

HUBUNGAN ANTARA TINGKAT KOMUNIKASI ATASAN KEPADA BAWAHAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN PT. BEHAESTEX BAGIAN DESAIN R&D

Hamidah

Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Gresik

midabarkah@yahoo.co.id

Abstraksi

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang mempengaruhi kualitas kinerja seorang karyawan. Salah satu unsur penting yang menentukan komitmen karyawan terhadap organisasi adalah kualitas komunikasi yang terjalin dari atasan kepada bawahan. Adanya kualitas komunikasi yang baik antara atasan kepada bawahan diasumsikan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya hubungan antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian korelasional. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan di Perusahaan PT. Behaestex divisi Design R&D Gresik yang berjumlah 26 karyawan. Hipotesis dalam penelitian adalah ada hubungan yang signifikan antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi di Perusahaan PT. Behaestex divisi Design R&D Gresik. Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini berupa skala likert, untuk menguji validitas skala menggunakan validitas isi. Reliabilitas diuji dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach dan perhitungannya menggunakan program SPSS 15.0 for Windows. Hasil analisis data menunjukkan koefisien korelasi $r = 0,686$, signifikansi = 0,000 ; $sig < 0,05$. Taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima, artinya ada hubungan yang signifikan antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi di Perusahaan PT. Behaestex divisi Design R&D Gresik.

Kata kunci: *Komitmen organisasi, komunikasi atasan kepada bawahan.*

PENDAHULUAN

Komitmen Organisasi

PT. Behaestex merupakan salah satu perusahaan tekstil dalam sektor pertenunan dan telah menggunakan Alat Tenun Mesin (ATM). Setiap harinya dibagi menjadi tiga shift kerja. Shift pagi jam 06.00-14.00 WIB, shift siang jam 14.00-22.00, shift malam jam 22.00-06.00 WIB. Perusahaan PT. Behaestex memiliki norma dan aturan yang harus ditaati oleh seluruh pekerja, diantaranya, hadir tepat pada waktunya yaitu 10 menit sebelum kerja dimulai, mematuhi semua larangan dan aturan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Berdasarkan data dari struktur organisasi, PT.Behaestex terdapat beberapa departemen atau Divisi, diantaranya design R&D yang memiliki 26 pekerja dengan satu orang pimpinan. Berdasarkan data yang diperoleh, tingkat absensi dan *lost time* karyawan perusahaan tersebut tergolong tinggi, PT.Behaestex merasa perlu untuk meningkatkan komitmen organisasi pada setiap pekerjanya, hal ini dilakukan untuk memperbaiki norma dan aturan yang kurang memenuhi standart perusahaan.

Tinggi rendahnya komitmen seorang karyawan terhadap organisasi akan berpengaruh pada kualitas kinerjanya. Daft (2003:9) menyatakan terdapat dua sikap yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang prima, yaitu kepuasan bekerja seseorang dan komitmennya kepada organisasi tempat karyawan bekerja. Komitmen terhadap organisasi sebagai bentuk profesionalisme karyawan dalam tugas dan pelaksanaan kebijakan yang telah ditentukan, sangat diperlukan bagi terwujudnya kualitas kinerja karyawan yang berorientasi pada misi dan visi perusahaan.

Steers dan Porter (1983:442) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap individu yang mengidentifikasikan 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. karyawan sebagai pekerja dituntut memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, 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 Smither (1997:240) yang mengatakan bahwa komitmen karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja dan mendorong

karyawan untuk bekerja demi kemajuan organisasi. 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.

Komitmen organisasi merupakan salah satu persoalan penting dalam bidang industri dan organisasi, hal ini disebabkan dengan semakin berkembangnya komitmen organisasi pada diri seorang karyawan, akan mampu mengurangi gejala kerja negatif yang muncul pada organisasi, seperti pemogokan kerja karyawan, demonstrasi karyawan, angka bolos kerja, rasa tidak bergairah dalam bekerja, serta rendahnya loyalitas. Gejala-gejala kerja negatif tersebut, bila dibiarkan berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan, terutama bila terjadi pada karyawan yang telah dididik dan berpengalaman (Daft 2003:10). Sebaliknya, dampak positif dari adanya komitmen organisasi yang tinggi dalam diri karyawan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam dua hal, yaitu perusahaan akan mendapat dukungan yang optimal dari karyawan, dan mengurangi ongkos dalam pemeliharaan sumber daya manusia sebagai akibat pengurangan kasus-kasus kemangkiran dan turnover.

Komitmen organisasi yang tinggi akan mampu mempengaruhi tingkat performa kerja karyawan. Brennan (2004:22) menyatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi mampu menunjukkan performa kerja yang lebih baik saat bekerja di bawah tekanan tinggi dibanding rekan kerjanya dengan komitmen organisasi yang lebih rendah. Performa kerja tinggi ini tentu baik untuk meningkatkan produktivitas perusahaan yang akan berimbas pada kemajuan perusahaan sendiri.

Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan para pekerja dalam mendedikasikan dirinya pada organisasi. Steers dan Porter (1983:442) 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.

Secara garis besar terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasi. Steers dan Porter (1983:426-428) 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.

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 mengidentifikasi dirinya pada organisasi dan besarnya keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

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 Karakteristik Personal hal tersebut kurang kuat.

Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (1983:442-443) mengatakan bahwa komitmen organisasi berdasarkan pendekatan sikap (*attitudinal commitment*), memiliki tiga aspek utama, yaitu :

1. Identifikasi

Identifikasi adalah penerimaan dan kepercayaan karyawan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang mengidentifikasi dirinya pada organisasi, menilai adanya hubungan antara nilai dan tujuan organisasi dengan nilai dan tujuan pribadinya. Sehingga, karyawan akan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena dengan demikian secara tidak langsung kebutuhan/tujuan pribadinya akan terpenuhi pula.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi karyawan adalah kesediaan karyawan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dengan melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi. Adanya keterlibatan akan menyebabkan karyawan mau dan senang bekerja sama baik dengan atasan ataupun dengan sesama teman kerja. Hal ini dapat membuat karyawan merasa diterima sebagai bagian dari organisasi dan menumbuhkan keyakinan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama, sehingga karyawan 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 karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

KOMUNIKASI

Pengertian Komunikasi

Berdasarkan asal kata tersebut Gibson dkk (1997:51) mendefinisikan komunikasi sebagai pengiriman (transmisi) pemahaman umum melalui penggunaan isyarat (simbol). Penambahan unsur pengertian/pemahaman dalam definisi komunikasi dikemukakan oleh Stoner dan Freeman (1994:139) 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.

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 (1994:157) 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 karyawan (Gibson dkk, 1997:57).

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.

Aspek-aspek Komunikasi Atasan kepada Bawahan

Aspek-aspek komunikasi atasan kepada bawahan menurut Quirke (Pradiansyah,1999:8-9) :

- A Kesadaran (*Awareness*). Kesadaran dapat dicapai melalui pemberian informasi kepada karyawan mengenai pekerjaan, baik melalui memo, buletin, email, maupun saluran komunikasi lainnya.
- B 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.
- C Dukungan (*Support*), Dukungan merupakan satu tahap komunikasi dimana karyawan menjadi ingin tahu dan mencari klarifikasi mengenai pekerjaan, sehingga karyawan mencari pihak-pihak (suporter) yang dapat memberikan penjelasan yang karyawan butuhkan. Dua cara yang sering dilakukan dalam tahap ini adalah seminar dan pelatihan.
- D Keterlibatan (*Involvement*), Keterlibatan merupakan suatu tahap komunikasi dimana karyawan secara aktif terlibat dalam pekerjaan dan perkembangannya. Keterlibatan

ini dapat ditingkatkan melalui pertemuan tim/kelompok (*team meeting*), workshops dan forum umpan balik (*feed back forums*).

- E 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.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Rancangan dilakukan melalui proses yang bertahap, yakni dari merumuskan masalah penelitian, menentukan tujuan penelitian, mengumpulkan berbagai referensi yang mendukung penelitian, melakukan konsultasi dengan dosen pembimbing secara berkelanjutan, menentukan metode penelitian, meminta ijin ke Perusahaan PT. Behaestex yang akan dijadikan tempat penelitian, menyebarkan kuisisioner penelitian, analisis dan pembuatan laporan hasil penelitian. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk memperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau signifikansi hubungan antar variabel yang diteliti (Azwar,2007:08).

Subjek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Behaestex Gresik Divisi Design R&D yang berjumlah 26 orang. 15 orang karyawan berjenis kelamin laki-laki dan 11 orang karyawan berjenis kelamin perempuan.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuisisioner. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh*. *Sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil, (Sugiyono,2010:85).

Validitas Alat Ukur

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument (Arikunto, 2010:211). Tipe validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi.

Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrument yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Dalam hal ini peneliti menggunakan uji statistik reliabilitas *Alpha Cronbach* yang merupakan bagian dari statistik, biasanya digunakan sebagai penduga dari reliabilitas konsistensi internal dari suatu skor tes untuk sampel. Reliabilitas alpha adalah data yang diperhitungkan melalui satu bentuk skala yang dikenakan hanya satu kali pada sekelompok responden (*single-trial administration*). Dengan menyajikan skala hanya satu kali, maka problem yang mungkin timbul pada pendekatan reliabilitas tes ulang dapat dihindari (Azwar, 2011:182).

Variabel dan Instrumen Penelitian

Variabel dan instrumen penelitian yang digunakan ialah sebagai berikut:

a) Variabel Terikat (*Dependent Variable*) : 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.

Indikator yang menunjukkan komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Identifikasi
 - a. Penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
 - b. Kepercayaan karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Keterlibatan
 - a. Kesiediaan karyawan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan perusahaan.
 - b. Melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas kerja dan aktifitas sosial perusahaan.
 - c. Karyawan mau dan senang bekerja sama baik dengan atasan maupun rekan kerja.
- 3) Loyalitas

- a. Karyawan akan mempertahankan keanggotaanya dalam organisasi
- b. Karyawan menjadikan dirinya bagian dari organisasi.
- c. karyawan merasa aman dalam organisasi tempat dia bekerja
- d. karyawan merasa puas dalam organisasi tempat ia bekerja

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan angket dengan Skala Likert, dengan interpretasi semakin tinggi skor yang diperoleh menunjukkan semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki individu, dan semakin rendah skor yang diperoleh menunjukkan semakin rendah komitmen organisasi yang dimiliki individu.

b) Variabel Bebas (*Independent Variable*) : Tingkat Komunikasi Atasan kepada Bawahan

Tingkat komunikasi atasan kepada bawahan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sejauh mana keterbukaan atasan dalam berbagi informasi kepada bawahan, yang diharapkan menimbulkan pemahaman, perubahan sikap atau tindakan serta terjalinnya hubungan yang harmonis bagi kepentingan organisasi.

Indikator yang Tingkat Komunikasi Atasan kepada Bawahan, yaitu:

- 1) Kesadaran.
 - a. Atasan memberi intruksi kerja melalui memo maupun media lain
- 2) Pengertian.
 - a. Hubungan yang lebih akrab antara atasan dengan bawahan.
- 3) Dukungan.
 - a. Karyawan mendapat dukungan dari atasan.
- 4) Keterlibatan.
 - a. Karyawan secara aktif terlibat dalam pengembangan pekerjaan.
- 5) Komitmen.
 - a. Pembentukan dan pengembangan kualitas hubungan yang baik antara atasan dan bawahan

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan angket dengan Skala Likert, dengan interpretasi semakin tinggi skor yang diperoleh menunjukkan semakin tinggi Tingkat Komunikasi Atasan kepada Bawahan yang dimiliki individu, dan semakin rendah skor yang diperoleh menunjukkan semakin rendah Tingkat Komunikasi Atasan kepada Bawahan yang dimiliki individu.

Prosedur Penelitian

Beberapa prosedur yang dilakukan peneliti, antara lain:

1. Merumuskan masalah dan menentukan tujuan penelitian
2. Mengumpulkan berbagai referensi yang mendukung penelitian
3. Melakukan konsultasi dengan dosen pembimbing secara berkelanjutan
4. Menentukan metode penelitian
5. Meminta izin ke Perusahaan PT. Behaestex yang akan dijadikan tempat penelitian
6. Menyebarkan kuisioner penelitian
7. Analisis dan pembuatan laporan hasil penelitian

Teknik Analisa Data

Data yang diperoleh dari sampel kurang dari 30 orang, sehingga kemungkinan tidak berdistribusi normal. Metode non parametris digunakan untuk menganalisis hubungan antara data tersebut dengan teknik analisis Korelasi *Rank Spearman*. Skala ordinal digunakan dalam Korelasi *Rank Spearman*, sehingga data interval yang didapatkan harus diubah menjadi data ordinal (Nazir, 2005:453). Seluruh proses analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS ver.15.0 *for windows*.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis data disebutkan $p = 0,686$, signifikansi = $0,000$: $\text{sig} < 0,05$. Taraf signifikansi $p = 0,000$ lebih kecil dari $0,05$, maka menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi di Perusahaan PT. Behaestex divisi Design R&D Gresik, dan hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Hasil korelasi antara variabel komunikasi atasan kepada bawahan dengan variabel komitmen organisasi menunjukkan hubungan yang cukup karena $0,600 < 0,686 < 0,800$. Hasil korelasi bernilai positif, artinya semakin tinggi tingkat komunikasi atasan kepada bawahan, maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Semakin rendah tingkat komunikasi atasan kepada bawahan, maka semakin rendah tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Koefisien determinasi (p^2) dari $p = 0,686 = 0,4705$, artinya $p^2 = 0,4705$ (47,05%) menyatakan bahwa sumbangan variabel tingkat komunikasi atasan kepada bawahan terhadap

tingkat komitmen organisasi sebesar 47,05%, sedangkan sisanya 52,95% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

DISKUSI

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa ada ada hubungan yang signifikan antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi di Perusahaan PT. Behaestex divisi Design R&D Gresik, dan hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Hasil tersebut menunjukkan semakin tinggi tingkat komunikasi atasan kepada bawahan, maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Semakin rendah tingkat komunikasi atasan kepada bawahan, maka semakin rendah tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan. Dalam hal ini, karyawan PT. Behaestex divisi Design R&D Gresik memiliki tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi yang rendah (negatif). karyawan dengan komunikasi atasan kepada bawahan (negatif) menunjukkan bahwa dia memiliki komitmen organisasi yang perlu ditingkatkan jika dilihat dari aspek identifikasi dan loyalitas. Sebagaimana penjelasan dari Steers dan Porter (1983:442) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap individu yang mengidentifikasikan 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.

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang mempengaruhi kualitas kinerja seorang karyawan. Salah satu unsur penting yang menentukan komitmen karyawan terhadap organisasi adalah komunikasi yang terjalin dari atasan kepada bawahan. 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.

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 keterbukaan, yakni pembentukan hubungan yang baik, Quirke (Pradiansyah,1999:8-9) menegaskan bahwa

sejauh mana atasan berbagi informasi kepada bawahan, sebagai upaya untuk membangun kepercayaan guna melibatkan karyawan dalam organisasi, sehingga diharapkan karyawan dapat melihat permasalahan dari sudut pandang organisasi. 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*). adanya penilaian karyawan yang positif terhadap komunikasi atasan kepada bawahan diasumsikan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data penelitian, dapat disimpulkan bahwa $p = 0,686$, signifikansi = $0,00- : sig < 0,05$. Hasil ini menunjukkan adanya korelasi antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan tingkat komitmen organisasi karyawan di Perusahaan PT. Behaestex divisi Design R&D Gresik. Taraf signifikansi lebih kecil dari $0,05$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima, artinya ada hubungan yang signifikan antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan tingkat komitmen organisasi karyawan di Perusahaan PT. Behaestex divisi Design R&D Gresik.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat berimplikasi pada peneliti selanjutnya bahwa:

1. Sebaiknya karyawan bisa lebih belajar untuk memahami tugas kerja yang diberikan oleh atasan, baik itu berupa memo ataupun berupa email, agar komunikasi pekerjaan bisa berjalan dengan lebih baik.
2. Karyawan diharapkan bisa meningkatkan hubungan yang lebih baik dengan atasan, baik diwaktu jam kerja maupun diluar jam kerja. Karena komunikasi yang baik tidak hanya terbentuk hanya dalam waktu jam kerja, tapi diluar itu juga bisa meningkatkan hubungan sosial yang baik.
3. Sebaiknya karyawan bisa mengikuti pelatihan tentang peningkatan skill kerja yang benar, agar bisa memenuhi penempatan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan yang ada.
4. Sebaiknya karyawan belajar memahami diri maupun memahami kondisi perusahaan, agar bisa menyeimbangkan keinginan karyawan dengan kondisi perusahaan saat ini.

5. Sebaiknya perusahaan mengikuti pelatihan bagi jajaran staf manajerial di dibidang komunikasi efektif antara atasan kepada bawahan agar bisa lebih memahami peran atasan yang lebih baik dalam menghadapi bawahan.
6. Sebaiknya diadakan pelatihan juga bagi karyawan mengenai motivasi kerja untuk lebih meningkatkan komitmen organisasi, yang bertujuan untuk lebih memotivasi karyawan agar lebih optimal dalam bekerja.
7. Diharapkan bagi perusahaan agar bisa lebih meningkatkan fasilitas-fasilitas perusahaan yang dirasa kurang memadai bagi karyawan, serta lebih menegaskan kebijakan-kebijakan perusahaan dan mengoreksi kembali pemberian tunjangan atau besarnya gaji bagi karyawan agar bisa menyeimbangkan keinginan karyawan dengan kemampuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. 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.
- Azwar, S. (2007). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- _____. (1999). *Dasar-Dasar Psikometri*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- _____. (2012). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- _____. (2011). *Tes Prestasi*. Yogyakarta : Pustaka Belajar
- Brennan, M. (2004). *Flying in Formation : The Organizational Commitment of Training and Development*. Chief Learning Officer (CLO). Available FTP : Hostname: www.clomedia.com. Directory: content/templates/clo_ articles.asp?articleid=420 &zoneid=13. (diambil pada tanggal 26 Juni 2014).
- Daft, R. L. (2003). *Manajemen. Jilid 2*. Alih Bahasa : Emil Salim & Iman Karmawan. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Epitropaki, O dan Robin Martin. (2005). From Ideal to Real A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader – Member Exchange and Employee Outcome *Journal of Applied Psychology*. America: American Psychological Association. Vol 90. No 4 (659-676).
- 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.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behaviour in Organizations. Edisi Ke-8*. 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 2014).
- Nanus, B. (2001). *Kepemimpinan Visioner : Menciptakan Kesadaran akan Arah dan Tujuan di dalam Organisasi*. Cetakan Ke-1. Alih bahasa : Frederik Ruma. Jakarta : PT. Prehallindo.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Ciawi: Ghalia Indonesia.
- Pareke, F. J. (2004). Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Bawahan : Sebuah Agenda Penelitian. *Fokus Ekonomi*, Vol. 3, 2. Available FTP : Hostname: www.stie-

- stikubank.ac.id. Directory: webjurnal/Edisi_Agustus_2004/kepemimpinan_transformasional_dan_perilaku_kerja.htm. (diambil pada tanggal 26 Juni 2014).
- Profil PT. Behaestex hal 1-10
- Priyatno, D. (2013). *Analisis Korelasi, Regresi dan Multivariate dengan SPSS*. Yogyakarta : Penerbit Gava Media.
- Pradiansyah, A. (1999). Menciptakan Komunikasi dan Sistem SDM yang Terpadu : Upaya Mewujudkan Hubungan Industrial yang Harmonis. *Usahawan*, 02/XXVIII, 7.
- Riggio, R. E. (1990). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. USA : Scott, Foresman & Company.
- Robbins, S. P. (1996). *Organization Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. Edisi Ke-7. New Jersey : Prentice Hall.
- 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 2014).
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanti, M. (2010). *Statistika Deskriptif & Induktif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Truckenbrodt Y.B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior *Research Acquisition Review Quarterly* (233-242)
- Varona, F. (2002). Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *American Communication Journal*, Vol.5, Issue.3.
- 2005