan seberapa jauh konsep diri pegawai tercermin dalam pekerjaannya. Efikasi diri berkaitan dengan komitmen dalam hal kepercayaan seseorang terhadap kemampuan dirinya. Kepercayaan ini akan mempengaruhi pegawai dalam bekerja serta pengetahuan dan kemampuan yang digunakannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. 2004. *Applied Industrial/Organizational Psychology*. Edisi Ke-4. California : Thomson Wadsworth.
- Anoraga, P. 1998. *Psikologi Kerja*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 1995. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Ke-3. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- , 2002. *Prosedur Peneltiian. Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi 5. Cetakan Ke-2. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Armstrong, M. 2003. *Managing People : A Practical Guide for Line managers. Mengelola Karyawan : Buku Wajib Manajer Lini*. Cetakan Ke-1. Alih Bahasa : Ramelan & Dwi Prabaningtyas. Jakarta : PT. Bhuana Ilmu Komputer.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. 1998. *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in The Workplace*. Edisi Ke-3. London : FT. Prentice Hall.
- As'ad, M. 1987. *Psikologi Industri*. Edisi Ke-3. Yogyakarta : Liberty.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., & Hilgard, E. H. 1997. *Pengantar Psikologi*. Jilid 1. Edisi Ke-8. Cetakan Ke-5. Alih Bahasa : Nurdjannah Taufiq & Rukmini Barhana. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Azwar, S. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi Ke-3. Cetakan Ke-1. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- , 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- , 1999. *Penyusunan Skala Psikologi*. Edisi Ke-1. Cetakan Ke-1. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Baker, K. A. (2002). Organizational Communication (15 pages). **Wren Network**. Available FTP : Hostname: [www.wren-network.net](http://www.wren-network.net). Directory: resources/benchmark/13-OrganizationalCommunication.pdf. (diambil pada tanggal 21 Juni 2007).
- Brennan, M. (2004, Maret). Flying in Formation : The Organizational Commitment of Training and Development. **Chief Learning Officer (CLO)**. Available FTP : Hostname: [www.clomedia.com](http://www.clomedia.com). Directory: content/templates/clo\_articles.asp?articleid=420&zoneid=13. (diambil pada tanggal 21 Juni 2007).



- Cascio, W. F. 1991. *Applied Psychology in Personnel Management*. Edisi Ke-4. New Jersey : Prentice Hall.
- Daft, R. L. 2003. *Manajemen*. Jilid 2. Alih Bahasa : Emil Salim & Iman Karmawan. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Davidoff, L. L. 1988. *Psikologi Suatu Pengantar*. Jilid 1. Edisi Ke-2. Alih bahasa : Mari Juniati. Jakarta : Erlangga.
- Dessler, G. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Ke-7. Alih bahasa : Benyamin Molan. Jakarta : Prehallindo.
- Gibson, J. L., Donnely, Jr, J. H., & Ivancevich, J. M. 1997. *Manajemen*. Jilid 2. Edisi Ke-9. Alih bahasa : Sularno Tjiptowardoyo & Imam Nurmawan. Jakarta : Erlangga.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002, Juli). Organizational Commitment Across Three Sectors : Public, Non-profit, and For-profit (35 paragraphs). **International Personnel Management Association**. Available FTP : Hostname: www.findarticles.com. Directory: p/articles/mi\_qa3779/is\_200207/ai\_n9111691. (diambil pada tanggal 24 Februari 2007).
- Gray, R. (2004, November-Desember). Finding The Right Direction : Internal Communication Can Add Real Value to Your Organization. **Communication World**. Available FTP : Hostname: www.findarticles.com. Directory: p/articles/mi\_m4422/is\_6\_21/ai\_n13677977. (diambil pada tanggal 29 Maret 2007).
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 2003. *Behaviour in Organizations*. Edisi Ke-8. New Jersey : Prentice Hall.
- Hadi, S. 1989. *Metodologi Research*. Jilid 1. Yogyakarta : Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Hart, Z. P., Miller, V. D., & Johnson, J. R. (2003). Socialization, Resocialization, and Communication Relationships in The Context of An Organizational Change (37 paragraphs). **Communication Studies**. Available FTP : Hostname: www.findarticles.com. Directory: p/articles/mi\_qa3669/is\_200301/ai\_n9235825.htm. (diambil pada tanggal 29 Maret 2007).
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. 1996. *Organization Theory : A Strategic Approach*. Edisi Ke-5. New Jersey : Prentice Hall.

- Jay, J. (2005, Januari). On Communicating Well : Use These Five Strategies to Enhance Your Managerial Communication Skills (16 paragraphs). **HR Magazine**. Available FTP : Hostname: www.findarticles.com. Directory: p/articles/mi\_m3495/is\_1\_50/ai\_n8700759. (diambil pada tanggal 29 Maret 2007).
- Jewell, L. N., & Siegall, M. 1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern. Psikologi Terapan untuk Memecahkan Berbagai Masalah di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri dan Organisasi*. Edisi Ke-2. Jakarta : Arcan.
- Kenaikan Gaji PNS (10 paragraphs) (2007, 24 Januari). **Pikiran Rakyat** (On-line serial). Available FTP : Hostname: www.pikiran-rakyat.com. Directory: cetak/2007/012007/24/99tajak.htm. (diambil pada tanggal 23 Februari 2007).
- Koontz, H., O'Donell, C., & Weinrich, H. 1989. *Manajemen*. Jilid 2. Edisi Ke-8. Jakarta : Erlangga.
- Kreps, G. L. 1986. *Organizational Communication : Theory and Practice*. New York : Longman.
- Kuntjoro, Z. S. (2002, 25 Juli). Komitmen Organisasi (17 paragraphs). **e-Psikologi**. Available FTP : Hostname: www.e-psikologi.com. Directory: masalah/250702.htm. (diambil pada tanggal 24 Februari 2007).
- Laird, D. A., Laird, E. C., & Fruehling, R. T. 1983. *Psychology Human Relations and Work Adjustment*. Edisi Ke-6. New York : McGraw Hill.
- Leavitt, H. J. 1997. *Psikologi Manajemen*. Edisi Ke-4. Alih Bahasa : Muslichah Zarkasi. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Liaw, P. (2006, 16 Desember). Komunikasi Horizontal (6 paragraphs). **Pembelajar**. Available FTP : Hostname: www.pembelajar.com. Directory: wmview.php?ArtID=787.htm. (diambil pada tanggal 28 Maret 2007).
- Lunandi, A. G. 1992. *Komunikasi Mengena : Meningkatkan Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi*. Cetakan Ke-5. Yogyakarta : Kanisius.
- Luthans. 2002. *Organizational Behavior*. Edisi Ke-9. New York : McGraw-Hill.
- Miner, J. B. 1992. *Industrial Organizational Psychology*. New York : McGraw Hill.
- Mitus, J. S. (2006, April-Juni). Organizational Socialization from A Content Persepective and Its Effect on The Affective Commitment of Newly Hired Rehabilitation Counselors (11 pages). **Journal of Rehabilitation**. Available FTP : Hostname: www.findarticles.com. (diambil pada tanggal 23 Februari 2007).

- Nanus, B. 2001. *Kepemimpinan Visioner : Menciptakan Kesadaran akan Arah dan Tujuan di dalam Organisasi*. Cetakan Ke-1. Alih bahasa : Frederik Ruma. Jakarta : PT. Prehallindo.
- Nurtjahjanti, H. 2006. Komitmen Organisasi ditinjau dari Coping terhadap Perubahan Organisasi pada Karyawan PT. Bank BPD Jateng Kantor Pusat. *Psikodimensia*, Vol.5, No.1, h.27-48.
- Palupi, D. 2006. Hubungan antara Komitmen Kerja dengan Kedisiplinan Kerja pada Karyawan Divisi Long Distance (DLD) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Semarang. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Semarang : Universitas Katolik Soegijapranata.
- Pareke, F. J. (2004, Agustus). Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Bawahan : Sebuah Agenda Penelitian. *Fokus Ekonomi*, Vol. 3, 2. Available FTP : Hostname: [www.stie-stikubank.ac.id](http://www.stie-stikubank.ac.id). Directory: [webjurnal/Edisi\\_Agustus\\_2004/kepemimpinan\\_transformasional\\_dan\\_perilaku\\_kerja.htm](http://webjurnal/Edisi_Agustus_2004/kepemimpinan_transformasional_dan_perilaku_kerja.htm). (diambil pada tanggal 26 Juni 2007).
- Parnell, J. A., & Crandall, W. (2003). Propensity for Participative Decision Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave among Egyptian Managers (12 pages). **Multinational Business Review**. Available FTP : Hostname: [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com). Directory: [p/articles/mi\\_qa3647/is\\_200304/ai\\_n9172153.htm](http://p/articles/mi_qa3647/is_200304/ai_n9172153.htm). (diambil pada tanggal 24 Februari 2007).
- Penjelasan/Pedoman Tata Pemerintahan yang Baik (52 paragraphs) (2006). **Bappenas** (On-line). Available FTP : Hostname: [www.goodgovernance-bappenas.go.id](http://www.goodgovernance-bappenas.go.id). Directory: [archive\\_wacana/kliping\\_wawasan/klip\\_wsn\\_2006/wawasan\\_34.htm](http://archive_wacana/kliping_wawasan/klip_wsn_2006/wawasan_34.htm). (diambil pada tanggal 6 Maret 2007).
- Prabowo, S. 1995. Mengapa Seseorang Bertahan dalam Organisasi? Memahami dari Dimensi Komitmen Organisasi. *Psikodimensia*, Vol.1, 2, 111-117.
- Pradiansyah, A. (1999, Februari). Menciptakan Komunikasi dan Sistem SDM yang Terpadu : Upaya Mewujudkan Hubungan Industrial yang Harmonis. *Usahawan*, 02/XXVIII, 7.
- Prayitno, W. Y. 2004. Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai Negeri Sipil di Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. *Tesis*. Surabaya : Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga.

- Puspitasari, T. (2003, Juni). Pengaruh Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Hotel Kartika Kusuma Malang. *Tesis*. Malang : Universitas Muhammadiyah Malang. Available FTP : Hostname: www.umm.ac.id. Directory: gdl.php?mod=browse&op=read&id=jiptumm-gdl-s1-2003-triana pusp-240&q=Analisis. (diambil pada tanggal 28 Maret 2007).
- Ranken, N. (2005, 28 November). The Communication Escalator (4 paragraphs). **Change Communications-Online**. Available FTP : Hostname: www.wordpress.com. (diambil pada tanggal 25 Juni 2007).
- Regiana, L. 2007. Hubungan antara Keadilan Prosedural dan Kepercayaan kepada Atasan dengan Komitmen Afektif pada Karyawan Main Office PT. Indah Kiat Pulp & Paper Products Tbk Serang-Banten. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Semarang : Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro.
- Riggio, R. E. 1990. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. USA : Scott, Foresman & Company.
- Robbins, S. P. 1996a. *Organization Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. Edisi Ke-7. New Jersey : Prentice Hall.
- , 1996b. *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 2. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. New Jersey : A Simon & Schuster Company.
- , 2001. *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1. Edisi Ke-8. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka & Benyamin Molan. Jakarta : PT. Prehallindo.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. 2001. *Psychology and Work Today. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Edisi Ke-8. New Jersey : Prentice Hall.
- Setiyowati, A. 2005. Komitmen Organisasi ditinjau dari Persepsi terhadap Program Pelatihan dan Masa Kerja di PT. Coca Cola Botling Indonesia Central Java. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Semarang : Universitas Katolik Soegijapranata.
- Smither, R. D. 1997. *The Psychology of Work and Human Performance*. Edisi Ke-3. New York : Longman.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. Edisi Ke-3. New York : McGraw Hill Book Company.
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. 1996. *Motivation and Leadership At Work*. Edisi Ke-6. New York : McGraw Hill.

- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. 1994. *Manajemen*. Jilid 2. Edisi Ke-5. Alih Bahasa : Wilhelmus W. Bakowatun & Benyamin Molan. Jakarta : Erlangga.
- Stup, R. E. (2006). Special Research Report : Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment (4 pages). **Penn State** (The Pennsylvania State University). Available FTP : Hostname: www.cnr.berkeley.edu. Directory: ucce50/ag-labor/7research/Stup06.pdf. (diambil pada tanggal 21 Juni 2007).
- Sugiyono. 2006. *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Ke-9. Bandung : Alfabeta.
- Suranto (2006, 29 April). Komunikasi Efektif untuk Mendukung Kinerja Perkantoran. **UNY** (Online). Available FTP : Hostname: www.uny.ac.id. Directory: home/artikel.php?m=&i=3&k=23. (diambil pada tanggal 29 Maret 2007).
- Suroto. 2006. Kinerja Organisasi pada Bagian Organisasi dan Kepegawaian Kantor Induk Pelaksana Kegiatan Pengembangan Wilayah Sungai Jratunseluna. *Tesis* (tidak diterbitkan). Semarang : Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro.
- Suryabrata, S. 1998. *Metode Penelitian*. Edisi Ke-1. Cetakan Ke-11. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Tubbs, S. L., & Moss, S. 1996. *Human Communication : Prinsip-prinsip Dasar*. Cetakan Ke-1. Alih Bahasa : Deddy Mulyana & Gembirasari. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Tamin, F. (2003). Transformasi Budaya Kerja Aparatur Negara (33 paragraphs). **Sinar Harapan** (On-line serial). Available FTP : Hostname: www.sinarharapan.co.id. Directory: berita/0401/15/opi01.htm. (diambil pada tanggal 6 Maret 2007).
- Tinambuan, A. P. (2004). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Universitas Katolik (Unika) St. Thomas Sumatera Utara. *Tesis*. Sumatera Utara : Program Studi Ilmu Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara. Available FTP : Hostname: www.usu.ac.id. Directory: download/fe/tesis-anitha.pdf. (diambil pada tanggal 21 Juni 2007).
- Ubaydillah (2003, 10 Maret). Mengatasi Gap Komunikasi (8 paragraphs). **e-Psikologi**. Available FTP : Hostname: www.e-psikologi.com. Directory: pengembangan/100303.htm. (diambil pada tanggal 28 Maret 2007).

- Varona, F. 2002. Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *American Communication Journal*, Vol.5, Issue.3.
- Walgito, B. 1991. *Psikologi Sosial*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Werbel, J. D., & Gould, S. 1984. A Comparison of The Relationship of Commitment to Turnover in Recent Hires and Tenured Employees. *Journal of Applied Psychology*, 69, 687-690.
- Yuwono, I., Suhariadi, F., Handoyo, S., Fajrianti, Muhammad, B. S., & Septarini, B. G. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Cetakan Ke-1. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.