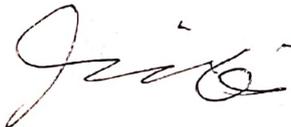


**PERAN COMMUNICATION SATISFACTION TERHADAP
ORGANIZATIONAL COMMITMENT
DALAM RANGKA PROGRAM PENGEMBANGAN
ORGANIZATIONAL COMMITMENT PADA KARYAWAN PT. JLJ**

Oleh
Lydia Indira
190420070052

TESIS
Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna memperoleh gelar Magister Psikologi
Program Pendidikan Magister Program Studi Psikologi
Telah direvisi dan disetujui oleh Tim Pembimbing pada tanggal
Seperti tertera di bawah ini
Bandung, Juli 2009

Ketua Tim Pembimbing



Dr. Rismijati E.K
NIP. 130814965

Anggota Tim Pembimbing



Drs. Yus Nugraha, MA
NIP. 131565310

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Pada saat ini masalah kemacetan lalu lintas di kota-kota besar sudah semakin hari semakin parah. Hal ini dikarenakan peningkatan jumlah kendaraan tidak sebanding dengan peningkatan ruas jalan. Selain itu buruknya sarana dan keamanan pada kendaraan umum menyebabkan sebagian masyarakat yang memiliki kendaraan sendiri lebih memilih untuk membawa kendaraan sendiri daripada menggunakan transportasi umum. Kita sering melihat dan merasakan sendiri akibat dari kurangnya disiplin berlalu lintas dari para pengguna jalan menambah semrawut kondisi jalan.

Kesemrawutan di jalan ini ditanggapi oleh pemerintah dengan membuat jalan alternatif bebas hambatan yang dikenal sebagai jalan tol yang diharapkan dapat mengatasi kemacetan. Untuk itu pemerintah membentuk suatu badan usaha yaitu PT. Jasa Marga yang khusus bergerak di bidang perusahaan dan pengelolaan jalan tol di Indonesia. Selanjutnya PT. Jasa Marga selaku otoritas jalan tol di Indonesia memberikan kuasa pada beberapa perusahaan swasta untuk mengelola jalan tol di Jakarta. Salah satu ruas jalan yang dibangun di Jakarta adalah jalan tol yang melingkari kota Jakarta dan dikelola oleh PT. Jakarta Outer Ring Road (PT. JORR). Perusahaan ini merupakan konsorsium yang terdiri dari 3 perusahaan yaitu PT Marga Nurindo Bakti, PT Citra Bakti, PT Citra Marga Mataram dan PT Jalantol Lingkarluar Jakarta. Namun PT. JORR yang diberi

kuasa untuk mengelola jalan tol yang meliputi Penjaringan- Kebon Jeruk Junction- Pondok Pinang- Taman Mini- Cikunir- Cakung dan Cilincing mengalami kesulitan keuangan dan pada tahun 1999 terhenti akibat krisis ekonomi.

Dari empat perusahaan pemegang kuasa Penyelenggaraan JORR sebelumnya, tiga perusahaan yaitu PT. Marga Nurindo Bakti, PT Citra Bakti dan PT. Citra Marga Mataram telah dinyatakan *default* (tidak dapat memenuhi kewajibannya) oleh para kreditur. Selanjutnya PT. Jasa Marga selaku otoritas penyelenggara jalan tol di Indonesia juga telah menyatakan ketiga perusahaan tersebut *cross default*, sehingga PT. Jasa Marga mencabut Kuasa Penyelenggaraan Jalan Tol JORR dari ketiga pemegang kuasa diatas.

Pada tanggal 30 April 2001, Menteri Pemukiman dan Prasarana Wilayah mengeluarkan Keputusan No. 268/KPTS/M/2001 tentang Penyerahan Wewenang Penyelenggaraan Jalan Tol Seksi W2, S, E1, E2 dan E3 kepada PT. Jasa Marga serta Keputusan 269/KPTS/M/2001 tentang Pemberian Izin Kerjasama kepada PT Jasa Marga dengan PT. Jalantol Lingkarluar Jakarta untuk Penyelenggaraan jalan tol Seksi W2, S, E1, E2 dan E3. Sebagai tindak lanjut dari kedua keputusan tersebut, PT. Jasa Marga dan PT. Jalantol Lingkarluar Jakarta telah menandatangani Perjanjian Kuasa Penyelenggaraan (PKP) jalan tol ruas JORR pada tanggal 14 Mei 2001.

Selanjutnya PT. Jalantol Lingkarluar Jakarta (PT. JLJ) menjadi pengelola tunggal dalam pengelolaan jalan tol yang melingkari kota Jakarta. 99% saham PT. JLJ dimiliki oleh PT. Jasa Marga dan 1% saham dimiliki koperasi karyawan PT. JLJ. Dengan komposisi kepemilikan yang berubah, maka untuk

mengakomodir seluruh karyawan dari keempat perusahaan tersebut perlu dilakukan restrukturisasi organisasi. Selain restrukturisasi maka Visi dan Misi pun berubah, dan saat ini Visi dan Misi PT. JLJ adalah "Badan Usaha Jalan Tol yang terpercaya, handal, tumbuh dan berkembang"

Visi ini mempunyai makna :

- Sebagai pengelola jalan tol, perusahaan harus dapat menunjukkan kemampuannya dalam mengoperasikan dan memelihara jalan tol, sehingga dapat melaksanakan kepercayaan yang diberikan oleh para *stakeholders*.
- Sebagai Badan Usaha, perusahaan harus dapat tumbuh dan berkembang secara sehat, agar dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi para *stakeholders*, antara lain : Pemegang saham, Pemerintah, masyarakat pemakai jalan, masyarakat di koridor jaringan jalan tol, pemasok dan karyawan.

Adapun Misi dari perusahaan adalah :

- Menjalankan bisnis jalan tol dan bidang lain terkait yang mengutamakan pelayanan kepada pengguna jalan tol serta memberikan nilai tambah kepada pemangku kepentingan lainnya.
- Melaksanakan tata kelola perusahaan dengan baik dan profesional agar terwujud perusahaan yang sehat, tumbuh dan berkembang.
- Melakukan pembinaan sumber daya manusia yang produktif, kompetitif dan sejahtera.

Untuk mencapai Visi dan Misi perusahaan maka PT. JLJ -dalam hal ini dikooordinir oleh bagian SDM- melakukan sosialisasi Visi dan Misi perusahaan yang bertujuan untuk menjadikan Visi dan Misi ini sebagai budaya kerja melalui

pembagian kerja dan tugas berdasarkan struktur organisasi yang dikomunikasikan melalui :

- Rapat koordinasi antar unit kerja, *briefing internal* unit kerja
- Media komunikasi formal : Majalah "Lingkar", pertemuan bipartit antara manajemen dan satuan kerja, Hari Mutu (*Management Review*) dan rapat-rapat koordinasi rutin
- Media non formal : Acara kegiatan rekreasi, olah raga dan kesenian

(Sumber : Biro Sumber Daya Manusia PT. JLJ)

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan 4 orang staff pelaksana, seorang kepala Seksi dan seorang Kepala Bagian memperlihatkan adanya perbedaan pemahaman tentang Visi dan Misi yang telah disosialisasikan melalui *banner* yang dipasang di pintu masuk kantor maupun yang disosialisasikan melalui beberapa pelatihan Pelayanan Prima yang diberikan kepada karyawan pada tingkat pelaksana. Dari sini terlihat bahwa, walaupun Visi dan Misi perusahaan memang telah dicanangkan beberapa tahun ini oleh Direksi atau manajemen, namun nampaknya manajemen belum menjabarkan secara lebih rinci bagaimana cara mewujudkan Visi dan mencapai Misi tersebut melalui kegiatan kerja sehari-hari.

Setiap karyawan di setiap tingkat jabatan penting memahami Visi, Misi dan *Core business* perusahaan sebagai pengarah kerja atau dasar acuan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehari-hari. Karyawan tidak akan mampu menampilkan kinerja yang optimal bila pemahamannya terhadap Visi, Misi dan bisnis kurang baik. Hal ini perlu mendapat perhatian khusus agar kelak setiap

karyawan yang bekerja benar-benar menyadari pentingnya proses kerja yang mengarah pada perwujudan Visi dan pencapaian Misi perusahaan sehingga setiap karyawan merasa lebih memiliki arti/bermakna dan merasa mempunyai andil/sumbangsih terhadap kemajuan perusahaan.

Melakukan sosialisasi Visi dan Misi inipun menjadi prioritas dalam program kerja biro Sumber Daya Manusia di PT. JLJ, hal ini dilakukan dengan tujuan agar terjalin kerjasama diantara para karyawan sehingga diharapkan dapat terjadi iklim kerja yang kondusif yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menjadi penting karena mereka berasal dari empat perusahaan yang berbeda, dimana budaya kerja mereka berbeda-beda sehingga diperlukan usaha-usaha untuk mempersatukan dan menyamakan budaya kerja. Usaha-usaha yang dilakukan ini diharapkan dapat menumbuhkan komitmen dari setiap karyawan untuk kemajuan perusahaan. Komitmen organisasi merupakan loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi serta keinginan untuk bertahan didalam organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Fenomena yang terjadi di PT. JLJ berdasarkan wawancara peneliti dengan salah satu pejabat dari biro SDM mengungkapkan bahwa ada dampak dari penggabungan empat perusahaan ini pada iklim kerja. Dampaknya adalah timbulnya kelompok-kelompok, dimana kelompok itu merupakan orang-orang yang berasal dari perusahaan yang sama, padahal untuk mencapai Visi dan Misi perusahaan dibutuhkan kerjasama yang benar-benar terpadu diantara semua

anggota organisasi, baik didalam satu unit maupun antar unit kerja. Secara kasat mata hubungan interpersonal diantara karyawan tampak harmonis, namun apabila diperlukan koordinasi untuk suatu masalah, maka akan terlihat bahwa terjadi kemacetan komunikasi dan koordinasi sehingga mereka menjadi sulit diatur dan diimplementasikan kedalam kegiatan yang terarah.

Salah satu contoh yang kerap terjadi di PT. JLJ adalah adanya sebagian karyawan yang sulit bekerjasama dengan kelompok yang berbeda, sehingga bagi kelompok minoritas, situasi ini menimbulkan kebingungan karena merasa tersisih, akibatnya karyawan tersebut bersikap apatis yang akhirnya berdampak pada kinerja dan sering meninggalkan kantor pada jam-jam kerja. Hal ini terjadi karena adanya kelompok-kelompok yang berbeda dalam satu unit kerja, contohnya adalah sulitnya kerjasama seorang Kepala Bagian dan Kepala Seksi jika mereka tidak berasal dari perusahaan yang sama. Ada beberapa kasus yang akhirnya mengganggu dalam proses kerja ketika seorang Kepala Bagian kurang menaruh kepercayaan pada kemampuan staffnya yang berbeda asal perusahaan. Terhadap staffnya tersebut tidak diberikan informasi yang lengkap tentang suatu pekerjaan yang menjadi kewenangannya, sebaliknya staff lain yang tidak memiliki kewenangan didalam pekerjaan tersebut justru mendapatkan informasi yang lengkap dari atasannya dan mendapat kewenangan yang bukan menjadi tanggung jawabnya. Secara organisasi kondisi ini telah menyalahi fungsi organisasi, dimana seharusnya alur kerja mengikuti struktur dan penunjukkan otoritas dilakukan melalui suatu jenjang yang berurutan. Seseorang tidak dapat sepenuhnya bekerja sesuai dengan tuntutan jabatan jika tidak diberi kesempatan dan tidak mendapat dukungan dari atasan maupun rekan-rekan didalam unit kerjanya. Kondisi ini

memicu adanya kelompok-kelompok yang berdiri pada kepentingannya masing-masing, sehingga mereka sulit berkoordinasi dan kurang menyadari arti pentingnya keterlibatan dan ketergantungan semua pihak.

Masalah terbesar dari pertentangan dalam organisasi ini disebabkan oleh ketidakpercayaan dan salah pengertian dalam pemberian dan penerimaan argumentasi yang diberikan ataupun karena kurangnya informasi. Perbedaan pendapat mengenai suatu pekerjaan menjadi persoalan yang sering terjadi di PT. JIJ, dan seperti yang kita ketahui bahwa perbedaan pendapat hanya dapat diselesaikan melalui komunikasi dua arah yang intensif. Dengan komunikasi diharapkan terjadi saling pengertian, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dan akhirnya dapat terjalin kerjasama yang baik diantara semua karyawan.

Informasi disampaikan keseluruh organisasi secara formal oleh suatu proses; dalam hal ini Direksi memberikan pesan pada Kepala Biro yang kemudian diinformasikan lagi pada Kepala Bagian dan oleh Kepala Bagian diteruskan lagi pada Kepala Seksi dan seterusnya. Pesan-pesan yang disampaikan berkaitan dengan Visi dan Misi perusahaan dan dioperasikan oleh unit kerja berdasarkan fungsinya masing-masing. Proses penyampaian informasi berjenjang ini diharapkan dapat memperlancar proses kerja dalam mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya dalam organisasi. Dengan terciptanya iklim komunikasi yang baik, diharapkan dapat terjalin pola kerja yang terpadu yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya jika komunikasi tidak efektif maka akan berdampak pada tidak terhubungnya karyawan pada visi dan misi perusahaan, dimana karyawan

merasa tertinggal dan tidak memahami bagaimana berpartisipasi dan melibatkan diri sesuai fungsinya.

Kepuasan atas komunikasi (*communication satisfaction*) dapat terpenuhi jika iklim komunikasi yang dirasakan oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan karyawan dalam bekerja bukan hanya masalah pendapatan dan *rewards*, namun banyak juga yang bersumber dari ketidakmengertian instruksi (pesan) yang diterima atau bahkan mereka kekurangan informasi sehingga mereka tidak paham terhadap eksistensi dirinya didalam organisasi. Disinilah komunikasi menjadi penting dalam sebuah organisasi, karena komunikasi didalam organisasi menjadi sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi.

Karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik karena adanya pedoman dan bimbingan dari atasan atau karyawan bisa menyalurkan ide-idenya dengan mudah. Hal-hal seperti itu merupakan hal yang dapat membuat pekerja merasa tenang bekerja karena dapat bekerja sesuai dengan pedoman yang telah ditentukan. Salah satu kepuasan karyawan yang dapat diperoleh dalam lingkungan kerja adalah rasa bangga, puas akan keberhasilannya dalam melakukan suatu tugas. Rasa bangga dan puas bahwa hasil kerja seorang karyawan dianggap berprestasi akan didapat melalui komunikasi yang terjalin baik diantara atasan dan bawahan, sesama rekan kerja maupun adanya penghargaan dari pihak manajemen akan prestasinya. Jika hal ini terpenuhi, maka penghargaan dapat membuat karyawan merasa dihargai dan diakui keberadaannya dalam organisasi. Selanjutnya jika seseorang mendapat pengakuan dan penghargaan yang sesuai

dengan kebutuhannya, maka ia akan merasa senang untuk tetap bergabung dengan organisasi dan berusaha untuk menunjukkan prestasi kerjanya karena organisasi dianggap sebagai wadah untuk mengekspresikan keberadaannya.

Dari hasil bincang-bincang dengan beberapa karyawan JLJ tampaknya mereka cukup bangga bekerja di JLJ terutama karena JLJ merupakan perusahaan yang cukup besar dengan gaji yang dirasakan memadai. Namun keluhan yang muncul dari beberapa karyawan atas kondisi di JLJ adalah perasaan "dianaktirikan" oleh atasan akibat dari perbedaan asal perusahaan dengan atasannya. Mereka berpendapat bahwa usaha-usaha yang ditampilkannya kurang mendapat apresiasi dari atasannya, tetapi rekannya yang tidak menunjukkan prestasi justru dihargai dan mendapat perlakuan yang lebih baik.

Manajemen menyadari adanya kondisi yang kurang kondusif diantara karyawannya dan diduga berasal dari adanya masalah dalam komunikasi, dimana bawahan kurang mendapat penjelasan atas hasil kerjanya sehingga ketidakjelasan ini memicu timbulnya prasangka. Dengan menyadari adanya masalah komunikasi didalam organisasinya, maka PT. JLJ menyediakan sarana komunikasi formal melalui rapat dan *briefing* yang diharapkan dapat menciptakan arus informasi yang berjenjang dan terpadu, sehingga karyawan secara mudah dapat memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu. Secara informal melalui kegiatan-kegiatan olahraga dan kesenian maupun *family gathering* diharapkan terjalin kebersamaan dan dapat mengikis kesenjangan komunikasi diantara semua anggota organisasi. Dampak dari program-program ini dapat memperbaiki iklim kerja bagi sebagian anggota, karena tampak adanya peningkatan kinerja dan menunjukkan komitmen pada perusahaan dengan cara

memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan, namun seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa masih ada sebagian karyawan yang tidak menunjukkan komitmennya terhadap perusahaan dimana mereka bersikap apatis, sulit bekerjasama, dan sering meninggalkan kantor pada jam-jam kerja

Dari fenomena atau gejala yang terjadi di PT. Jalantol Lingkarluar Jakarta inilah peneliti tergerak untuk melakukan studi lebih lanjut mengenai kepuasan komunikasi karyawan dan perannya dalam keterlibatan atau keterikatan karyawan pada organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian permasalahan yang tertuang dalam latar belakang penelitian ini diketahui bahwa akibat penggabungan dari keempat perusahaan sebelumnya telah menimbulkan masalah dalam koordinasi kerja. Koordinasi kerja menjadi terganggu dikarenakan atasan kurang percaya pada kemampuan staffnya yang berbeda asal perusahaan dan menunjuk staffnya yang berasal dari perusahaan yang sama dengannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, padahal staff tersebut tidak memiliki kewenangan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Hal ini tentu saja menyalahi alur kerja yang seharusnya mengikuti struktur yang telah ditentukan.

Menurut beberapa orang karyawan yang ditemui oleh peneliti diketahui bahwa kebanyakan mereka menganggap hubungan antara atasan dan bawahan merupakan hubungan sepihak dimana komunikasinya bersifat searah, sehingga terjadi dominasi sumber atas sasaran organisasi. Ketidakpastian komunikasi sangat terasa di pihak bawahan, karena mereka beranggapan tidak tersedianya

mekanisme umpan balik. Bawahan menganggap bahwa pihak atasan sengaja membiarkan kekaburan informasi ini agar kelompoknya yang memegang kendali dalam mekanisme kerja unitnya. Hambatan komunikasi inilah yang menghambat proses kerja dan dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan pada iklim komunikasi yang terjadi di lingkungan pekerjaannya.

Setiap karyawan sebagai bagian dari PT. JLJ, tentu mengharapkan untuk mendapatkan informasi yang sama dengan karyawan lainnya dan dapat bekerja sesuai dengan kapasitas kemampuannya. Jika didalam unit kerja terjadi hambatan dalam komunikasi maka alur kerja menjadi tidak lancar dan tujuan unit kerja tidak akan tercapai. Disisi karyawan, terhambatnya arus informasi dirasakan sebagai tidak adanya pengakuan atas keberadaannya, merasa disisihkan dan merasa sebagai "out group" dalam lingkungannya. Kebutuhan akan pengakuan merupakan salah satu faktor penyebab kepuasan kerja, jika lingkungan kerja tidak dapat memenuhi kebutuhan ini maka orang tersebut tidak merasa puas terhadap pekerjaannya. Selanjutnya seseorang yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya akan menghindar dari lingkungannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya. Sebaliknya jika seseorang mendapat pengakuan dan penghargaan yang sesuai dengan kebutuhannya, maka ia akan merasa senang untuk tetap bergabung dengan organisasi dan berusaha untuk menunjukkan prestasi kerjanya karena organisasi dianggap sebagai wadah untuk mengekspresikan keberadaannya.

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk menelaah bagaimana dinamika Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*) terutama jika dikaitkan dengan kepuasan komunikasi (*Communication Satisfaction*) pada

karyawan PT. JIJ. Penelitian ini diharapkan dapat mengungkap peran dari *Communication Satisfaction (CS)* terhadap *Organizational Commitment(OC)*. Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian, peneliti juga akan membuat rancangan intervensi guna meningkatkan OC.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data mengenai *Communication Satisfaction* dan mendapat gambaran dimensi komunikasi mana yang berperan kuat terhadap *Organizational Commitment?*.

Adapun tujuan penelitian ini adalah melihat seberapa besar terpaukannya kebutuhan komunikasi pada karyawan sehingga mereka memiliki *organizational commitment (OC)* .

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- Memberikan gambaran empiris mengenai peran *Communication Satisfaction* terhadap *Organizational Commitment*
- Memberikan sumbangan terhadap perkembangan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, terutama mengenai perilaku organisasi yang berkaitan dengan *Communication Satisfaction* dan *Organizational Commitment*
- Sebagai bahan untuk mendorong dilakukannya penelitian-penelitian lain atau serupa yang lebih luas dan mendalam sehingga memperkaya kajian organisasional mengenai masalah sejenis yang berhubungan dengan perilaku dalam organisasi baik di organisasi sejenis maupun tidak sejenis.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Hasil penelitian diharapkan dapat membantu organisasi PT. Jalantol Lingkarluar Jakarta untuk mengetahui intensitas *Communication Satisfaction* dan *Organizational Commitment*
- Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi kepentingan pengembangan organisasi dan meningkatkan efektifitas organisasi melalui sikap dan perilaku kerja produktif.
- Informasi yang didapat dari penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi PT. JLJ untuk melakukan program intervensi bagi karyawan sebagai metode pengembangan *organizational commitment (OC)* pada karyawan.

1.5 Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deduktif. Penelitian deduktif diawali dengan menemukan fenomena atau gejala yang terjadi dalam suatu organisasi dan melakukan studi kepustakaan dan mengumpulkan berbagai referensi baik dari jurnal maupun internet yang kemudian menghasilkan perumusan hipotesa secara spesifik berdasarkan tinjauan teoritis yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Dilanjutkan dengan melakukan pengumpulan data dan pengujian hipotesis yang pada akhirnya diperoleh suatu kesimpulan.

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan, maka metodologi yang akan digunakan adalah jenis *Causalitas Research Non Experimental* dengan menggunakan perhitungan *Path Analysis*.

1.5.1 Data Penelitian

Jenis data penelitian ini adalah ordinal. Data tersebut diperoleh dari hasil pengukuran yang dirancang untuk mengukur variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini.

1.5.2 Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang digunakan adalah sebagai berikut :

V1 : Communication Satisfaction

V2 : Organizational Commitment

1.5.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT. Jalantol Lingkarluar Jakarta (PT. JLJ) yang terletak di Jati Asih Bekasi.

1.5.4 Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah karyawan tetap non operasional pada level Kepala Seksi dan Kepala Bagian. Level KaSie dan KaBag dijadikan sampel penelitian karena mereka merupakan bagian dari rantai komunikasi yang diharapkan dapat menjadi mediator bagi karyawan sebagai penyampai pesan agar dapat mengetahui dan memahami sistem, proses dan tujuan organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

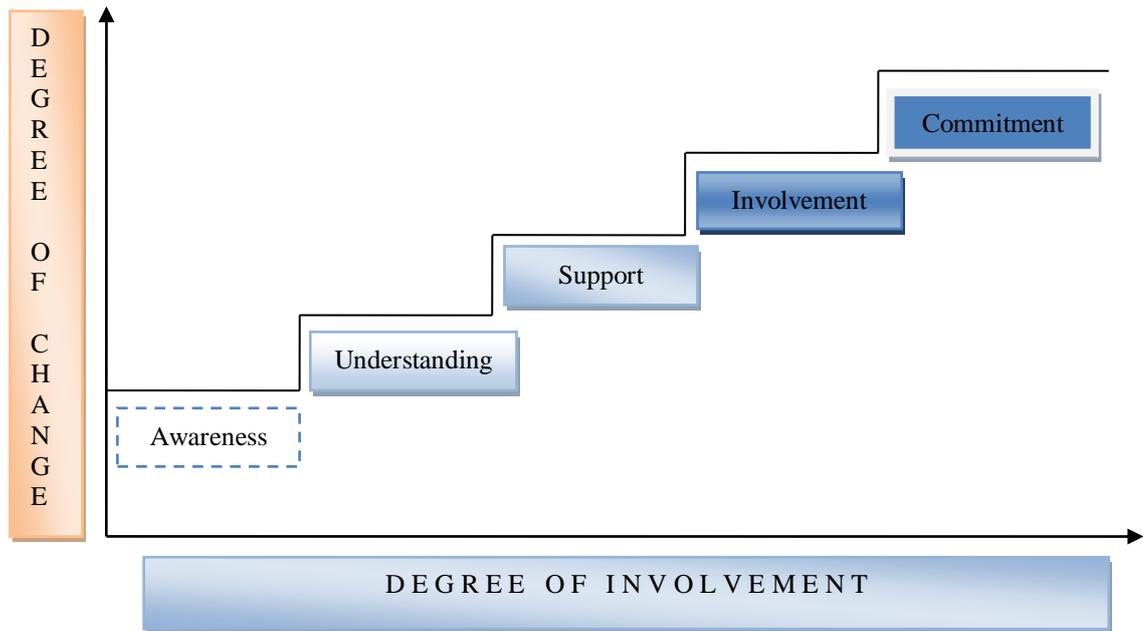
2.1 Kajian Pustaka

Pentingnya aspek-aspek perilaku kerja karyawan dalam menetapkan keputusan-keputusan dan kebijakan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah menjadi subyek penelitian dan perdebatan yang menarik minat para peneliti dan akademisi. Tiga konstruk perilaku karyawan yang banyak mendapat perhatian para peneliti adalah keadilan organisasi, kepuasan kerja dan keinginan berpindah.

Keadilan organisasi merupakan bentuk reaksi karyawan yang berhubungan dengan penilaian tentang kewajaran dan kelayakan yang terdapat dalam kehidupan organisasi. Bentuk reaksi karyawan lainnya yang banyak mendapat perhatian di kalangan peneliti adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk perilaku kerja karyawan yang didefinisikan sebagai suatu hasil emosional yang positif atau negatif atas penilaian terhadap pekerjaannya. (Schultz & Schultz ; 1994). Sedangkan sikap negatif atau positif individu terhadap organisasi dihasilkan melalui proses komunikasi, karena dengan komunikasilah individu menerima segala informasi yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap organisasi. Informasi atau penjelasan yang diberikan oleh pihak manajemen dirasakan oleh karyawan sebagai bentuk pengakuan perusahaan terhadap keanggotaannya. Perasaan diakui sebagai bagian dari organisasi ini membuat karyawan merasa memiliki dan mau terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

Berbagi informasi kepada karyawan juga merupakan upaya untuk membangun kepercayaan. Ini merupakan langkah awal untuk melibatkan karyawan dalam mencapai Visi dan Misi perusahaan, sehingga diharapkan mereka dapat memahami dan menerapkan Visi dan Misi perusahaan dalam lingkup pekerjaannya. Dengan menciptakan budaya keterlibatan yang tinggi diharapkan karyawan memiliki kesadaran bahwa keberadaannya merupakan bagian penting dalam perusahaan dan selanjutnya diharapkan karyawan tersebut akan memiliki komitmen. Proses ini hanya dapat tercipta jika terjadi iklim komunikasi yang baik dalam organisasi, karena dengan komunikasi yang baik akan menciptakan kerjasama diantara para karyawan.

Melibatkan karyawan dalam permasalahan perusahaan akan menghasilkan kesadaran (awareness), kemudian pengertian (understanding), dukungan (support), keterlibatan (involvement) dan akhirnya komitmen (commitment). Semakin dilibatkan akan semakin besar pulalah dukungan yang diberikan karyawan pada perusahaan. Seperti yang terlihat dalam bagan dibawah ini :



Bagan 2.1 The Communication Escalator

Sumber : Communicating Change, by Bill Quirke, McGraw-Hill Book Company Europe, 1995, p:125

(<http://www.mfeui.com/uploads/file12-xxviii-Februari-1999.pdf>)

Dengan kata lain, komunikasi membantu seseorang untuk membentuk suatu makna, norma, nilai dan budaya organisasi (Wiesenfeld et al, 1998). Sedangkan kepuasan terhadap komunikasi (*Communication Satisfaction*) merupakan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

2.1.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam dunia kerja untuk dapat menciptakan dan membuat karyawan merasa lebih giat dan semangat dalam kegiatan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap dan oleh karenanya merupakan konstruk hipotesis, sesuatu yang tidak dapat dilihat, tetapi ada atau tidak adanya diyakini berkaitan dengan pola perilaku tertentu. Seperti halnya dengan semua

konstruk hipotesis, terdapat berbagai macam pandangan mengenai bagaimana kepuasan kerja didefinisikan dan diukur.

2.1.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Beberapa ahli mengemukakan mengenai definisi dari kepuasan kerja diantaranya adalah :

Job satisfaction refers to an individual's general attitude toward his or her job. A person with a high level of job satisfaction holds positive attitudes about the job, while a person who dissatisfied with his or her job holds negative attitudes about the job.

Kepuasan kerja mengacu pada sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. (Stephen P Robbins; 2003)

An individual's positive affective reaction of the work, as a result of the individuals appraisal of the extent to which his or her needs are fulfilled by the environment.

Reaksi afektif yang positif terhadap pekerjaan, sebagai hasil penilaian individu terhadap terpenuhinya kebutuhan individu dari lingkungan kerjanya. (Dawis :1991)

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan pekerja terhadap pekerjaannya yang didasari pada evaluasi aspek-aspek pekerjaan tersebut, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu aspek atau lebih aspek lainnya.

2.1.1.2 Minnesota Theory of Work Adjustment

Theory of work adjustment dari Minnesota dilandasi oleh pemikiran bahwa individu bertindak laku dengan tujuan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan dalam dirinya. Pendekatan yang dipakai dalam teori ini adalah sebagai deskripsi

psikologis bagaimana seorang individu melakukan penyesuaian dengan lingkungan kerjanya. Definisi dari penyesuaian terhadap pekerjaan (*work adjustment*) menurut Dawis (1967) adalah proses dimana seorang individu meraih dan mempertahankan penyesuaian dengan lingkungan kerja. Konsep penyesuaian antara individu dan lingkungannya, yaitu suatu korelasi yang menunjukkan adanya hubungan yang harmonis, timbal balik dan saling mengisi antara individu dan lingkungannya.

Teori yang dikembangkan oleh ahli Universitas Minnesota ini mengandung tiga pengertian penting, yaitu : *individu*, *work adjustment* dan *correspondance*. Fokus dari teori ini adalah aspek-aspek yang terseleksi dalam diri individu dan dalam lingkungan kerjanya serta hubungan yang bergantung erat antara keduanya.

Individu dalam teori ini memiliki kebutuhan-kebutuhan untuk bertahan dan hidup. Kebutuhan ini juga dapat berbentuk kebutuhan biologis dan juga kebutuhan psikologis. Kebutuhan psikologis dibentuk dari dan dipengaruhi oleh kebutuhan biologis. Seseorang akan memilih pekerjaan dan melakukan aktifitas kerja karena ia yakin bahwa pekerjaan tersebut akan memuaskan kebutuhan yang muncul pada dirinya. Berdasarkan keyakinan tersebut, maka akan muncul *correspondence* atau hubungan saling berkait erat antara keduanya.

Correspondance ini terjadi karena adanya kondisi dimana individu memberikan respon terhadap kebutuhan lingkungan kerjanya dan lingkungan kerjanya akan memberikan respon pula terhadap kebutuhan yang muncul pada diri individu. Dalam hubungan tersebut lingkungan kerja menuntut individu

mengerjakan tugas tertentu dan individu memiliki ketrampilan dan kemampuan untuk mengerjakannya.

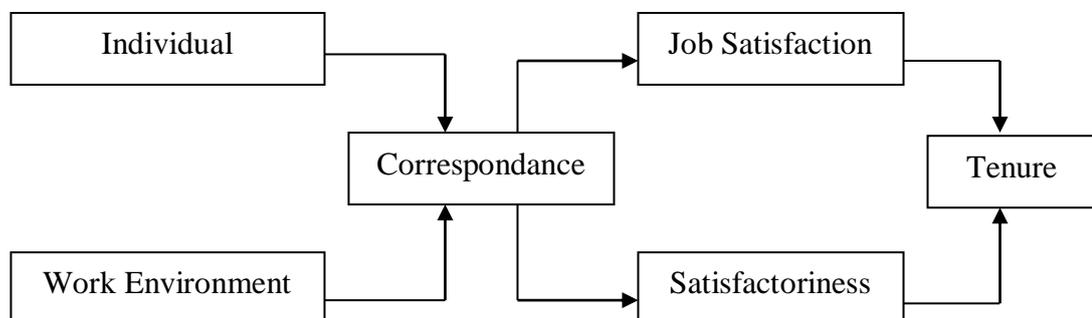
Dilain pihak individu menuntut imbalan tertentu dari lingkungan kerjanya, seperti kompensasi atas hasil kerjanya, tempat kerja yang nyaman, teman kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten dan kesempatan berprestasi. Kesesuaian individu dan lingkungan kerjanya dapat dinilai dari terpenuhi atau tidaknya kebutuhan individu oleh lingkungan kerjanya. Namun tidak semua kebutuhan dari masing-masing unsur tersebut terpenuhi. Oleh karena itu, akan terjadi tingkat *correspondance* tertentu diantara keduanya, sehingga konsekuensinya akan terjadi pula tingkat *discorrespondance*.

Tingkat *correspondance* ini menjadi indikator munculnya kepuasan individu dari lingkungan kerjanya. Kepuasan disini dapat didefinisikan sebagai *the evaluation of correspondance in cognitive and affective terms*. Artinya, kepuasan tersebut adalah suatu evaluasi terhadap hubungan saling bergantung secara kognitif dan afektif. Untuk membedakan pengertian kepuasan kerja dalam diri individu dengan lingkungan kerjanya, teori ini menggunakan istilah *satisfactoriness* untuk kepuasan lingkungan. Bila lingkungan puas terhadap individu, maka hal ini sama dengan pernyataan bahwa individu juga puas dengan lingkungan kerjanya itu.

Work adjustment theory dari Minnesota mengungkapkan tentang kepuasan kerja berdasarkan konsep kesesuaian antara individu dengan lingkungannya yaitu suatu kondisi yang menunjukkan adanya hubungan yang saling harmonis, timbal balik dan saling mengisi antara individu dan lingkungannya atau munculnya *correspondance* atau hubungan yang saling berkaitan erat antara keduanya.

Tingkat korespondensi diindikasikan dari kepuasan kerja pegawai terhadap lingkungan kerja. Selama individu dan lingkungan kerja dapat saling memenuhi tuntutananya, interaksi akan tetap terpelihara dan terjaga. *Correspondance* ini merupakan konsekuensi akhir yang dapat memprediksi individu *satisfaction & satisfactoriness*. Oleh karena itu, individu yang puas terhadap pekerjaannya akan tetap bertahan dalam lingkungan kerja dan individu yang tidak puas akan keluar dari lingkungan kerja tersebut.

Pekerja yang puas akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan sepenuh hati dan sebaik-baiknya agar tercapai hasil yang maksimal. Sebaliknya, pekerja yang merasa tidak puas tidak akan berusaha untuk melakukan pekerjaannya sepenuh hati dan sebaik-baiknya sehingga pekerjaan yang dihasilkannya pun menjadi kurang maksimal. *Job satisfaction* dan *satisfactoriness* menghasilkan *tenure* yaitu sejauhmana seseorang akan tetap bertahan pada pekerjaannya. *Tenure* merupakan indikator yang paling utama dari work adjustment. Untuk lebih jelas melihat bagaimana interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya dalam mencapai kepuasan kerja, dapat dilihat melalui bagan 1.1 berikut ini :



Bagan 2.2 Gambaran konsekwensi dari *correspondance*

Kepuasan kerja merupakan respons seseorang terhadap berbagai macam situasi dalam lingkungan kerja, termasuk didalamnya respon terhadap komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi atau perusahaan. Komunikasi dalam organisasi selain ikut andil dalam membangun iklim organisasi dan budaya organisasi, juga seringkali menjadi pemicu konflik intern disebabkan kesalahpahaman dalam memahami dan menafsirkan pesan yang diterimanya. Jika ini dipahami oleh manajemen, maka perbedaan individu maupun kelompok dan kesalahpahaman dalam organisasi bisa diperkecil dan dikurangi yang pada akhirnya dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kerjasama.

2.1.2 Komunikasi Organisasi

Para penulis lazim mendefinisikan komunikasi sebagai pemindahan (*transfer*) (Luthans, 1973) atau pertukaran (*exchange*) (Katz & Kahn, 1966) informasi. (dalam Pace. R Wayne dan Faules Don F). Sedangkan *komunikasi organisasi* dapat didefinisikan sebagai *pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.* (Pace. R Wayne dan Faules Don F).

Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi menciptakan suatu iklim komunikasi. Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi –suatu evaluasi makro- mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar persona dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim

komunikasi berbeda dengan iklim organisasi, iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi.

Iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita; kepada siap kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, apa yang ingin kita capai dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Iklim komunikasi suatu organisasi dapat berbicara banyak kepada kita mengenai budaya organisasi tersebut.

Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggotanya bahwa organisasi mempercayai mereka dan memberi kebebasan dalam mengambil resiko; mendorong mereka dan memberi tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian dan memperoleh informasi yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan (Redding dalam Pace. R Wayne dan Faules Don F).

Redding (1972) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada ketrampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif .

Beberapa alasan pentingnya iklim komunikasi :

- Karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi.
- Membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi
- Dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu
- Iklim komunikasi berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut
- Menjembatani praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas.

Iklim komunikasi merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Diasumsikan bahwa iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subyektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada organisasi.

Iklim organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui dan dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi.

Sumber: <file:///localhost/G/Komunikasi%20organisasi.html>

2.1.1.3 Communication Satisfaction

Kepuasan atas komunikasi kadang-kadang tumpang tindih dengan iklim komunikasi. Iklim merupakan fungsi dari bagaimana kepuasan anggota terhadap komunikasi dalam organisasi. Kepuasan komunikasi (*Communication Satisfaction*) menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro sedangkan iklim komunikasi merupakan konsep gabungan dan konsep makro. Kepuasan juga menggambarkan evaluasi atas suatu keadaan internal afektif, sedangkan iklim merupakan deskripsi kondisi eksternal bagi individu. Iklim terdiri dari suatu citra gabungan entitas atau fenomena global, seperti komunikasi atau organisasi. Kepuasan menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

C.W. Downs & Hazen (1977) menganalisis beberapa dimensi dalam *communication satisfaction* dengan menggunakan "*Communication Satisfaction Questionnaire*". Hasil dari analisis mengidentifikasi bahwa *communication satisfaction* terdiri dari 8 dimensi, yaitu :

1. *Corporate Information*

Seberapa luas karyawan menerima informasi tentang organisasi secara keseluruhan. Termasuk didalamnya posisi keuangan organisasi dan segala kebijakan dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

2. *Personal Feedback*

Seberapa banyak karyawan mengetahui proses penilaian terhadap dirinya dan mendapatkan umpan balik dari hasil penilaian.

3. *Organizational Integration*

Seberapa banyak karyawan mendapatkan informasi tentang lingkungan kerja saat itu, termasuk didalamnya adalah derajat kepuasan terhadap informasi tentang program kerja, persyaratan jabatan dan kabar-kabar yang berhubungan dengan masalah kepegawaian.

4. *Supervisory Communication*

Seberapa besar penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

5. *Communication Climate*

Seberapa besar komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi

6. *Horizontal Communication*

Seberapa banyak desas desus yang terjadi diantara karyawan dan keakuratan dari informasi yang beredar

7. *Media Quality*

Sejauh mana rapat-rapat diatur dengan baik, pengarahannya tertulis dibuat secara singkat dan jelas dan terjadi komunikasi yang memadai

8. *Subordinate Communication*

Seberapa responsive bawahan terhadap komunikasi yang dilakukan atasan dan memperkirakan kebutuhan penyelia.

(dimensi ini hanya digunakan pada level supervisor/yang memiliki bawahan)

Sumber : <http://www.uwec.edu/sampsow/Measures/CSQ.html>.

Personal feedback, Supervisory Communication dan *Subordinate Communication* termasuk dalam konteks *Interpersonal*. *Horizontal Communication* dan *Organizational Integration* termasuk dalam konteks *Group*, sedangkan *Corporate Information, Communication Climate* dan *Media Quality* termasuk dalam konteks *Organizational*.

2.1.2 Organizational Commitment

2.1.2.1 Definisi dan Pengertian Organizational Commitment

Definisi mengenai *Organizational Commitment* antara lain :

Organizational Commitment the extent to which a person has strong desire to remain a member of a spesific organization, is willing to exert high levels of effort for the organization, and believes and accepts the values and goals of the organization. (Randal and Cote, 1991).

Suatu keadaan dimana seseorang memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari suatu organisasi tertentu, dan bersedia untuk mengerahkan upaya yang optimal bagi organisasi, meyakini dan menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Organizational Commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership in organization. (Meyer & Allen, 1991).

Suatu kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara pekerja dan organisasi, dan berdampak terhadap keputusannya untuk terus bertahan atau tetap menjadi anggota organisasi.

Porter (Mowday, dkk, 1982:27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi.

Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi)

Meyer dan Allen (1997) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan dapat lebih bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, dimana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut. Komitmen karyawan pada perusahaan tidak hanya dilihat dari bertahannya karyawan pada suatu organisasi namun lebih daripada itu diharapkan adanya usaha yang sungguh-sungguh untuk memberikan kontribusi dan menyelaraskan diri dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan berbagai definisi mengenai komitmen terhadap organisasi maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga komponen utama, yaitu komitmen dipandang sebagai orientasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan beban moral untuk terus berada dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1997).

2.1.2.2 Komponen *Organizational Commitment* :

Ada tiga komponen dalam *Organizational Commitment*, yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*.

Affective Commitment (selanjutnya disebut AC) adalah suatu keterikatan seseorang secara emosional untuk melekatkan, mengidentifikasi dan melibatkan diri pada organisasi. Pekerja yang memiliki *affective commitment* yang kuat akan mengikatkan diri karena keinginan (*WANT TO DO*).

Continuance Commitment (selanjutnya disebut CC) adalah suatu keterikatan seseorang untuk bertahan pada organisasi karena pertimbangan yang sifatnya kalkulasi. Pekerja yang memiliki *continuance commitment* yang kuat cenderung akan mengikatkan diri karena ada suatu kebutuhan yang sifatnya personal (*NEED TO DO*).

Normative Commitment (selanjutnya disebut NC) adalah suatu keterikatan seseorang untuk terus bergabung dengan organisasi karena pertimbangan balas budi (obligasi). Pekerja yang memiliki *normative commitment* yang kuat akan mengikatkan diri karena suatu kewajiban atau keharusan (*OUGHT TO DO*). Meyer dan Allen mengatakan ketiganya merupakan komponen dan bukan tipe, karena keterikatan pekerja dan organisasi tercermin dari tingkat variasi yang berbeda dari ketiganya.

2.1.2.3 Pembentukan Komitmen

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi, maupun dari individu sendiri. Dalam perkembangannya *affective commitmen*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, masing-masing memiliki pola perkembangan tersendiri (Allen & Meyer, 1997).

Proses terbentuknya Affective Commitment

Ada beberapa penelitian mengenai affective commitment. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan tiga kategori besar, yaitu :

- a. **Karakteristik Organisasi.** Struktur Organisasi mempengaruhi perkembangan affective commitment, misalnya sistem desentralisasi (Bateman & Strasser, 1984; Morris & Steers, 1980) adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu (Allen & Meyer, 1997).
- b. **Karakteristik Individu.** Ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gender mempengaruhi affective commitment, namun ada pula yang menyatakan tidak demikian (Aven, Parker, & McEvoy; Mathieu & Zajac dalam Allen & Meyer, 1997). Selain itu usia juga mempengaruhi proses terbentuknya affective commitment, meskipun tergantung dari beberapa kondisi individu sendiri (Allen & Meyer, 1993).
- c. **Pengalaman Kerja.** Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya affective commitment antara lain job scope, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu (Hackman & Oldham, 1980 dalam Allen & Meyer, 1997). Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu.

Proses terbentuknya Continuance Commitment.

Continuance Commitment dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua

variable, yaitu investasi dan alternatif. Selain itu proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu (Allen & Meyer, 1997).

Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha ataupun uang yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Sedangkan alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat dimana individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri (Allen & Meyer, 1997).

Proses terbentuknya Normative Commitment.

Wiener (Allen & Meyer, 1997) menyatakan *normative commitment* terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. Selain itu *normative commitment* juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali (Allen & Meyer; Scholl dalam Allen & Meyer, 1997).

2.1.2.4 Indikator Komitmen

Indikator Affective Commitment

Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan *affective commitment* yang lebih rendah. Berdasarkan penelitian Ghirschman (1970) dan Farrell (1983), Meyer et al. (1993) meneliti tiga respon ketidakpuasan, yaitu *voice*, *loyalty*, dan *neglect*. Dalam

penelitian yang diadakan pada perawat, *affective commitment* ditemukan memiliki hubungan yang positif dengan keinginan untuk menyarankan suatu hal demi kemajuan (*Voice*) dan menerima sesuatu hal sebagaimana adanya mereka (*loyalty*) dan berhubungan negatif dengan kecenderungan untuk bertingkah laku pasif ataupun mengabaikan situasi yang tidak memuaskan (*neglect*).

Indikator Continuance Commitment.

Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.

Komitmen juga berhubungan dengan bagaimana anggota organisasi merespon ketidak puasannya dengan kejadian-kejadian dalam pekerjaan (Allen & Meyer, 1997). Hal menarik lainnya, semakin besar *continuance commitment* seseorang, maka ia akan semakin bersikap pasif atau membiarkan saja keadaan yang tidak berjalan dengan baik.

Indikator Normative Commitment.

Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Meyer &

Allen (1991) menyatakan bahwa perasaan semacam itu akan memotivasi individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Namun adanya *normative commitment* diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti *job performance*, *work attendance*, dan *organizational citizenship*. *Normative commitment* akan berdampak kuat pada suasana pekerjaan (Allen & Meyer, 1997).

Berdasarkan beberapa penelitian, sama seperti *affective commitment*, *normative commitment* yang tinggi berkorelasi negatif dengan keadaan stress anggota organisasi (Bekley & Czajka; Jamal; Ostroff & Kozlowski; Reilly & Orsak dalam Allen & Meyer, 1997).

2.1.3 Communication Satisfaction dan Commitment Organizational

Organizational commitment telah secara luas diteliti selama hampir dua puluh tahun. Beberapa studi menunjukkan hubungan antara komitmen dan beberapa variabel organisasi yaitu : (1) absenteeism (Steers, 1997; Larson & Fukami, 1984); (2) Leadership Style (Morris & Sherman, 1981); (3) Job Performance (Mowday, Porter & Dubin, 1974; Steers, 1977); (4) Turnover (Kom, Katerberg & Hulin, 1979; Angel & Perry, 1981); (5) Communication openness (Argyris in Housel & Warren, 1977); (6) Network Involvement (Eisenberg, Monge & Miller, 1983); (7) Participation in Decision Making (Hall, 1977); (8) amount of Feedback received on the Job dan (9) Socialization Strategies of new Employees (Buchanan, 1974). Sebagian besar studi mengenai komitmen memfokuskan pada struktur, individual dan variabel yang berhubungan dengan peran (Mowday, Porter & Steers, 1982; Dornstein & Matalon, 1989). Dari sekian

banyaknya penelitian menunjukkan bahwa proses didalam organisasi yang juga berpotensi berpengaruh terhadap komitmen sering diabaikan. (Putti, Aryee & Phua, 1990). Salah satu proses organisasi yang diabaikan adalah kepuasan anggota organisasi terhadap komunikasi dalam organisasi. Sampai saat ini beberapa studi mendukung adanya hubungan antara *Communication satisfaction* dan *Organizational Commitment* (Putti, Aryee & Phua, 1990; Potvin, 1991; C.W. Downs et al., 1995).

Sedangkan dalam studi yang juga dilakukan oleh Downs (1991) tentang *Communication Satisfaction* (CS) dan *Organizational Commitment* (OC) pada dua organisasi di Australia menunjukkan hubungan yang positif antara CS dan OC. Hal lain yang ditemukan adalah bervariasinya kekuatan hubungan pada dimensi-dimensi CS di dua organisasi tersebut.

Dalam beberapa studi mengenai hubungan *communication satisfaction* (CS) dengan *organizational commitment* (OC) yang dilakukan oleh C.W. Downs et al (1995) terhadap beberapa organisasi di Amerika, Australia dan Guatemala menunjukkan hasil sebagai berikut :

- a. Kepuasan pada faktor komunikasi berhubungan dengan OC.
- b. Kepuasan terhadap iklim komunikasi berkorelasi tinggi dengan OC di ketiga negara tersebut .
- c. Pada umumnya korelasi antara CS dan OC lebih tinggi di Amerika dibandingkan Australia dan Guatemala.
- d. Dimensi *Supervisory Communication*, *Horizontal Communication* dan *Communication Climate* berperan paling kuat terhadap OC.

- e. Kepuasan terhadap *Supervisory Communication* berperan paling kuat terhadap OC di Amerika dan Australia tapi tidak di Guatemala.

Sumber : <http://www.uwec.edu/sampsow/Measures/CSQ.html>

Dalam penelitian ini digunakan 8 dimensi CS yaitu dimensi *Organizational Perspective*, *Organizational Integration*, *Supervisory Communication*, *Communication Climate*, *Horizontal Communication*, *Media Quality* dan dimensi *Subordinate Communication*. 8 dimensi ini dikelompokkan dalam 3 konteks yaitu konteks *Interpersonal*, *Group* dan *Organizational*.

Komponen *Organizational Commitment* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative commitment*.

2.2 Employee Assistance Program (EAP)

Employee Assistance Program (EAP) adalah suatu program yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya beserta anggota keluarganya untuk membantu dalam menghadapi suatu permasalahan. EAP dapat membantu perusahaan dalam menemukan dan memecahkan masalah atau issue yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat mempengaruhi performa kerja atau fungsi dari kerjasama.

2.2.1 Tujuan *Employee Assistance Program* (EAP)

Lee & Gray (dalam Cooper & Williams, 1994) menyebutkan beberapa tujuan dari EAP, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk melayani organisasi, para karyawannya, dan juga keluarga mereka, dengan menyediakan sistem yang komprehensif dimana karyawan dapat memperoleh bimbingan dalam mengidentifikasi masalah-masalah pribadi yang berpengaruh terhadap kinerja kerja mereka.
2. Untuk melayani sebagai sebuah sumberdaya untuk pihak manajemen dan para buruh ketika mereka berinteraksi dengan karyawan yang masalah pribadinya mempengaruhi kinerja kerjanya.
3. Untuk secara efektif, efisien, dan profesional menyediakan *assessment*, *referral*, dan *follow up services* untuk berbagai macam masalah, seperti masalah kesehatan mental, alkohol, dan masalah lainnya yang terjadi dalam lingkungan pekerjaan.

Beberapa bentuk Employee Assistance Program

1. Training
2. Pelayanan kesehatan dan Asuransi
3. Konseling

2.2.2 Tahapan dalam Konseling (Cavanagh, 1982)

1. Information gathering

Pada tahap ini seorang konselor mencari informasi dari klien. Informasi ini bisa didapat dari klien sendiri atau orang-orang sekitar klien.

2. Evaluation

Setelah mendapatkan informasi, konselor berusaha untuk mengevaluasi data-data dan keluhan yang sudah didapat berdasarkan gejala-gejala yang dilaporkan oleh klien.

3. *Feedback*

Konselor dan klien berbagi informasi atas apa yang sudah didapat dan dipahami oleh konselor agar supaya proses konseling dapat berjalan sesuai dengan kesepakatan.

4. *Counseling agreement*

Pada tahap ini sudah terbentuk kesepakatan antara konselor dan klien di mana konselor dan klien memiliki komitmen dalam mencapai tujuan konseling.

5. *Changing behavior*

Perubahan tingkah laku selama proses konseling sangat diharapkan tetapi apapun yang terjadi, konselor perlu berhati-hati karena konselor harus bisa memperkirakan apa yang akan terjadi selama proses berlangsung.

6. *Termination*

Setelah melalui beberapa sesi konseling, konselor berhak memutuskan hubungan di mana klien diharapkan tidak selalu tergantung dengan konselor karena tujuan akhir dari konseling telah tercapai.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sejalan dengan Misi yang ingin dicapai oleh PT. Jalantol Lingkarluar Jakarta yaitu "Melakukan pembinaan sumber daya manusia yang produktif, kompetitif dan sejahtera", maka peneliti ingin menelaah lebih mendalam

mengenai masalah kepuasan kerja, karena masalah kepuasan merupakan salah satu indikator tercapainya kesejahteraan.

Pada temuan awal di lapangan tampak bahwa adanya perbedaan pemahaman tentang Visi dan Misi yang telah disosialisasikan melalui *banner* yang dipasang di pintu masuk kantor maupun yang disosialisasikan melalui beberapa pelatihan Pelayanan Prima yang diberikan kepada karyawan pada tingkat pelaksana. Visi dan Misi perusahaan memang telah dicanangkan beberapa tahun ini oleh Direksi atau manajemen, namun nampaknya manajemen belum menjabarkan secara lebih rinci bagaimana cara mewujudkan Visi dan mencapai Misi tersebut melalui kegiatan kerja sehari-hari.

PT. JLJ sebagai perusahaan hasil merger mengalami adanya benturan budaya. Akibat merger biasanya terjadi benturan budaya yang berlangsung secara bertahap. Pertama, mereka akan melihat perbedaan pendekatan kerja dari sisi lain. Kemudian mereka membandingkan dengan cara mereka dalam melakukan pekerjaan yang sama. Selanjutnya mereka mulai mengevaluasi perbedaan-perbedaan yang ada dan mulai melihat bahwa cara mereka lebih baik dibandingkan mitra dari perusahaan yang lain. Salah satu pihak akan merasa menang jika cara-cara mereka dalam bekerja dipakai dalam perusahaan hasil merger dan pihak yang lain dianggap sebagai pihak yang kalah.

Akibat lanjutan dari hal itu adalah timbulnya kelompok-kelompok kerja yang merasa unggul dan yang tersisihkan. Pejabat dalam suatu unit kerja biasanya lebih mempercayai bawahannya yang berasal dari kelompok yang sama, karena dianggap memiliki cara kerja yang sama. Sedangkan bawahan yang tidak satu kelompok dengan atasannya kadang-kadang tidak dilibatkan dan tidak mendapat

informasi yang cukup berkaitan dengan tugas yang harus dikerjakannya. Hal ini mengakibatkan terhambatnya alur informasi sehingga menghambat proses kerja unit secara keseluruhan. Sedangkan kurangnya informasi atau penjelasan dapat dirasakan oleh karyawan sebagai kurangnya perhatian dan pengakuan yang diberikan oleh perusahaan.

Jika dikaitkan dengan *escalator communication* yang dinyatakan oleh Bill Quirke, bahwa komunikasi -dalam hal ini informasi dan penjelasan tentang tugas-tugas yang harus dilaksanakan - diperlukan untuk membangun kesadaran tentang pentingnya pelaksanaan tugas yang sesuai dengan pedoman dan aturan yang ada. Setelah menyadari pentingnya tugas yang dikerjakannya, maka dengan komunikasi dua arah yang intensif diharapkan tercapai saling pengertian untuk saling membantu, jika sudah ada pengertian maka akan timbul kepercayaan dari kedua belah pihak, selanjutnya akan lebih mudah bagi karyawan untuk mendukung kebijakan perusahaan dan bahkan lebih jauh lagi ingin melibatkan diri dengan kegiatan-kegiatan yang ada di perusahaan, akhirnya terjadi komitmen dimana karyawan merasa memiliki dan bersedia untuk mengerahkan upaya yang optimal bagi organisasi. Dengan adanya komunikasi maka individu dapat mengetahui seberapa besar kebutuhannya dapat dipenuhi oleh perusahaan dan mengetahui keinginan perusahaan terhadap dirinya. Oleh karena itu kepuasan atas komunikasi merupakan salah satu faktor kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

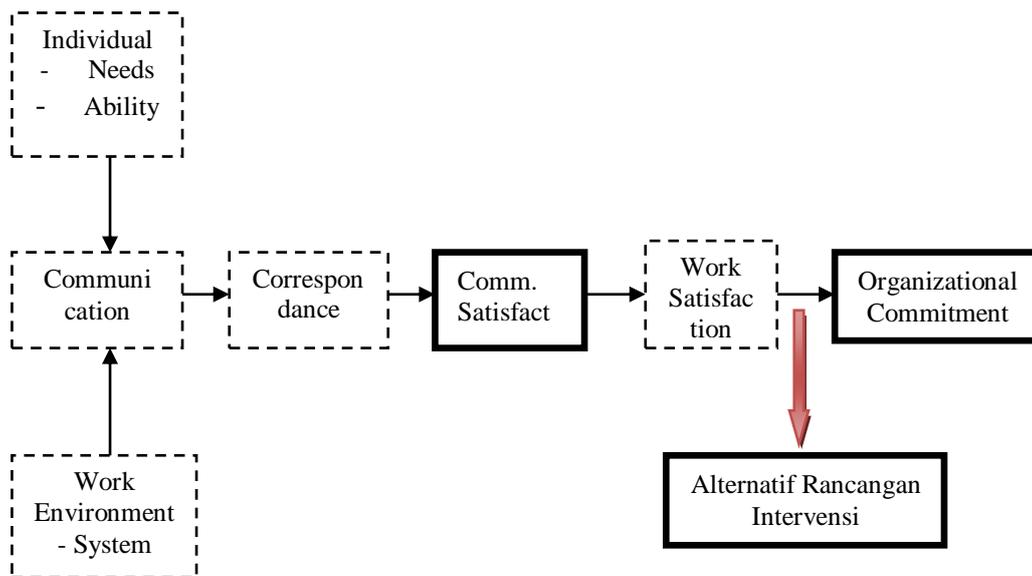
Sejalan dengan hal itu C.W Downs dan Hazen menyatakan bahwa kebutuhan seseorang untuk bisa mendapatkan informasi yang luas dan benar

mengenai kondisi lingkungan kerjanya atau kebutuhan untuk menerima *feedback* atas hasil kerjanya merupakan dimensi dalam *communication satisfaction*.

Sedangkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh oleh C.W Downs dan Hazen di Amerika, Australia dan Guatemala menunjukkan adanya hubungan yang positif antara Communication Satisfaction (CS) dan Organizational Commitment (OC). Selanjutnya berdasarkan penelitian itu ditemukan bahwa dimensi *Supervisory Communication*, *Personal feedback* dan *Communication climate* merupakan dimensi yang memiliki hubungan yang paling kuat dengan OC. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, peneliti mencoba untuk menerapkan variable *Communication Satisfaction* dan *Organizational Commitment* dikaitkan dengan fenomena yang terjadi pada karyawan di PT. JLJ.

Terdapat 8 dimensi dalam variabel *Communication Satisfaction* (CS) yang diteliti yaitu *Personal feedback*, *Supervisory Communication*, *Subordinate Communication*, *Horizontal Communication*, *Organizational Integration*, *Corporate Information*, *Communication Climate* dan *Media Quality*. Sedangkan 3 komponen yang diteliti dalam variable *Organizational Commitment* (OC) yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*.

Kerangka pemikiran dari penelitian ini akan dipaparkan dalam bagan berikut ini :



Bagan 2.5 Kerangka Pemikiran

Individu dengan kemampuan dan juga kebutuhannya akan memilih pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan dapat memenuhi kebutuhannya, begitu pula lingkungan akan menuntut agar individu mampu memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Komunikasi membuka ruang agar terjadi kesesuaian antara individu dengan lingkungan kerjanya. Jika melalui komunikasi tersebut individu dapat memenuhi kebutuhannya dan disisi lain tuntutan lingkungan dapat terpenuhi maka akan terjadi hubungan yang erat atau disebut *correspondance* antara karyawan dan lingkungan kerjanya. Kondisi ini akan memunculkan kepuasan pada karyawan dan selanjutnya karyawan akan memiliki komitmen pada perusahaan.

Dengan kata lain, komitmen tidak akan tercapai jika manajemen tidak memahami apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan untuk memahami apa kebutuhan karyawan diperlukan komunikasi. Akan tetapi jika terjadi

ketidakpuasan dalam komunikasi atau ada hambatan dalam komunikasi, maka perusahaan tidak dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang berperan terhadap komitmen karyawannya. Untuk itu diperlukan intervensi guna mengatasi hal tersebut.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pikir diatas, maka peneliti menurunkan hipotesis sebagai berikut :

“Communication Satisfaction berperan terhadap Organizational Commitment”

Dengan sub hipotesis sebagai berikut :

1. Personal Feedback berperan terhadap Affective Commitment
2. Supervisory Communication berperan terhadap Affective Commitment
3. Subordinate Communication berperan terhadap Affective Commitment
4. Horizontal Communication berperan terhadap Affective Commitment
5. Organizational Integration berperan terhadap Affective Commitment
6. Corporate Information berperan terhadap Affective Commitment
7. Communication Climate berperan terhadap Affective Commitment
8. Media Quality berperan terhadap Affective Commitment
9. Personal Feedback berperan terhadap Continuance Commitment
10. Supervisory Communication berperan terhadap Continuance Commitment
11. Subordinate Communication berperan terhadap Continuance Commitment
12. Horizontal Communication berperan terhadap Continuance Commitment
13. Organizational Integration berperan terhadap Continuance Commitment
14. Corporate Information berperan terhadap Continuance Commitment

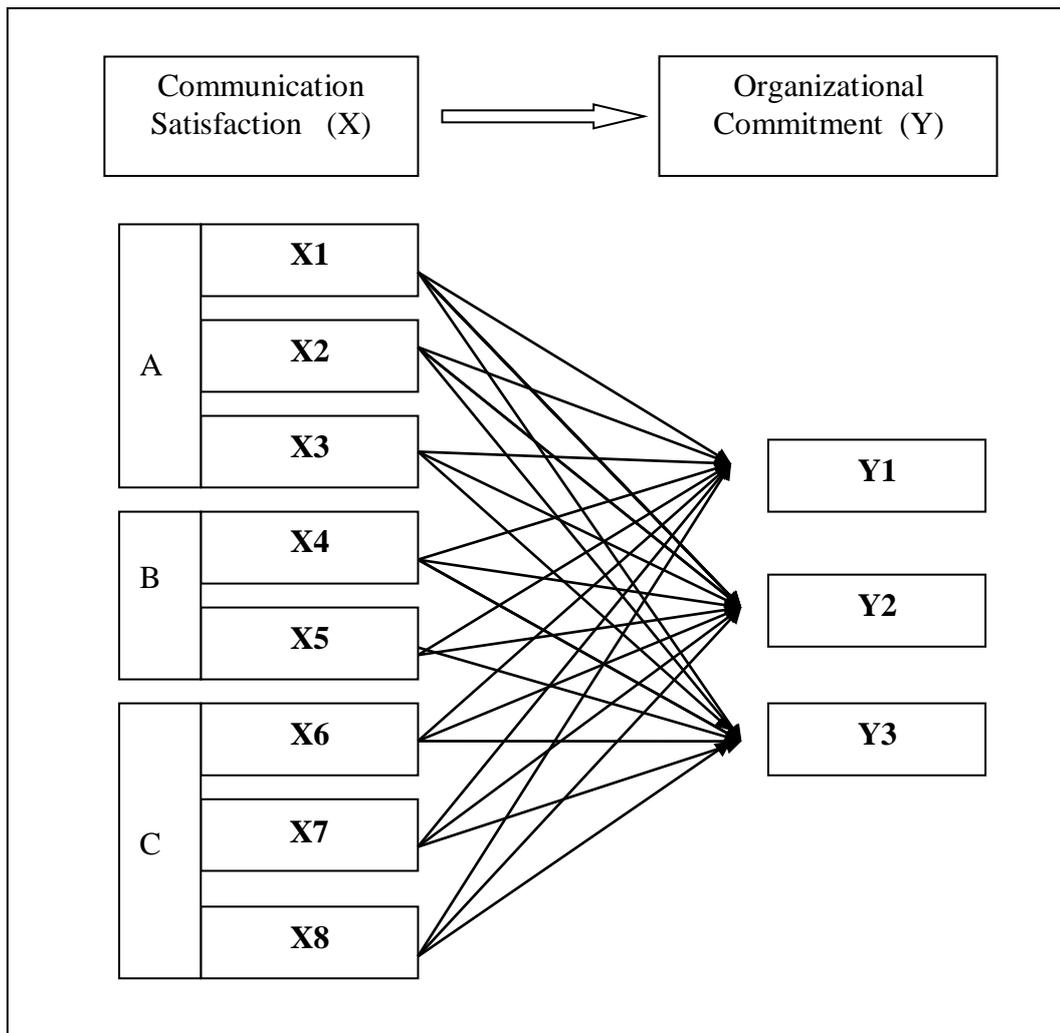
15. Communication Climate berperan terhadap Continuance Commitment
16. Media Quality berperan terhadap Continuance Commitment
17. Personal Feedback berperan terhadap Normative Commitment
18. Supervisory Communication berperan terhadap Normative Commitment
19. Subordinate Communication berperan terhadap Normative Commitment
20. Horizontal Communication berperan terhadap Normative Commitment
21. Organizational Integration berperan terhadap Normative Commitment
22. Corporate Information berperan terhadap Normative Commitment
23. Communication Climate berperan terhadap Normative Commitment
24. Media Quality berperan terhadap Normative Commitment

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

3.1.1 Disain Penelitian

Disain yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Causalitas research Non Experimental* dengan pendekatan *statistic Path Analysis*.

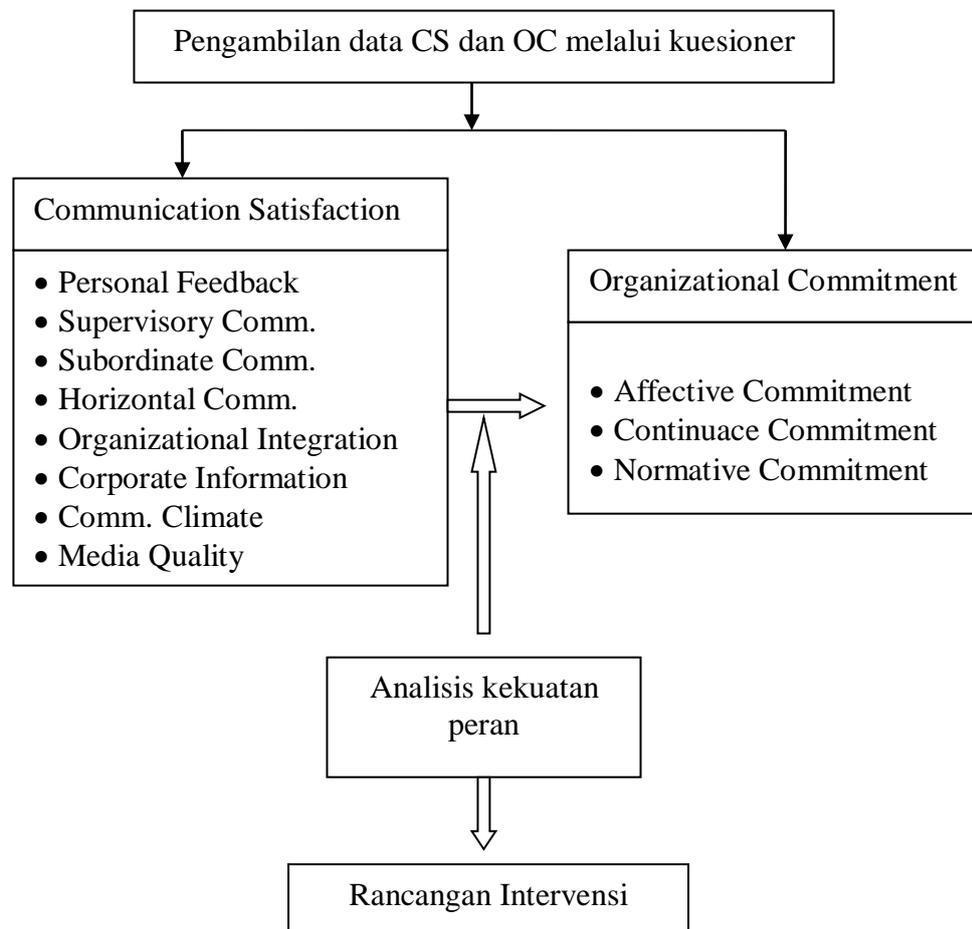


Bagan 3.1 Diagram Path Analysis

Keterangan :

A	: Interpersonal	X5	: Organizational Integration (OI)
B	: Group	X6	: Corporate Information (CI)
C	: Organizational	X7	: Communication Climate (CC)
X1	: Personal Feedback (PF)	X8	: Media Quality (MQ)
X2	: Supervisory Communication (SC)	Y1	: Affective Commitment (AC)
X3	: Subordinate Communication (SubC)	Y2	: Continuance Commitment (CC)
X4	: Horizontal Communication (HC)	Y3	: Normative Commitment (NC)

Proses Pengambilan dan Pengolahan Data



Bagan 3.2 Proses Pengambilan dan Pengolahan Data

3.1.2 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang terkait, adapun variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

V₁ : Communication Satisfaction

V₂ : Organizational Commitment

Jenis data yang diperoleh dari kedua variabel tersebut termasuk pada skala ordinal.

VARIABEL	SUB-VARIABEL	UKURAN	SKALA
Organizational Commitment	Affective Commitment (AC) Normative Commitment (NC) Continuance Commitment(CC)	Total skor dari item-item yang bermuatan AC, NC, CC	Ordinal
Communication Satisfaction	Personal Feedback (PF) Supervisory Comm. (SC) Subordinate Comm. (SubC) Horizontal Comm. (HC) Organizational Integration (OI) Corporate Information (CI) Comm. Climate (CC) Media Quality (MQ)	Total skor dari aspek-aspek Communication Satisfaction	Ordinal

Tabel 3.1 Variabel Penelitian

3.1.2.1 Variabel Communication Satisfaction

Definisi Konseptual *Communication Satisfaction* adalah gambaran reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi. (C.W Downs & Hazen)

Definisi Konseptual variabel Communication Satisfaction	
Dimensi Communication Satisfaction	Definisi Konseptual
Personal Feedback	Kepuasan karyawan terhadap proses penilaian dan umpan balik dari hasil penilaian
Supervisory Communication	Kepuasan karyawan terhadap cara atasan memberikan pengarahan dalam memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan
Subordinate Communication	Kepuasan karyawan terhadap efektifitas saluran komunikasi atasan dan bawahan
Horizontal Communication	Kepuasan karyawan terhadap komunikasi diantara rekan sekerja
Organizational Integration	Kepuasan karyawan dalam menerima informasi tentang lingkungan kerjanya saat itu
Corporate Information	Kepuasan karyawan dalam menerima informasi tentang organisasi secara keseluruhan
Communication Climate	Kepuasan karyawan terhadap iklim komunikasi dalam organisasi
Media Quality	Kepuasan karyawan terhadap kualitas Media Komunikasi

Tabel 3.2 Definisi Konseptual Communication satisfaction (V1)

Definisi Operasional variabel Communication Satisfaction	
Dimensi Comm. Satisfaction	Definisi Operasional
Personal Feedback	Adalah derajat kepuasan atas proses penilaian kerja serta umpan balik dari hasil penilaian dan diukur melalui kuesioner terhadap item-item menyangkut cara penilaian dan pengakuan atas usaha yang telah dilakukan. Pengukuran dilakukan dengan menghitung total skor dari item-item yang bermuatan dimensi Personal Feedback
Supervisory Communication	Adalah derajat kepuasan karyawan terhadap cara atasan memberikan pengarahan dalam pekerjaan dan diukur melalui kuesioner terhadap item-item menyangkut perhatian dan bimbingan serta kepercayaan atasan. Pengukuran dilakukan dengan menghitung total skor dari item-item yang bermuatan dimensi Supervisory Communication.

Subordinate Communication	Adalah derajat kepuasan atas efektifitas saluran komunikasi atasan - bawahan dan diukur melalui kuesioner terhadap item-item menyangkut kesediaan bawahan untuk menerima penilaian dan saran atasan. Pengukuran dilakukan dengan menghitung total skor dari item-item yang bermuatan dimensi Subordinate Communication.
Horizontal Communication	Adalah derajat kepuasan karyawan terhadap komunikasi diantara rekan sekerja dan diukur melalui kuesioner terhadap item-item menyangkut kebebasan berkomunikasi dan kerukunan dalam bekerja. Pengukuran dilakukan dengan menghitung total skor dari item-item yang bermuatan dimensi Horizontal Communication.
Organizational Integration	Adalah derajat kepuasan karyawan dalam menerima informasi tentang lingkungan kerjanya saat itu dan diukur melalui kuesioner terhadap item-item menyangkut informasi tentang program kerja, persyaratan kerja dan kabar-kabar yang berhubungan dengan masalah kepegawaian. Pengukuran dilakukan dengan menghitung total skor dari item-item yang bermuatan dimensi Organizational Integration
Corporate Information	Adalah derajat kepuasan karyawan dalam menerima informasi tentang organisasi secara keseluruhan dan diukur melalui kuesioner terhadap item-item menyangkut kepuasan atas penerimaan informasi tentang tujuan dan kebijakan organisasi secara keseluruhan. Pengukuran dilakukan dengan menghitung total skor dari item-item yang bermuatan dimensi Corporate Information
Communication Climate	Adalah derajat kepuasan terhadap iklim komunikasi organisasi dan diukur melalui kuesioner terhadap item-item menyangkut informasi pekerjaan, penyelesaian konflik dan adanya dukungan dari organisasi. Pengukuran dilakukan dengan menghitung total skor dari item-item yang bermuatan dimensi Communication Climate
Media Quality	Adalah derajat kepuasan karyawan terhadap kualitas Media Komunikasi dan diukur melalui kuesioner terhadap item-item yang menyangkut pengaturan jadwal rapat maupun pengarahan yang diberikan secara tertulis. Pengukuran dilakukan dengan menghitung total skor dari item-item yang bermuatan dimensi Media Quality

Tabel 3.3 Definisi Operasional Communication satisfaction (V1)

3.1.2.2 Variabel Organizational Commitment

Definisi Konseptual *Organizational Commitment* adalah Suatu kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara pekerja dan organisasi, dan berdampak terhadap keputusannya untuk terus bertahan atau tetap menjadi anggota organisasi. (Meyer & Allen,1991)

Definisi konseptual komponen variable <i>Organizational Commitment</i> (OC)	
Y1	<i>Affective Commitment</i> (AC) adalah keterikatan seseorang secara emosional untuk melekatkan, mengidentifikasi dan melibatkan diri pada organisasi (<i>emotional based</i>)
Y2	<i>Continuance Commitment</i> (CC) adalah keterikatan seseorang untuk terus bertahan pada organisasi karena pertimbangan yang sifatnya kalkulasi (<i>cost based</i>)
Y3	<i>Normative Commitment</i> (NC) adalah keterikatan seseorang untuk terus bergabung dengan organisasi karena pertimbangan balas budi (<i>obligation based</i>)

Tabel 3.4 Definisi Konseptual Organizational Commitment (V₂)

Definisi Operasional *Organizational Commitment* adalah derajat keterikatan para karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi yang diukur secara total melalui komponen-komponen yang terlibat seperti *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*.

Definisi Operasional komponen variabel <i>Organizational Commitment</i> (OC)	
Y1	<i>Affective Commitment</i> (AC) adalah derajat keterikatan karyawan terhadap organisasi yang dilandasi oleh pertimbangan hubungan emosional afektif dan diukur melalui kuesioner terhadap item-item menyangkut kepedulian, kebanggaan dan rasa memiliki terhadap organisasi. Pengukuran dilakukan dengan menghitung total skor dari item-item yang bermuatan <i>Affective Commitment</i>
Y2	<i>Continuance Commitment</i> (CC) adalah derajat keterikatan karyawan terhadap organisasi yang dilandasi oleh pertimbangan kalkulasi (untung rugi) dan diukur melalui kuesioner terhadap item-item menyangkut pemenuhan kebutuhan hidup, ada tidaknya peluang dari organisasi lain dan alternatif pekerjaan. Pengukuran dilakukan dengan menghitung total skor dari item-item yang bermuatan <i>Continuance Commitment</i>

Y3	<i>Normative Commitment</i> adalah derajat keterikatan karyawan yang dilandasi oleh pertimbangan kewajiban dan diukur melalui kuesioner terhadap item-item menyangkut loyalitas dan keinginan untuk terus bertahan karena balas budi. Pengukuran dilakukan dengan menghitung total skor dari item-item yang bermuatan <i>Normative Commitment</i>
----	---

Tabel 3.5 Definisi Operasional Organizational Commitment (V₂)

3.2 Alat Ukur

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat ukur. Kuesioner diisi sendiri oleh subyek penelitian. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua kuesioner. Kuesioner yang pertama adalah kuesioner yang mengukur *Communication Satisfaction* (berdasarkan teori dari Downs & Hazen) yang terdiri dari item-item yang meliputi *Corporate Information, personal feedback, organizational integration, supervisory communication, communication climate, horizontal communication, media quality* dan *subordinate communication* pada skala pengukuran 5 poin dari sangat tidak puas hingga sangat puas. Kuesioner *Organizational Commitment* (berdasarkan teori dari Allen & Meyer) terdiri dari item-item yang meliputi komponen *affective commitment, continuance commitmen* dan *Normative Commitmentt*.

3.2.1 Kisi-kisi Alat Ukur

3.2.1.1 Kisi-kisi alat ukur Communication Satisfaction

Alat ukur *Communication Satisfaction* ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap komunikasi yang terjadi di organisasi yang diukur melalui komponen-komponen *Corporate Information, Personal Feedback, Organizational Integration, Supervisory Communication, Communication*

Climate, Horizontal Communication, Media Quality dan Subordinate Communication

KONTEKS	DIMENSI/ ITEM	DEFINISI
INTERPERSONAL	Personal Feedback Item : 4, 5, 6, 10, 13	Seberapa banyak karyawan mengetahui proses penilaian karyawan dan mendapatkan umpan balik dari hasil penilaian
	Supervisory Communication Item : 15, 16, 19, 22, 26	Seberapa besar penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan
	Subordinate Communication Item : 30, 31, 32, 33, 34	Seberapa baik hubungan komunikasi atasan dan bawahan
GROUP	Horizontal Communication Item : 23, 24, 25, 29	Seberapa banyak desas-desus yang terjadi diantara karyawan dan keakuratan dari informasi yang beredar
	Organizational Integration Item : 1, 2, 7, 8, 11	Seberapa banyak karyawan mendapatkan informasi tentang lingkungan kerjanya saat itu
ORGANIZATIONAL	Corporate Information Item : 3, 9, 12	Seberapa luas karyawan menerima informasi tentang organisasi secara keseluruhan
	Communication Climate Item : 14, 17, 20, 21	Seberapa besar komunikasi dalam organisasi memotivasi karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi
	Media Quality Item : 18, 27, 28	Seberapa baik kualitas dari Media Komunikasi

Tabel 3.6 Kisi-kisi alat ukur Communication Satisfaction

3.2.1.2 Kisi-kisi alat ukur Organizational Commitment

Alat ukur ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat kekuatan keterikatan karyawan terhadap organisasi PT. JLJ yang diukur melalui komponen-komponen *Affective Commitment, Continuance Commitment dan Normative Commitment.*

KOMPONEN	INDIKATOR	NO ITEM
Affective Commitment	Merasa diri menjadi bagian dari organisasi dan memiliki keterikatan emosional	1, 3*, 4*, 5, 6*
	Peduli terhadap kemajuan organisasi	2, 7, 9, 10, 11
	Bangga terhadap organisasi	8, 12, 13
Continuance Commitment	Merasa menjadi bagian dari organisasi karena suatu kebutuhan	14*, 15, 16, 17, 18
	Mempertimbangkan keuntungan dan kerugian jika berhenti atau tidak bergabung lagi dengan organisasi saat ini	19, 20, 21, 22
	Tidak dapat menemukan alternatif pekerjaan lain	23*, 24, 25, 26
Normative Commitment	Memiliki loyalitas terhadap organisasi	27, 28, 29*, 30*
	Merasa memiliki kewajiban untuk tetap bergabung dengan organisasi saat ini	31*, 32, 33, 34

* item negative

Tabel 3.7 Kisi-kisi alat ukur Organizational Commitment

3.2.2 Cara Penilaian Alat Ukur

3.2.2.1 Cara Penilaian Alat Ukur CS

Alat ukur CS menggunakan metode skala Likert dengan 5 (lima) katagori pilihan. Skor yang diberikan merupakan nilai-nilai dengan skala ordinal, karena disetiap pilihan menunjukkan intensitas yang berbeda untuk membedakan peringkatnya. Alat ukur ini terdiri dari 34 item untuk mengukur CS, masing-masing item memiliki lima pilihan jawaban sebagai berikut :

Pilihan Jawaban	Skor Item
Sangat Tidak Puas (STP)	1
Tidak Puas (TP)	2
Ragu-ragu (R)	3
Puas (P)	4
Sangat Puas (SP)	5

Tabel 3.8 Cara Penilaian CS

3.2.2.2 Cara Penilaian Alat Ukur OC

Alat ukur OC menggunakan metode skala Likert dengan 5 (lima) katagori pilihan. Skor yang diberikan merupakan nilai-nilai dengan skala ordinal, karena disetiap pilihan menunjukkan intensitas yang berbeda untuk membedakan peringkatnya. Alat ukur ini terdiri dari 34 item untuk mengukur OC yang terbagi atas beberapa rumusan item positif dan negatif. Masing-masing item memiliki lima pilihan jawaban sebagai berikut :

Pilihan Jawaban	Skor Item Positif	Skor Item Negatif (*)
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5
Tidak Setuju (TS)	2	4
Ragu-ragu (R)	3	3
Setuju (S)	4	2
Sangat Setuju (SS)	5	1

Tabel 3.9 Cara Penilaian OC untuk item positif dan negatif

3.3 Metoda Analisis Data

Data yang baik adalah data yang didapat dari alat ukur yang baik. Alat ukur yang baik harus memenuhi dua persyaratan dibawah ini, yaitu validitas dan reliabilitas.

3.3.1. Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur itu mengukur apa yang ingin diukur, atau sejauh mana alat ukur yang kita gunakan mengenai sasaran. Semakin tinggi validitas suatu alat test, maka alat tersebut semakin mengenai pada sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Jadi validitas menunjuk kepada ketepatan dan kecermatan test dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Suatu test dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila

test tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur sesuai dengan tujuan pengukuran.

Untuk menentukan validitas digunakan metode koefisien korelasi *Product Moment Pearson* yaitu dengan mengkorelasikan skor total yang dihasilkan oleh masing-masing konsumen (Y) dengan skor masing-masing item (X) dengan rumus :

$$r_{yx} = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left[n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right] \left[n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right]}}$$

Selanjutnya nilai korelasi ini dibandingkan dengan nilai r kritis. Nilai r kritis yang digunakan biasanya antara 0.3-0.4 (*Cronbach, 1970 h. 135*). Jika nilai koefisien korelasinya lebih besar dari 0.3 maka item-item tersebut dinyatakan valid.

3.3.1.1 Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil perhitungan validitas terhadap kedua alat ukur CS dan OC, maka dapat dikatakan bahwa kedua alat ukur CS dan OC memiliki validitas yang tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kedua alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang akan diukur (valid).

3.3.2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi lebih dari

sekali. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, adalah pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (reliabel).

Untuk uji reliabilitas digunakan metode koefisien *Alpha Cronbach's*. koefisien *Alpha Cronbach's* merupakan koefisien yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi internal consistency.

Rumusnya

$$r_{xx} = \alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

$$\sigma_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}$$

keterangan r_{xx} = Nilai koefisien reliabilitas Alpha Cronbach's

k = Jumlah item pertanyaan

σ_i^2 = Varians masing masing item

σ_x^2 = Varians skor total item dari konsumen

Untuk menentukan keeratan hubungan digunakan criteria Guilford yaitu :

- Kurang dari 0,20 : Hubungan yang sangat kecil dan bisa diabaikan
- 0,20 - < 0,40 : Hubungan yang kecil (tidak erat)
- 0,40 - < 0,70 : Hubungan yang cukup erat
- 0,70 - < 0,90 : Hubungan yang erat (reliable)
- 0,90 - < 1,00 : Hubungan yang sangat erat (sangat reliable)
- 1,00 : Hubungan yang sempurna

3.3.2.1 Hasil uji reliabilitas

Alat Ukur	Reliabel	Kriteria
Communication Satisfaction	0,932	Alat ukur dapat diandalkan
Organizational Commitment	0,911	Alat ukur dapat diandalkan

Tabel 3.10 Hasil Uji Reliabilitas CS dan OC

Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas terhadap kedua alat ukur, maka dapat disimpulkan bahwa kedua alat ukur yang digunakan untuk mengukur CS dan OC dapat diandalkan. Ini artinya bahwa kedua alat ukur tersebut mampu memberikan suatu hasil pengukuran yang bersifat konsisten atau memberikan hasil pengukuran yang relative sama jika dilakukan kembali pada waktu yang berbeda.

3.3.3 Hasil Uji Analisis Item

Dari hasil analisis item diketahui bahwa ada beberapa item pada alat ukur CS yang tidak dapat digunakan karena memiliki tingkat validitas lebih kecil dari r table (<30) yaitu : -0,275 ; -0,509 ; 0,238 ; -0,177 ; 0,291. Item-item yang dianggap tidak dapat mewakili pengukuran CS tersebut adalah item-item no : 9, 13, 18, 25, 30, 35.

Adapun untuk alat ukur OC yang memiliki tingkat validitas lebih kecil dari r table (<30) yaitu : 0,123 ; -0,187 ; 0,123 ; 0,191 ; 0,006 ; 0,081. Item-item yang dianggap tidak dapat mewakili pengukuran OC tersebut adalah item-item no : 2, 4, 15, 22, 27, 34. Dengan demikian dalam proses pengambilan data dan pengolahannya, item-item tersebut tidak digunakan.

3.3.4 Metode Successive Interval (MSI)

Untuk menganalisis data melalui pendekatan deskriptif kuantitatif dengan statistik parametrik, maka data yang memiliki skala ukur ordinal harus ditingkatkan skalanya terlebih dahulu kedalam skala interval dengan menggunakan *Method Successive Interval* (MSI). Alasan penggunaan statistik parametrik adalah karena jumlah data sampelnya besar. Selain alasan tersebut, data sampel diasumsikan mengikuti distribusi normal. Dengan menggunakan *dalil limit pusat* dapat diasumsikan bahwa data yang jumlahnya lebih besar dari 30 (> 30) maka data dapat diasumsikan mengikuti distribusi normal

Metode Successive Interval (MSI) adalah metode skala untuk menaikkan skala pengukuran dari skala pengukuran ordinal ke skala pengukuran interval. Khusus untuk data variable X.

Secara garis besar successive interval dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Menentukan frekuensi konsumen yaitu banyaknya konsumen yang memberikan respon yang ada
2. Membagi setiap bilangan pada frekuensi dengan banyaknya konsumen keseluruhan. Yang menghasilkan proporsi.
3. Jumlahkan proporsi secara keseluruhan untuk setiap konsumen sehingga diperoleh proporsi kumulatif.
4. Tentukan nilai Z untuk setiap konsumen
5. Menghitung nilai Skala Value (SV)

$$SV = \frac{(\text{density at lower limit} - \text{density at upper limit})}{(\text{area below upper limit} - \text{area below lower limit})}$$

6. Menentukan nilai K

$$K = \text{Skor Terkecil yang Dipilih Konsumen} + |SV \text{ min}|$$

7. Menentukan skala interval untuk masing-masing skor.

$$Y = K + SV$$

8. Gantilah setiap skor dengan nilai Y yang sesuai sesuai untuk masing – masing skor dalam satu item.

3.3.5 Analisis Jalur

Dalam penelitian ini akan dianalisis peran variable yang terkait dengan CS terhadap variabel yang terkait dengan OC. Analisis yang digunakan disesuaikan dengan hipotesis penelitian yang diajukan, yaitu Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis tersebut digunakan karena adanya hubungan keeratan antara variabel bebas atau terdapat hubungan korelasi anantara variabel bebas. Analisis jalur digunakan untuk menganalisa hubungan kausal antara satu atau beberapa variabel penyebab dengan satu variabel akibat.

Tahap-tahap penyusunan analisis jalur adalah sebagai berikut :

1. Model analisis jalur berangkat dari asumsi bahwa model yang disusun sudah merupakan model kausal *recursive* atau *indirectional*.
2. Disamping pengujian kausalitas, pengujian linieritas harus dilakukan, karena linieritas merupakan salah satu persyaratan analisis jalur.
3. Setelah kelengkapan dan persyaratan model analisis jalur dipenuhi, selanjutnya memeriksa kelengkapan substruktur/hipotesis.
4. Tahap selanjutnya adalah perhitungan koefisien jalur dan kontribusi pengaruh untuk substruktur/hipotesis.

Asumsi yang harus diperhatikan dalam menggunakan analisis jalur, yaitu :

1. Hubungan antara variabel haruslah linier dan aditif (data sesuai asumsi)
2. Menurut persyaratan analisis jalur, fakta numerik yang bisa dianalisis adalah fakta numerik dengan tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval.

Seluruh perhitungan statistik dilakukan dengan menggunakan aplikasi Lisrel dan SPSS.

3.4 Subyek Penelitian

Subyek penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tol setingkat kepala seksi dan kepala bagian yang berada di kantor pusat. Subyek penelitian ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- Karyawan tol setingkat kepala seksi dan kepala bagian yang telah bekerja minimal 5 tahun dan sudah menduduki posisi ini minimal 2 tahun. Dengan demikian diharapkan telah mengetahui sistem maupun budaya organisasi dan dapat merasakan suasana kerja dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Berikut adalah rincian data populasi subyek penelitian dalam penelitian ini:

Divisi/Biro	Jumlah
Biro SDM	16
Biro Umum	21
Biro Hukum dan Humas	9
Biro Keuangan	12
Divisi Teknik	17
Divisi Operasi	22
Jumlah Populasi	97

Tabel 3.10 Data Populasi

Penetapan jumlah sampel dengan menggunakan rumus penarikan sampel SLOVIN sebagai berikut :

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

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

ε : Tingkat kekeliruan pengambilan sampel yang dapat ditolerir, 10%

Dari jumlah populasi sebanyak 97 pegawai yang tersebar di 6 (enam) bagian /divisi maka diperoleh besarnya sampel :

$$n = \frac{97}{1 + 97(0,1)^2}$$

$$n = \frac{97}{1 + 97(0,01)}$$

$$n = \frac{97}{1 + 0,97}$$

$$n = \frac{97}{1,97}$$

$n = 49,24$ dibulatkan menjadi 50 orang pegawai

Selanjutnya untuk menghitung sampel di masing-masing divisi dilakukan perhitungan secara *proportional random sampling* dengan menggunakan rumus :

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan :

n_i : Banyaknya responden di masing-masing divisi

N_i : Banyaknya populasi (pegawai) di masing-masing divisi

N : Banyaknya populasi (pegawai)

n : Besarnya sampel yang akan ditarik

Maka sampel dari masing-masing divisi yang menjadi subyek penelitian sebagai berikut :

1. Biro SDM

$$n_i = \frac{16}{97} \times 50 = 8,25$$

$n_i = 8$ (pembulatan)

2. Biro Umum

$$n_i = \frac{21}{97} \times 50 = 10,82$$

$n_i = 11$

3. Biro Hukum dan Humas

$$n_i = \frac{9}{97} \times 50 = 4,64$$

$n_i = 5$ (pembulatan)

4. Biro Keuangan

$$n_i = \frac{12}{97} \times 50 = 6,19$$

$$n_i = 6 \text{ (pembulatan)}$$

5. Divisi Teknik

$$n_i = \frac{17}{97} \times 50 = 8,76$$

$$n_i = 9 \text{ (pembulatan)}$$

6. Divisi Operasi

$$n_i = \frac{22}{97} \times 50 = 11,34$$

$$n_i = 11 \text{ (pembulatan)}$$

Untuk lebih jelasnya distribusi sampel dapat diuraikan sebagai berikut :

Divisi/Biro	Populasi	Sampel
Biro SDM	16	8
Biro Umum	21	11
Biro Hukum dan Humas	9	5
Biro Keuangan	12	6
Divisi Teknik	17	9
Divisi Operasi	22	11
Jumlah	97	50

Tabel 3.11 Distribusi Sampel

3.5 Pengujian Hipotesis

Dengan menggunakan aplikasi Lisrel dapat diketahui besaran-besaran koefisien jalur masing-masing hubungan yang merupakan indikasi besar atau kecilnya pengaruh variabel terhadap variabel lain.

Pengujian dilakukan terhadap hipotesis penelitian yang dirumuskan sebagai berikut : “*Communication Satisfaction* berperan terhadap *Organizational Commitment*”. Dengan sub hipotesis sebagai berikut :

1. *Personal Feedback* berperan terhadap *Affective Commitment*
2. *Supervisory Communication* berperan terhadap *Affective Commitment*
3. *Subordinate Communication* berperan terhadap *Affective Commitment*
4. *Horizontal Communication* berperan terhadap *Affective Commitment*
5. *Organizational Integration* berperan terhadap *Affective Commitment*
6. *Corporate Information* berperan terhadap *Affective Commitment*
7. *Communication Climate* berperan terhadap *Affective Commitment*
8. *Media Quality* berperan terhadap *Affective Commitment*
9. *Personal Feedback* berperan terhadap *Continuance Commitment*
10. *Supervisory Communication* berperan terhadap *Continuance Commitment*
11. *Subordinate Communication* berperan terhadap *Continuance Commitment*
12. *Horizontal Communication* berperan terhadap *Continuance Commitment*
13. *Organizational Integration* berperan terhadap *Continuance Commitment*
14. *Corporate Information* berperan terhadap *Continuance Commitment*
15. *Communication Climate* berperan terhadap *Continuance Commitment*
16. *Media Quality* berperan terhadap *Continuance Commitment*
17. *Personal Feedback* berperan terhadap *Normative Commitment*
18. *Supervisory Communication* berperan terhadap *Normative Commitment*
19. *Subordinate Communication* berperan terhadap *Normative Commitment*
20. *Horizontal Communication* berperan terhadap *Normative Commitment*
21. *Organizational Integration* berperan terhadap *Normative Commitment*

22. *Corporate Information* berperan terhadap *Normative Commitment*

23. *Communication Climate* berperan terhadap *Normative Commitment*

24. *Media Quality* berperan terhadap *Normative Commitment*

Selanjutnya hipotesis penelitian diturunkan menjadi hipotesis statistik, yaitu :

$$H_0 : \rho_{X_1 Y_1} \leq 0$$

Personal Feedback tidak berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : \rho_{X_1 Y_1} > 0$$

Personal Feedback berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : \rho_{X_2 Y_1} \leq 0$$

Supervisory Communication tidak berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : \rho_{X_2 Y_1} > 0$$

Supervisory Communication berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : \rho_{X_3 Y_1} \leq 0$$

Subordinate Communication tidak berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : \rho_{X_3 Y_1} > 0$$

Subordinate Communication berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : \rho_{X_4 Y_1} \leq 0$$

Horizontal Communication tidak berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : \rho_{X_4 Y_1} > 0$$

Horizontal Communication berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : \rho_{X_5 Y_1} \leq 0$$

Organizational Integration tidak berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : \rho_{X_5 Y_1} > 0$$

Organizational Integration berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : PX_6Y_1 \leq 0$$

Corporate Information tidak berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_1 : PX_6Y_1 > 0$$

Corporate Information berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : PX_7Y_1 \leq 0$$

Communication Climate tidak berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : PX_7Y_1 > 0$$

Communication Climate berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : PX_8Y_1 \leq 0$$

Media Quality tidak berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : PX_8Y_1 > 0$$

Media Quality berperan terhadap *Affective Commitment*

$$H_0 : PX_1Y_2 \leq 0$$

Personal Feedback tidak berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_1Y_2 > 0$$

Personal Feedback berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_2Y_2 \leq 0$$

Supervisory Communication tidak berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_2Y_2 > 0$$

Supervisory Communication berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_3Y_2 \leq 0$$

Subordinate Communication tidak berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_3Y_2 > 0$$

Subordinate Communication berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_4Y_2 \leq 0$$

Horizontal Communication tidak berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_4Y_2 > 0$$

Horizontal Communication berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_5Y_2 \leq 0$$

Organizational Integration tidak berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_5Y_2 > 0$$

Organizational Integration berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_6Y_2 \leq 0$$

Corporate Information tidak berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_1 : PX_6Y_2 > 0$$

Corporate Information berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_7Y_2 \leq 0$$

Communication Climate tidak berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_7Y_2 > 0$$

Communication Climate berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_8Y_2 \leq 0$$

Media Quality tidak berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_8Y_2 > 0$$

Media Quality berperan terhadap *Continuance Commitment*

$$H_0 : PX_1Y_3 \leq 0$$

Personal Feedback tidak berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : PX_1Y_3 > 0$$

Personal Feedback berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : PX_2Y_3 \leq 0$$

Supervisory Communication tidak berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : PX_2Y_3 > 0$$

Supervisory Communication berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : PX_3Y_3 \leq 0$$

Subordinate Communication tidak berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : PX_3Y_3 > 0$$

Subordinate Communication berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : PX_4Y_3 \leq 0$$

Horizontal Communication tidak berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : PX_4Y_3 > 0$$

Horizontal Communication berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : PX_5Y_3 \leq 0$$

Organizational Integration tidak berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : PX_5Y_3 > 0$$

Organizational Integration berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : PX_6Y_3 \leq 0$$

Corporate Information tidak berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_1 : PX_6Y_3 > 0$$

Corporate Information berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : PX_7Y_3 \leq 0$$

Communication Climate tidak berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : PX_7Y_3 > 0$$

Communication Climate berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : \beta_{X_8 Y_3} \leq 0$$

Media Quality tidak berperan terhadap *Normative Commitment*

$$H_0 : \beta_{X_8 Y_3} > 0$$

Media Quality berperan terhadap *Normative Commitment*

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Uji Signifikansi yaitu melihat parameter-parameter jalurnya dengan mengukur besaran *p-value* atau *t*-hitungnya untuk menentukan signifikansi atau tidaknya hubungan jalur tersebut.

Tolak H_0 , jika *p-value* < 0.05

Terima H_0 , jika *p-value* \geq 0.05

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran *Communication Satisfaction* karyawan PT. JLJ

Kepuasan komunikasi (*Communication Satisfaction*) menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Gambaran Kepuasan komunikasi karyawan PT. Jalan Tol Lingkarluar Jakarta akan diuraikan melalui indikator-indikator untuk dimensi - dimensi dari Kepuasan komunikasi (*Communication Satisfaction*) yang diteliti berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran angket, observasi dan wawancara

4.1.1 *Personal Feedback*

Dimensi *Personal Feedback* menggambarkan seberapa banyak karyawan mengetahui proses penilaian terhadap dirinya dan mendapatkan umpan balik dari hasil penilaian. Untuk mengetahui bagaimana *Personal Feedback* di PT. Jalan Tol Lingkarluar Jakarta, berikut ini ditampilkan tanggapan 50 orang responden, berdasarkan perolehan tanggapan responden melalui angket, sebagai berikut:

Tabel 4.1
Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Personal Feedback*
Pada *Communication Satisfaction* Karyawan PT. JLJ

Pernyataan	Personal Feedback											
	SS = 5		S = 4		R = 3		TS = 2		STS = 1		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
Puaskah Sdr akan Informasi mengenai hasil pekerjaan Sdr dibanding dengan pekerjaan orang lain	2	10	13	52	6	18	24	48	5	5	50	133
Puaskah Sdr akan Informasi mengenai cara penilaian yang diberikan terhadap Sdr	2	10	16	64	3	9	26	52	3	3	50	138
Puaskah Sdr akan Pengakuan perusahaan terhadap usaha-usaha yang telah Sdr lakukan	0	0	8	32	11	33	24	48	7	7	50	120
Puaskah Sdr akan Laporan mengenai penyelesaian masalah-masalah yang ada dalam pekerjaan	0	0	15	60	14	42	17	34	4	4	50	140
Puaskah Sdr akan pengertian atasan dalam masalah-masalah yang dihadapi bawahannya	4	20	19	76	13	39	13	26	1	1	50	162
Total Skor											693	
Skor Maksimum											1250	
Persentase Skor											55,44%	

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi *Personal Feedback* pada *Communication Satisfaction* sebesar 55,44%. Jika nilai ini dikaitkan dengan kriteria penilaian, maka hasil dari dimensi ini masuk dalam taraf kurang baik. Artinya bahwa proses *Personal Feedback* karyawan PT. Jalan Tol Lingkarluar Jakarta selama ini masih dirasakan kurang memuaskan. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan yang masih kurang puas atas informasi mengenai hasil pekerjaannya dibanding dengan hasil pekerjaan orang lain. Kemudian karyawan juga kurang puas mengenai cara penilaian yang diberikan terhadap mereka, para karyawan merasa kurang dihargai atas penilaian yang mereka dapatkan dari pihak pimpinan. Begitu juga terhadap pengakuan yang diberikan perusahaan terhadap usaha-usaha yang telah mereka lakukan. Meskipun demikian karyawan cenderung merasa cukup puas atas laporan mengenai penyelesaian masalah-masalah yang ada dalam pekerjaan serta adanya pengertian atasan dalam masalah-masalah yang dihadapi bawahannya.

4.1.2 *Supervisory Communication*

Dimensi *Supervisory Communication* menggambarkan seberapa besar penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Hasil tanggapan responden untuk dimensi ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Supervisory Communication*
Pada *Communication Satisfaction* Karyawan PT. JLJ

Pernyataan	Supervisor Communication											
	SS = 5		S = 4		R = 3		TS = 2		STS = 1		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
Puaskah Sdr akan perhatian Atasan terhadap Sdr	3	15	21	84	12	36	13	26	1	1	50	162
Puaskah Sdr akan bimbingan Atasan dalam memecahkan persoalan yang ada dalam pekerjaan	0	0	18	72	17	51	14	28	1	1	50	152
Puaskah Sdr akan kepercayaan yang diberikan oleh atasan terhadap Sdr	0	0	38	152	6	18	6	12	0	0	50	182
Puaskah Sdr akan keterbukaan atasan pada ide-ide yang diberikan oleh bawahan	0	0	19	76	11	33	19	38	1	1	50	148
Puaskah Sdr akan pengarahan yang diberikan oleh atasan	0	0	19	76	14	42	17	34	0	0	50	152
Total Skor											796	
Skor Maksimum											1250	
Persentase Skor											63,68%	

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi *Supervisory Communication* pada *Communication Satisfaction* sebesar 63,68 %. Jika nilai ini dikaitkan dengan kriteria penilaian, maka hasil dari dimensi ini masuk dalam taraf cukup/sedang. Karyawan cukup puas dengan perhatian dari atasannya, pihak atasan memberikan bimbingan dalam memecahkan masalah persoalan yang ada dalam pekerjaan bawahannya sehingga karyawan merasa terbantu dalam mengatasi masalah. Begitu juga dalam melaksanakan pekerjaan, pihak atasan cukup baik dalam memberikan pengarahan sehingga bawahan mendapat kejelasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hanya saja atasan masih belum sepenuhnya

terbuka terhadap ide-ide yang diberikan karyawan, atasan cenderung kurang memperhatikan ide-ide yang disampaikan bawahan mengenai pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan.

4.1.3 *Subordinate Communication*

Dimensi *Subordinate Communication* menggambarkan Seberapa responsive bawahan terhadap komunikasi yang dilakukan atasan dan memperkirakan kebutuhan penyelia. Hasil tanggapan responden untuk dimensi ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Subordinate Communication*
Pada *Communication Satisfaction* Karyawan PT. JLJ

Pernyataan	Subordinate Communication											
	SS = 5		S = 4		R = 3		TS = 2		STS = 1		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
Puaskah Sdr akan respon bawahan terhadap komunikasi yang Sdr lakukan	6	30	40	160	4	12	0	0	0	0	50	202
Puaskah Sdr akan kesadaran bawahan untuk memberikan informasi yang Sdr butuhkan	0	0	33	132	8	24	9	18	0	0	50	174
Puaskah Sdr akan "rumors" yang terjadi di unit kerja Sdr	0	0	11	44	17	51	22	44	0	0	50	139
Puaskah Sdr akan kesediaan bawahan dalam menerima penilaian, saran dan kritik dari Sdr	0	0	31	124	19	57	0	0	0	0	50	181
Puaskah Sdr akan kesediaan bawahan untuk memulai komunikasi dengan Sdr	5	25	23	92	22	66	0	0	0	0	50	183
Total Skor											879	
Skor Maksimum											1250	
Persentase Skor											70,32%	

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi *Subordinate Communication* pada *Communication Satisfaction* sebesar 70,32%. Dimensi ini masuk dalam taraf cukup/sedang. Bawahan memberikan respon yang cukup baik terhadap komunikasi dari atasannya serta bersedia untuk memulai komunikasi dengan atasan. Bawahan memiliki kesadaran yang cukup baik untuk memberikan informasi yang dibutuhkan atasannya dan bersedia menerima penilaian, saran dan kritik dari atasannya.

4.1.4 *Horizontal Communication*

Dimensi *Horizontal Communication* menggambarkan seberapa banyak desas desus yang terjadi diantara karyawan dan keakuratan dari informasi yang beredar. Hasil tanggapan responden untuk dimensi ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Horizontal Communication*
Pada *Communication Satisfaction* Karyawan PT. JLJ

Pernyataan	Horizontal Communication											
	SS = 5		S = 4		R = 3		TS = 2		STS = 1		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
Puaskah Sdr akan Kebebasan berkomunikasi dengan teman sekerja	3	15	46	184	1	3	0	0	0	0	50	202
Puaskah Sdr akan situasi Komunikasi yang terjadi pada saat ini	2	10	22	88	11	33	13	26	2	2	50	159
Puaskah Sdr akan kerukunan di dalam kelompok kerja	2	10	29	116	8	24	7	14	4	4	50	168
Puaskah Sdr akan Komunikasi informal yang ada di perusahaan	4	20	27	108	10	30	5	10	4	4	50	172
Total Skor											701	
Skor Maksimum											1000	
Persentase Skor											70,10%	

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi *Horizontal Communication* pada *Communication Satisfaction* sebesar 70,10%. Hasil dari dimensi ini masuk dalam taraf cukup/sedang. Karyawan merasa cukup puas atas kebebasan berkomunikasi dengan teman sekerjanya. Komunikasi informal antar karyawan juga berjalan cukup baik dimana antar karyawan terlihat cukup akrab diluar hubungan pekerjaan. Hal ini juga menunjukkan kerukunan yang cukup baik dalam kelompok kerja sehingga para karyawan cenderung merasa puas atas situasi komunikasi yang terjadi pada saat ini.

4.1.5 *Organizational Integration*

Dimensi *Organizational Integration* menggambarkan seberapa banyak karyawan mendapatkan informasi tentang lingkungan kerja saat itu, termasuk didalamnya adalah derajat

kepuasan terhadap informasi tentang program kerja, persyaratan jabatan dan kabar-kabar yang berhubungan dengan masalah kepegawaian. Hasil tanggapan responden untuk dimensi ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Organizational Integration*
Pada *Communication Satisfaction* Karyawan PT. JLJ

Pernyataan	Organizational Integration											
	SS = 5		S = 4		R = 3		TS = 2		STS = 1		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
Puaskah Sdr akan Informasi mengenai kemajuan Sdr dalam pekerjaan	0	0	18	72	8	24	17	34	7	7	50	137
Puaskah Sdr akan Informasi mengenai masalah-masalah kepegawaian	0	0	13	52	13	39	18	36	6	6	50	133
Puaskah Sdr akan Informasi mengenai kebijakan dan tujuan departemen	0	0	22	88	11	33	14	28	3	3	50	152
Puaskah Sdr akan Informasi mengenai persyaratan dari pekerjaan Sdr	1	5	27	108	6	18	14	28	2	2	50	161
Puaskah Sdr akan Informasi mengenai gaji dan insentif	0	0	27	108	6	18	13	26	4	4	50	156
Total Skor											739	
Skor Maksimum											1250	
Persentase Skor											59,12%	

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi *Organizational Integration* pada *Communication Satisfaction* sebesar 59,12%. Hasil dari dimensi ini masuk dalam taraf cukup/sedang. Karyawan cenderung merasa puas akan informasi mengenai kebijakan dan tujuan departemen, begitu juga mengenai informasi persyaratan dari pekerjaan mereka serta terhadap informasi mengenai gaji dan insentif yang mereka terima. Akan tetapi para karyawan masih kurang puas akan informasi mengenai kemajuan mereka dalam pekerjaan juga akan informasi mengenai masalah-masalah kepegawaian. Informasi yang mereka terima masih diragukan kebenarannya.

4.1.6 Corporate Information

Dimensi *Corporate Information* menggambarkan seberapa luas karyawan menerima informasi tentang organisasi secara keseluruhan. Termasuk didalamnya posisi keuangan organisasi dan segala kebijakan dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Hasil tanggapan responden untuk dimensi ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Corporate Information*
Pada *Communication Satisfaction* Karyawan PT. JLJ

Pernyataan	Corporate Information											
	SS = 5		S = 4		R = 3		TS = 2		STS = 1		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
Puaskah Sdr akan Informasi mengenai kebijakan dan tujuan perusahaan	1	5	25	100	4	12	18	36	2	2	50	155
Puaskah Sdr akan Informasi mengenai perubahan di PT. JLJ	0	0	15	60	14	42	15	30	6	6	50	138
Puaskah Sdr akan Informasi mengenai keberhasilan dan kegagalan dari PT. JLJ	1	5	20	80	9	27	20	40	0	0	50	152
Total Skor											445	
Skor Maksimum											750	
Persentase Skor											59,33%	

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi *Corporate Information* pada *Communication Satisfaction* sebesar 59,33%. Hasil dari dimensi ini masuk dalam cukup/sedang. Karyawan merasa cukup puas akan informasi mengenai kebijakan dan tujuan perusahaan, begitu juga Informasi mengenai keberhasilan dan kegagalan dari PT. JLJ. Hanya saja para karyawan masih kurang merasa puas akan informasi mengenai perubahan-perubahan yang terjadi di PT. Jalan Tol Lingkarluar Jakarta.

4.1.7 *Communication Climate*

Dimensi *Communication Climate* menggambarkan seberapa besar komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi. Hasil tanggapan responden untuk dimensi ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Communication Climate*
Pada *Communication Satisfaction* Karyawan PT. JLJ

Pernyataan	Communication Climate											
	SS = 5		S = 4		R = 3		TS = 2		STS = 1		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
Puaskah Sdr akan Komunikasi yang terjadi di perusahaan dalam memotivasi Sdr untuk mencapai tujuan	0	0	17	68	7	21	20	40	6	6	50	135
Puaskah Sdr akan Komunikasi yang terjadi di PT. JLJ yang membuat Sdr merasa menjadi bagian penting dari perusahaan	0	0	17	68	6	18	22	44	5	5	50	135
Puaskah Sdr terhadap informasi mengenai pekerjaan pada saat dibutuhkan	0	0	21	84	20	60	9	18	0	0	50	162
Puaskah Sdr akan penyelesaian konflik yang terjadi di perusahaan	0	0	19	76	16	48	15	30	0	0	50	154
Total Skor											586	
Skor Maksimum											1000	
Persentase Skor											58,60%	

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi *Communication Climate* pada *Communication Satisfaction* sebesar 58,60%. Hasil dari dimensi ini masuk dalam katagori cukup/sedang. Artinya bahwa *Communication Climate* di PT. Jalan Tol Lingkarluar Jakarta selama ini berjalan cukup baik, hanya saja masih belum maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan para karyawan cenderung merasa puas terhadap informasi mengenai pekerjaan mereka pada saat dibutuhkan, artinya kebutuhan informasi mengenai pekerjaan cukup terpenuhi dengan baik. Selain itu, konflik yang terjadi di perusahaan dapat diselesaikan dengan baik sehingga semua pihak yang terkait merasa puas. Namun, komunikasi yang terjadi di perusahaan masih belum dapat memotivasi para karyawan untuk mencapai tujuan.

Komunikasi yang terjadi juga belum menjadikan karyawan merasa menjadi bagian penting dari perusahaan.

4.1.8 *Media Quality*

Dimensi *Media Quality* menggambarkan sejauh mana rapat-rapat diatur dengan baik, pengarahan tertulis dibuat secara singkat dan jelas dan terjadi komunikasi yang memadai. Hasil tanggapan responden untuk dimensi ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Media Quality*
Pada *Communication Satisfaction* Karyawan PT. JLJ

Pernyataan	Media Quality											
	SS = 5		S = 4		R = 3		TS = 2		STS = 1		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
Puaskah Sdr akan Komunikasi yang terjadi di perusahaan dan sangat membantu Sdr dalam bekerja	0	0	22	88	8	24	20	40	0	0	50	152
Puaskah Sdr akan kejelasan dari perintah dan laporan tertulis	0	0	21	84	14	42	15	30	0	0	50	156
Puaskah Sdr akan Komunikasi yang terjadi di PT. JLJ	0	0	20	80	17	51	9	18	4	4	50	153
Total Skor											461	
Skor Maksimum											750	
Persentase Skor											61,47%	

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi *Media Quality* pada *Communication Satisfaction* sebesar 61,47%. Hasil dari dimensi ini masuk dalam katagori cukup/sedang. Artinya bahwa *Media Quality* di PT. JLJ sudah berjalan cukup baik. Karyawan merasa cukup puas atas kejelasan perintah yang mereka terima serta laporan tertulis mengenai pekerjaan tersebut.

4.2 *Gambaran Organizational Commitment* Karyawan PT. JLJ

Komitmen organisasi merupakan loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha

menjadi bagian dari organisasi serta keinginan untuk bertahan didalam organisasi. Gambaran mengenai komitmen organisasi karyawan PT. JLJ akan diuraikan melalui indikator-indikator untuk dimensi - dimensi dari Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*) yang diteliti berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran angket, observasi dan wawancara.

4.2.1 *Affective Commitment*

Affective Commitment adalah suatu keterikatan seseorang secara emosional untuk melekatkan, mengidentifikasi dan melibatkan diri pada organisasi. Pekerja yang memiliki *affective commitment* yang kuat akan mengikatkan diri karena keinginan. Hasil tanggapan responden untuk dimensi ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Affective Commitment*
Pada *Organizational Commitment* Karyawan PT. JLJ

Pernyataan	Affective Commitment											
	SP = 5		P = 4		R = 3		TP = 2		STP = 1		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
Saya akan menghabiskan sisa karir saya di PT. JLJ	3	15	18	72	16	48	10	20	3	3	50	158
Problem PT. JLJ berarti problem saya juga	2	10	33	132	2	6	11	22	2	2	50	172
Saya tidak merasa menjadi bagian dari keluarga besar PT. JLJ	2	10	22	88	15	45	11	22	0	0	50	165
Saya tidak merasa memiliki ikatan emosional dengan PT. JLJ	3	15	27	108	10	30	10	20	0	0	50	173
PT. JLJ memiliki arti penting tersendiri bagi saya	3	15	29	116	10	30	8	16	0	0	50	177
Saya tidak mempunyai rasa memiliki	5	25	30	120	12	36	3	6	0	0	50	187
Saya berusaha memberikan yang terbaik bagi kemajuan PT. JLJ	6	30	36	144	8	24	0	0	0	0	50	198
Saya bangga bergabung dengan organisasi PT. JLJ	3	15	31	124	16	48	0	0	0	0	50	187
Saya perlu menanggapi pandangan orang lain yang keliru tentang PT. JLJ	2	10	37	148	6	18	5	10	0	0	50	186
Saya ikut mengamati perkembangan kompetitor/pesaing dan memberikan masukan untuk PT. JLJ	1	5	32	128	15	45	2	4	0	0	50	182
Saya mengambil inisiatif untuk melaporkan kepada pihak yang berwenang, bilamana terjadi penyimpangan di PT. JLJ	3	15	25	100	18	54	4	8	0	0	50	177
PT. JLJ merupakan salah satu perusahaan terbaik di Indonesia	6	30	15	60	11	33	17	34	1	1	50	158
Banyak hal positif yang bisa dicontoh dari PT. JLJ	2	10	26	104	19	57	3	6	0	0	50	177
Total Skor											2297	

Skor Maksimum	3250
Persentase Skor	70,68%

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi *Affective Commitment* pada *Organizational Commitment* sebesar 70,68%. Hasil dari dimensi ini masuk dalam katagori cukup/sedang. Artinya bahwa *Affective Commitment* dari karyawan PT. JLJ cukup baik hanya saja masih belum maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan para karyawan yang ingin berusaha memberikan yang terbaik bagi kemajuan perusahaan serta merasa bangga bergabung dengan PT. JLJ. Mereka menganggap perlu menanggapi pandangan orang lain yang keliru mengenai perusahaan juga turut mengamati perkembangan kompetitor/pesaing dan memberikan masukan untuk PT. JLJ. Hal tersebut menunjukkan bahwa para karyawan pada umumnya memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan dan perusahaan memiliki penting bagi mereka. Meskipun demikian mereka merasa ragu untuk menghabiskan sisa karirnya di PT. JLJ, hal ini didorong karena sebagian karyawan masih belum merasa menjadi bagian dari keluarga besar PT. JLJ.

4.2.2 *Continuance Commitment*

Continuance Commitment adalah suatu keterikatan seseorang untuk bertahan pada organisasi karena pertimbangan yang sifatnya kalkulasi. Pekerja yang memiliki *continuance commitment* yang kuat cenderung akan mengikatkan diri karena ada suatu kebutuhan yang sifatnya personal. Untuk mengetahui bagaimana *Continuance commitment* karyawan PT. JLJ. Hasil tanggapan responden untuk dimensi ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Continuance Commitment*
Pada *Organizational Commitment* Karyawan PT. JLJ

Pernyataan	Continuance Commitment											
	SP = 5		P = 4		R = 3		TP = 2		STP = 1		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
Tak ada ruginya bagi saya meninggalkan PT. JLJ dalam waktu dekat	4	20	17	68	21	63	8	16	0	0	50	167
Tetap bersama PT. JLJ merupakan suatu kebutuhan dan sekaligus keinginan saya	1	5	23	92	18	54	8	16	0	0	50	167
PT. JLJ merupakan tempat yang tepat untuk memenuhi kebutuhan hidup saya dan keluarga	4	20	16	64	21	63	8	16	1	1	50	164
Dengan inflasi yang tinggi, PT. JLJ memberikan pendapatan yang memadai	0	0	17	68	13	39	17	34	3	3	50	144
Di PT. JLJ, saya masih bisa menyisihkan pendapatan saya untuk menabung	6	30	16	64	6	18	19	38	3	3	50	153
Banyak kebutuhan hidup saya akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan PT. JLJ	3	15	25	100	13	39	9	18	0	0	50	172
Alasan utama saya tetap bergabung dengan PT. JLJ adalah berdasarkan pertimbangan bahwa belum tentu organisasi lain dapat memberikan kompensasi dan keuntungan seperti yang saya peroleh di PT. JLJ	4	20	23	92	10	30	13	26	0	0	50	168
Tidak banyak keuntungan yang dapat saya peroleh jika saya keluar dari PT. JLJ	4	20	24	96	13	39	9	18	0	0	50	173
Jika saya keluar dari PT. JLJ maka saya akan kehilangan banyak hal yang selama ini sudah saya peroleh	5	25	25	100	14	42	6	12	0	0	50	179
Saya tidak khawatir jika harus berhenti dari pekerjaan saya saat ini, sekalipun belum memiliki alternatif pekerjaan lain	7	35	28	112	10	30	5	10	0	0	50	187
Tak banyak pilihan bagi saya untuk meninggalkan PT. JLJ	1	5	20	80	15	45	14	28	0	0	50	158
Satu dari sekian konsekuensi negatif jika meninggalkan PT. JLJ adalah keterbatasan alternatif	0	0	23	92	19	57	8	16	0	0	50	165
Saya tidak punya banyak pilihan lain selain tetap harus bekerja di PT. JLJ	1	5	23	92	14	42	12	24	0	0	50	163
Total Skor											2160	
Skor Maksimum											3250	
Persentase Skor											66,46%	

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi *Continuance Commitment* pada *Organizational Commitment* sebesar 66,46%. Hasil dari dimensi ini masuk dalam katagori cukup/sedang. Artinya bahwa *Continuance Commitment* dari karyawan PT. JLJ cukup baik, hanya saja masih belum maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan para karyawan yang pada umumnya merasa khawatir jika harus berhenti dari pekerjaan mereka saat ini, mereka takut kehilangan banyak hal yang selama ini sudah mereka peroleh. Mereka menilai tidak banyak keuntungan yang dapat diperoleh jika keluar dari PT. JLJ.

Meskipun demikian pada umumnya karyawan menilai perusahaan belum memberikan pendapatan yang memadai sehingga mereka kurang bisa menyisihkan pendapatannya untuk menabung.

4.2.3 Normative Commitment

Normative Commitment adalah suatu keterikatan seseorang untuk terus bergabung dengan organisasi karena pertimbangan balas budi (obligasi). Pekerja yang memiliki *normative commitment* yang kuat akan mengikatkan diri karena suatu kewajiban atau keharusan. Hasil tanggapan responden untuk dimensi ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Affective Commitment*
Pada *Organizational Commitment* Karyawan PT. JLJ

Pernyataan	Normative Commitment											
	SP = 5		P = 4		R = 3		TP = 2		STP = 1		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
Sekalipun ada kesempatan di perusahaan lain, bukanlah hal yang benar bagi saya untuk meninggalkan PT. JLJ	0	0	5	20	11	33	32	64	2	2	50	119
Saya merasa bersalah jika meninggalkan PT. JLJ saat ini	0	0	15	60	14	42	16	32	5	5	50	139
Saya rasa seseorang tidak selalu harus setia pada perusahaan	2	10	17	68	13	39	16	32	2	2	50	151
Pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain, bagi saya sah-sah saja	1	5	10	40	5	15	34	68	0	0	50	128
Tak ada kewajiban moral bagi saya untuk tetap bertahan di PT. JLJ	3	15	15	60	8	24	22	44	2	2	50	145
Saya tak akan meninggalkan PT. JLJ, karena merasa ada kewajiban moral dengan orang-orang didalamnya	0	0	13	52	11	33	25	50	1	1	50	136
Saya sangat berutang budi dengan PT. JLJ dan tidak ingin meninggalkannya	0	0	13	52	16	48	20	40	1	1	50	141
Saya banyak belajar selama bekerja di PT. JLJ. Tak mudah bagi saya untuk meninggalkannya	3	15	29	116	12	36	6	12	0	0	50	179
Total Skor											1138	
Skor Maksimum											2000	
Persentase Skor											56,90%	

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi *Normative Commitment* pada *Organizational Commitment* sebesar 56,90%. Hasil

dari dimensi ini masuk dalam katagori cukup/sedang. Artinya bahwa *Normative Commitment* dari karyawan PT. Jalan Tol Lingkarluar Jakarta sudah cukup baik meskipun masih belum maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan yang pada umumnya merasa banyak belajar selama bekerja di PT. JLJ sehingga tidak mudah bagi mereka untuk meninggalkan perusahaan. Para karyawan juga menilai seseorang selalu harus setia pada perusahaan. Meskipun demikian, sebagian karyawan merasa tidak ada kewajiban moral untuk tetap bertahan di PT. JLJ

4.3 Analisis Pengaruh *Communication Satisfaction* Terhadap *Organizational Commitment* Karyawan PT. JLJ

Dalam pengujian parametrik (pengujian parameter), syarat data yang digunakan sekurang-kurangnya mempunyai tingkat pengukuran interval. Sedangkan data yang dikumpulkan dari kuesioner mempunyai skala pengukuran ordinal (tingkatan), sehingga terlebih dahulu ditransformasikan menjadi skala interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) (terlampir), yang dilanjutkan dengan perhitungan analisis selanjutnya yaitu analisis jalur (*path analysis*), yaitu untuk mengetahui pengaruh baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dari Variabel bebas (independen) yaitu *Communication Satisfaction* (X) yang meliputi 8 dimensi (*Personal Feedback, Supervisory Communication, Subordinate Communication, Horizontal Communication, Organizational Integration, Corporate Information, Communication Climate* dan *Media Quality*) terhadap variabel tidak bebas (dependen) yaitu *Organizational Commitment* (Y) yang meliputi 3 dimensi (*Affective Commitment* (Y₁), *Continuance Commitment* (Y₂) dan *Normative Commitment* (Y₃)). Perhitungan analisis jalur dengan menggunakan LISREL V.8.7 dan SPSS for window Versi 15.0. Pembahasan secara terstruktur adalah sebagai berikut:

4.4 Pengaruh Dimensi-Dimensi *Communication Satisfaction* Terhadap Dimensi *Affective Commitment* pada *Organizational Commitment* Karyawan PT. JLJ

Analisis Jalur antara *Communication Satisfaction* Terhadap Dimensi *Affective Commitment* pada *Organizational Commitment* Karyawan PT. JLJ akan ditampilkan sebagai berikut:

A. Koefisien & Diagram Jalur

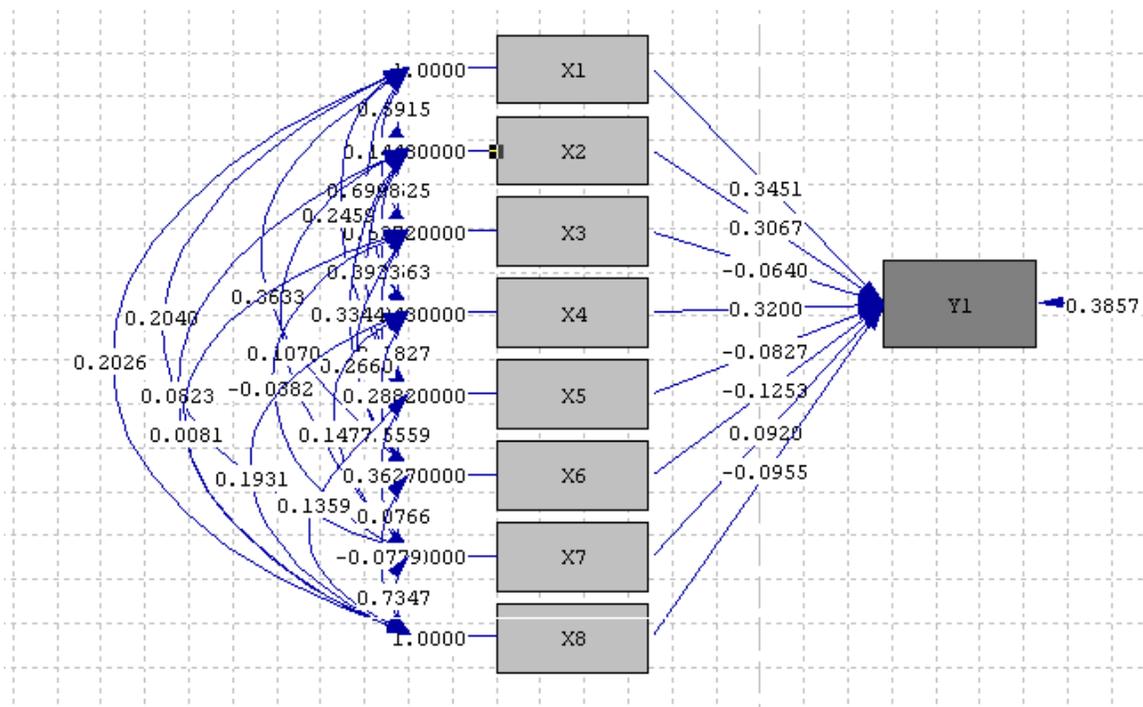
Hipotesis yang akan diuji adalah pengaruh dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* yang terdiri dari *Personal Feedback* (X_1), *Supervisory Communication* (X_2), *Subordinate Communication* (X_3), *Horizontal Communication* (X_4), *Organizational Integration* (X_5), *Corporate Information* (X_6), *Communication Climate* (X_7) dan *Media Quality* (X_8) terhadap dimensi *Affective Commitment* (Y_1) pada *Organizational Commitment*. Di samping variabel-variabel tersebut terdapat variabel residu yang diberi symbol ϵ , mewakili variabel-variabel lain di luar *Communication Satisfaction* yang juga mempengaruhi *Affective Commitment* (Y_1) pada *Organizational Commitment* serta tidak diteliti dalam penelitian ini. Dari hasil perhitungan, berikut nilai-nilai dari koefisien jalur dari dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap dimensi *Affective Commitment* (Y_1) pada *Organizational Commitment* ditampilkan pada tabel 4.12 di bawah ini:

Tabel 4.12
Koefisien Jalur

Koefisien Jalur X_1 Terhadap Y_1	P_{y_1x1}	0,3451
Koefisien Jalur X_2 Terhadap Y_1	P_{y_1x2}	0,3067
Koefisien Jalur X_3 Terhadap Y_1	P_{y_1x3}	-0,0640
Koefisien Jalur X_4 Terhadap Y_1	P_{y_1x4}	0,3200
Koefisien Jalur X_5 Terhadap Y_1	P_{y_1x5}	-0,0827
Koefisien Jalur X_6 Terhadap Y_1	P_{y_1x6}	-0,1253
Koefisien Jalur X_7 Terhadap Y_1	P_{y_1x7}	0,0920
Koefisien Jalur X_8 Terhadap Y_1	P_{y_1x8}	-0,0955

Pada tabel di atas maka gambaran hubungan struktural dari dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap dimensi *Affective Commitment* (Y_1) dengan menggunakan *software Lisrel V 8.7* yang meliputi koefisien jalur secara parsial dan koefisien korelasi antara variabel independen di tampilan pada gambar 4.1 di bawah ini:

Gambar 4.1
Hubungan Struktural Antara $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$ dan X_8 Terhadap Y_1



B. Pengujian Hipotesis

Secara Simultan (Bersama-sama)

Untuk menguji apakah dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* secara bersama-sama berpengaruh terhadap dimensi *Affective Commitment* (Y_1), secara statistik hipotesis dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut :

H_0 : $\rho_{yxi}=0$ (Tidak terdapat pengaruh antara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Affective Commitment*).

$H_1 : \rho_{yxi} \neq 0$ (Terdapat pengaruh antara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Affective Commitment*)

Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F, dengan ketentuan tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan sebaliknya terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$. Atau apabila nilai probabilitas atau signifikansi lebih kecil dari α (0,05). Dari perhitungan dengan menggunakan SPSS V 15.0 diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.13
Uji Hipotesis F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1680,9937	8	210,1242	8,1634	,0000 ^a
	Residual	1055,3293	41	25,7397		
	Total	2736,3229	49			

a. Predictors: (Constant), X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8

b. Dependent Variable: Y1

Dari hasil perhitungan di atas terlihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 8,1634 dan nilai F_{tabel} dari tabel distribusi F untuk tingkat signifikansi 0,05 dan derajat bebas $db_1 = 8$ dan $db_2 = 50-8-1 = 41$, diperoleh $F_{0,05(8;41)} = 2,1740$. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sesuai kriteria pengujian maka H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 0,05 atau dengan taraf kepercayaan 95%. Begitu juga dari nilai probabilitas atau signifikansi (sig.) dapat dilihat dari output SPSS di atas sebesar 0,0000; dimana nilainya $< 0,05$ maka H_0 ditolak.

Berdasarkan pada hasil pengujian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan (nyata) antara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* yang terdiri dari *Personal Feedback* (X_1), *Supervisory Communication* (X_2), *Subordinate Communication* (X_3), *Horizontal Communication* (X_4), *Organizational Integration* (X_5), *Corporate Information* (X_6), *Communication Climate* (X_7) dan *Media Quality* (X_8) secara simultan (bersama) terhadap dimensi *Affective Commitment* (Y_1) pada *Organizational Commitment*.

Pada pembahasan di atas, telah dijelaskan mengenai pengaruh dari *Communication Satisfaction* yang meliputi 8 dimensi terhadap dimensi

Secara Parsial (Individu)

Setelah prosedur pengujian secara simultan dimana hasilnya H_0 ditolak, dan disimpulkan terdapat pengaruh secara bersama-sama antara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap dimensi *Affective Commitment*, selanjutnya dilakukan pengujian individual untuk melihat kebermaknaan (signifikansi) pengaruh masing-masing variabel independen (dimensi-dimensi *Communication Satisfaction*) secara individu terhadap variabel dependen (*Affective Commitment* pada *Organizational Commitment*), maka dilakukan pengujian dengan uji t.

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{yxi} = 0$ (Tidak terdapat pengaruh masing-masing dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Affective Commitment*)

$H_1 : \rho_{yxi} \neq 0$ (Terdapat pengaruh masing-masing dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Affective Commitment*)

(untuk $i = 1, 2, \dots, 8$)

Statistik uji yang digunakan adalah uji t, dimana t_{hitung} dapat dihitung dengan menggunakan SPSS. Nilai t_{hitung} tersebut dibandingkan dengan nilai t_{tabel} untuk $n = 50$ dengan taraf kesalahan 5% dan $db = n - k - 1 = 50 - 8 - 1$ adalah 2,0195

Kriteria uji melalui statistik uji t, dengan ketentuan tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan sebaliknya terima H_0 jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau apabila nilai probabilitas atau signifikansi lebih kecil dari $\alpha(0,05)$. Berikut hasil perhitungan uji t dengan SPSS :

Tabel 4.14
Uji Hipotesis t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,8236	7,4374		2,9343	,0055
	X1	,8098	,3432	,3451	2,3596	,0231
	X2	,6297	,2890	,3067	2,1791	,0351
	X3	-,2031	,3352	-,0640	-,6060	,5479
	X4	,9637	,4621	,3200	2,0858	,0433
	X5	-,1740	,2848	-,0827	-,6110	,5446
	X6	-,4207	,4387	-,1253	-,9590	,3432
	X7	,2481	,4237	,0920	,5856	,5614
	X8	-,3186	,5010	-,0955	-,6360	,5283

a. Dependent Variable: Y1

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai signifikansi dan t hitung untuk uji pengaruh antara masing-masing dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Affective Commitment* (Y₁). Dari kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* terdapat tiga dimensi yang hasil pengujian hipotesisnya signifikan, yaitu *Personal Feedback* (X₁), *Supervisory Communication* (X₂) dan *Horizontal Communication* (X₄) dengan nilai p-values masing masing sebesar 0,0231 untuk X₁ ; 0,0351 untuk X₂ dan 0,0433 untuk X₄ dimana semua nilainya < 0,05 sehingga H₀ ditolak yang berarti dengan derajat kepercayaan 95% *Personal Feedback* (X₁), *Supervisory Communication* (X₂) dan *Horizontal Communication* (X₄) secara individu (parsial) berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap *Affective Commitment* (Y₁). Sedangkan hasil pengujian hipotesis 5 dimensi *Communication Satisfaction* lainnya tidak signifikan, dimana nilai signifikansi (p-values) untuk 5 dimensi tersebut seluruhnya > 0,05 sehingga H₀ diterima yang berarti bahwa kelima dimensi tersebut *Subordinate Communication* (X₃), *Organizational Integration* (X₅), *Corporate Information* (X₆), *Communication Climate* (X₇) dan *Media Quality* (X₈) tidak berpengaruh secara nyata terhadap *Affective Commitment* (Y₁).

C. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil pengujian statistik menunjukkan adanya pengaruh dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* secara simultan (bersama) terhadap *Affective Commitment* (Y_1). Kuatnya pengaruh kedelapan dimensi tersebut ditunjukkan dengan koefisien korelasi multiple (R), sedangkan besarnya pengaruh kedelapan dimensi tersebut secara simultan terhadap *Affective Commitment* dapat dilihat dari nilai Koefisien Determinasi (R^2) yang dihitung dengan menggunakan SPSS dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.15
Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi Multiple

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,7838 ^a	,6143	,5391	5,0734

a. Predictors: (Constant), X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8

Berdasarkan output SPSS di atas dapat dilihat nilai koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur besarnya pengaruh dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$ dan X_8) secara simultan (bersama) terhadap *Affective Commitment* (Y_1) sebesar 0,6143 atau 61,43% atau dengan kata lain besar kontribusi kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Affective Commitment* sebesar 61,43%. Sedangkan dilihat dari nilai koefisien korelasi multiple (R) sebesar 0,7838 menunjukkan bahwa kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* secara bersama-sama mempengaruhi *Affective Commitment* dengan derajat pengaruh yang kuat/tinggi. Secara lebih jelas, besarnya pengaruh baik langsung maupun tidak langsung kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Affective Commitment* (Y_1) dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.16
Pengaruh Masing-masing Variabel Bebas terhadap Dependen (Y_1)

Variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh Tidak Langsung (melalui)								Total
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	
X ₁	11,91%	-	6,26%	-0,32%	7,73%	-0,70%	-1,57%	0,65%	-0,67%	23,29%
X ₂	9,41%	6,26%	-	-0,10%	6,15%	-1,00%	-1,28%	0,30%	-0,24%	19,50%
X ₃	0,41%	-0,32%	-0,10%	-	-0,52%	0,02%	0,21%	0,02%	0,00%	-0,28%
X ₄	10,24%	7,73%	6,15%	-0,52%	-	-0,48%	-1,16%	0,43%	-0,59%	21,80%
X ₅	0,68%	-0,70%	-1,00%	0,02%	-0,48%	-	0,58%	-0,28%	0,11%	-1,07%
X ₆	1,57%	-1,57%	-1,28%	0,21%	-1,16%	0,58%	-	-0,09%	-0,09%	-1,83%
X ₇	0,85%	0,65%	0,30%	0,02%	0,43%	-0,28%	-0,09%	-	-0,65%	1,24%
X ₈	0,91%	-0,67%	-0,24%	0,00%	-0,59%	0,11%	-0,09%	-0,65%	-	-1,21%
Pengaruh Variabel X ₁ ,X ₂ ,X ₃ ,X ₄ ,X ₅ ,X ₆ ,X ₇ dan X ₈ terhadap Y ₁										61,43%
Pengaruh Variabel Lain terhadap Y ₁										38,57%
Total Pengaruh										100%

Besarnya Pengaruh kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* (X₁,X₂,X₃,X₄,X₅,X₆,X₇ dan X₈) secara simultan terhadap *Affective Commitment* (Y₁) sebesar 61,43% sedangkan sisanya pengaruh variabel lain diluar *Communication Satisfaction* yang berpengaruh terhadap *Affective Commitment* dengan pengaruh sebesar 38,57%. Hal ini menunjukkan terdapat faktor lain yang mempengaruhi *Affective Commitment* selain *Communication Satisfaction* yang tidak diteliti dalam penelitian ini .

Diantara ke delapan dimensi, seperti yang telah dikemukakan sebelumnya pada pengujian hipotesis secara individu (parsial) bahwa terdapat tiga dimensi yang secara nyata berpengaruh terhadap *Affective Commitment* yaitu *Personal Feedback* (X₁), *Supervisory Communication* (X₂) dan *Horizontal Communication* (X₄). Dimensi *Personal Feedback* (X₁) berpengaruh terhadap *Affective Commitment* dengan besarnya pengaruh baik langsung maupun tidak langsung sebesar 23,29%. Kemudian dimensi *Supervisory Communication* (X₂) dengan besar pengaruh baik langsung maupun tidak langsung sebesar 19,50% dan dimensi *Horizontal Communication* (X₄) sebesar 21,80%. Dimensi *Personal Feedback* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap *Affective Commitment* disusul kemudian oleh dimensi *Horizontal Communication* (X₄) dan *Supervisory Communication* (X₂).

Berdasarkan pembahasan sebelumnya pada pengujian hipotesis secara individu (parsial) bahwa dimensi *Subordinate Communication* (X_3), *Organizational Integration* (X_5), *Corporate Information* (X_6), *Communication Climate* (X_7) dan *Media Quality* (X_8) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Affective Commitment*. Hal ini juga dapat dilihat pada tabel di atas dimana besarnya nilai pengaruh dimensi-dimensi tersebut sangat kecil sekali sehingga dapat diabaikan. Sedangkan beberapa dimensi memiliki nilai pengaruh yang negatif, hal tersebut tidak menunjukkan adanya pengaruh yang negatif dari dimensi-dimensi tersebut terhadap *Affective Commitment* karena berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan sehingga nilai negatif tersebut tidak berarti.

4.5 Pengaruh Dimensi-Dimensi *Communication Satisfaction* Terhadap Dimensi *Continuance Commitment* pada *Organizational Commitment* Karyawan PT. Jalantol Lingkarluar Jakarta

Analisis Jalur antara *Communication Satisfaction* Terhadap Dimensi *Continuance Commitment* pada *Organizational Commitment* Karyawan PT. Jalantol Lingkarluar Jakarta akan ditampilkan sebagai berikut:

A. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji adalah pengaruh dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* yang terdiri dari *Personal Feedback* (X_1), *Supervisory Communication* (X_2), *Subordinate Communication* (X_3), *Horizontal Communication* (X_4), *Organizational Integration* (X_5), *Corporate Information* (X_6), *Communication Climate* (X_7) dan *Media Quality* (X_8) terhadap dimensi *Continuance Commitment* (Y_2) pada *Organizational Commitment*. Di samping variabel-variabel tersebut terdapat variabel residu yang diberi symbol ε , mewakili variabel-

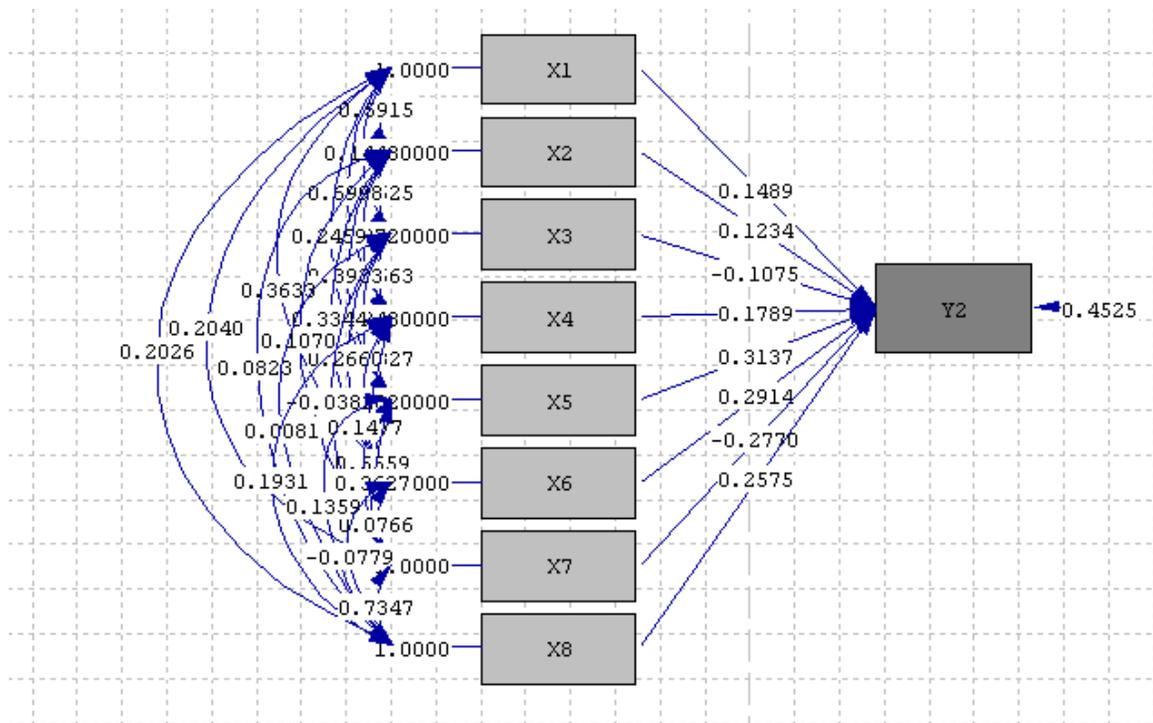
variabel lain di luar *Communication Satisfaction* yang juga mempengaruhi *Continuence Commitment* (Y_2) pada *Organizational Commitment* serta tidak diteliti dalam penelitian ini. Dari hasil perhitungan, berikut nilai-nilai dari koefisien jalur dari dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap dimensi *Continuence Commitment* (Y_2) pada *Organizational Commitment* ditampilkan pada tabel 4. di bawah ini:

Tabel 4.17
Koefisien Jalur

Koefisien Jalur X_1 Terhadap Y_2	P_{y_2x1}	0,1489
Koefisien Jalur X_2 Terhadap Y_2	P_{y_2x2}	0,1234
Koefisien Jalur X_3 Terhadap Y_2	P_{y_2x3}	-0,1075
Koefisien Jalur X_4 Terhadap Y_2	P_{y_2x4}	0,1789
Koefisien Jalur X_5 Terhadap Y_2	P_{y_2x5}	0,3137
Koefisien Jalur X_6 Terhadap Y_2	P_{y_2x6}	0,2914
Koefisien Jalur X_7 Terhadap Y_2	P_{y_2x7}	-0,2770
Koefisien Jalur X_8 Terhadap Y_2	P_{y_2x8}	0,2575

Pada tabel di atas maka gambaran hubungan struktural dari dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap dimensi *Continuence Commitment* (Y_2) dengan menggunakan *software Lisrel V 8.7* yang meliputi koefisien jalur secara parsial dan koefisien korelasi antara variabel independen di tampilkan pada gambar 4.1 di bawah ini:

Gambar 4.2
Hubungan Struktural Antara $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$ dan X_8 Terhadap Y_2



B. Pengujian Hipotesis

Secara Simultan (Bersama-sama)

Untuk menguji apakah dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* secara bersama-sama berpengaruh terhadap dimensi *Continuence Commitment* (Y₂), secara statistik hipotesis dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut :

H₀ : $\rho_{yxi} = 0$ (Tidak terdapat pengaruh antara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Continuence Commitment*).

H₁ : $\rho_{yxi} \neq 0$ (Terdapat pengaruh antara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Continuence Commitment*)

Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F, dengan ketentuan tolak H₀ jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan sebaliknya terima H₀ jika $F_{hitung} < F_{tabel}$.Atau apabila nilai probabilitas atau signifikansi lebih kecil dari α (0,05).Dari perhitungan dengan menggunakan SPSS V 15.0 diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.18
Uji Hipotesis F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1488,5491	8	186,0686	6,1999	,0000 ^a
	Residual	1230,4675	41	30,0114		
	Total	2719,0166	49			

a. Predictors: (Constant), X8, X3, X2, X5, X1, X6, X4, X7

b. Dependent Variable: Y2

Dari hasil perhitungan di atas terlihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 6,1999 dan nilai F_{tabel} dari tabel distribusi F untuk tingkat signifikansi 0,05 dan derajat bebas $db_1 = 8$ dan $db_2 = 50-8-1 = 41$, diperoleh $F_{0,05(8;41)} = 2,1740$. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sesuai kriteria pengujian maka H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 0,05 atau dengan taraf kepercayaan 95%. Begitu juga dari nilai probabilitas atau signifikansi (sig.) dapat dilihat dari output SPSS di atas sebesar 0,0000; dimana nilainya $< 0,05$ maka H_0 ditolak.

Berdasarkan pada hasil pengujian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan (nyata) antara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* yang terdiri dari *Personal Feedback* (X_1), *Supervisory Communication* (X_2), *Subordinate Communication* (X_3), *Horizontal Communication* (X_4), *Organizational Integration* (X_5), *Corporate Information* (X_6), *Communication Climate* (X_7) dan *Media Quality* (X_8) secara simultan (bersama) terhadap dimensi *Continuence Commitment* (Y_2) pada *Organizational Commitment*.

Secara Parsial (Individu)

Setelah prosedur pengujian secara simultan dimana hasilnya H_0 ditolak, dan disimpulkan terdapat pengaruh secara bersama-sama antara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap dimensi *Continuence Commitment*, selanjutnya dilakukan pengujian individual untuk melihat kebermaknaan (signifikansi) pengaruh masing-masing variabel independen (dimensi-

dimensi *Communication Satisfaction*) secara individu terhadap variabel dependen (*Continuence Commitment* pada *Organizational Commitment*), maka dilakukan pengujian dengan uji t.

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{yxi} = 0$ (Tidak terdapat pengaruh masing-masing dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Continuence Commitment*)

$H_1 : \rho_{yxi} \neq 0$ (Terdapat pengaruh masing-masing dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Continuence Commitment*)

Statistik uji yang digunakan adalah uji t, dimana t_{hitung} dapat dihitung dengan menggunakan SPSS. Nilai t_{hitung} tersebut dibandingkan dengan nilai t_{tabel} untuk $n = 50$ dengan taraf kesalahan 5% dan $db = n - k - 1 = 50 - 8 - 1$ adalah 2,0195

Kriteria uji melalui statistik uji t, dengan ketentuan tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan sebaliknya terima H_0 jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau apabila nilai probabilitas atau signifikansi lebih kecil dari $\alpha(0,05)$. Berikut hasil perhitungan uji t dengan SPSS :

Tabel 4.19
Uji Hipotesis t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,8064	8,0308		2,0927	,0426
	X1	,3482	,3706	,1489	,9397	,3529
	X2	,2525	,3120	,1234	,8093	,4230
	X3	-,3401	,3619	-,1075	-,9397	,3529
	X4	,5372	,4989	,1789	1,0768	,2879
	X5	,6577	,3075	,3137	2,1388	,0385
	X6	,9756	,4737	,2914	2,0594	,0458
	X7	-,7450	,4575	-,2770	-1,6283	,1111
	X8	,8561	,5410	,2575	1,5824	,1212

a. Dependent Variable: Y2

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai signifikansi dan t hitung untuk uji pengaruh antara masing-masing dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Continuence*

Commitment (Y_2). Dari kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* terdapat dua dimensi yang hasil pengujian hipotesisnya signifikan, yaitu *Organizational Integration* (X_5) dan *Corporate Information* (X_6) dengan nilai p-values masing masing sebesar 0,0385 untuk X_5 dan 0,0458 untuk X_6 dimana semua nilainya $< 0,05$ sehingga H_0 ditolak yang berarti dengan derajat kepercayaan 95% *Organizational Integration* (X_5) dan *Corporate Information* (X_6) secara individu (parsial) berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap *Continuence Commitment* (Y_2). Sedangkan hasil pengujian hipotesis 6 dimensi *Communication Satisfaction* lainnya tidak signifikan, dimana nilai signifikansi (p-values) untuk 6 dimensi tersebut seluruhnya $> 0,05$ sehingga H_0 diterima yang berarti bahwa keenam dimensi tersebut (*Personal Feedback* (X_1), *Supervisor Communication* (X_2), *Subordinate Communication* (X_3) *Horizontal Communication* (X_4), *Communication Climate* (X_7) dan *Media Quality* (X_8)) tidak berpengaruh secara nyata terhadap *Continuence Commitment* (Y_2).

C. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil pengujian statistik menunjukkan adanya pengaruh dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* secara simultan (bersama) terhadap *Continuence Commitment* (Y_2). Kuatnya pengaruh kedelapan dimensi tersebut ditunjukkan dengan koefisien korelasi multiple (R), sedangkan besarnya pengaruh kedelapan dimensi tersebut secara simultan terhadap *Continuence Commitment* dapat dilihat dari nilai Koefisien Determinasi (R^2) yang dihitung dengan menggunakan SPSS dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.20
Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi Multiple

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,7399 ^a	,5475	,4592	5,4783

a. Predictors: (Constant), X8, X3, X2, X5, X1, X6, X4, X7

Berdasarkan output SPSS di atas dapat dilihat nilai koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur besarnya pengaruh dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$ dan X_8) secara simultan (bersama) terhadap *Continuence Commitment* (Y_2) sebesar 0,5475 atau 54,75% atau dengan kata lain besar kontribusi kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Continuence Commitment* sebesar 54,75%. Sedangkan dilihat dari nilai koefisien korelasi multiple (R) sebesar 0,7399 menunjukkan bahwa kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* secara bersama-sama mempengaruhi *Continuence Commitment* dengan derajat pengaruh yang kuat/tinggi. Secara lebih jelas, besarnya pengaruh baik langsung maupun tidak langsung kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Continuence Commitment* (Y_2) dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.21
Pengaruh Masing-masing Variabel Bebas terhadap Dependen

Variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh Tidak Langsung (melalui)								Total
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	
X ₁	2,22%	-	1,09%	-0,23%	1,86%	1,15%	1,58%	-0,84%	0,78%	7,60%
X ₂	1,52%	1,09%	-	-0,07%	1,38%	1,52%	1,20%	-0,37%	0,26%	6,54%
X ₃	1,16%	-0,23%	-0,07%	-	-0,49%	-0,12%	-0,83%	-0,11%	-0,02%	-0,72%
X ₄	3,20%	1,86%	1,38%	-0,49%	-	1,03%	1,50%	-0,73%	0,89%	8,64%
X ₅	9,84%	1,15%	1,52%	-0,12%	1,03%	-	5,08%	-3,15%	1,10%	16,45%
X ₆	8,49%	1,58%	1,20%	-0,83%	1,50%	5,08%	-	-0,62%	-0,58%	15,82%
X ₇	7,67%	-0,84%	-0,37%	-0,11%	-0,73%	-3,15%	-0,62%	-	-5,24%	-3,39%
X ₈	6,63%	0,78%	0,26%	-0,02%	0,89%	1,10%	-0,58%	-5,24%	-	3,81%
Pengaruh Variabel X₁, X₂, X₃, X₄, X₅, X₆, X₇ dan X₈										54,75%
Pengaruh Variabel Lain										45,25%
Total Pengaruh										100%

Besarnya Pengaruh kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$ dan X_8) secara simultan terhadap *Continuence Commitment* (Y_2) sebesar 54,75% sedangkan sisanya pengaruh variabel lain diluar *Communication Satisfaction* yang berpengaruh terhadap *Continuence Commitment* dengan pengaruh sebesar 45,25%. Hal ini menunjukkan terdapat faktor lain yang mempengaruhi *Continuence Commitment* selain *Communication Satisfaction* yang tidak diteliti dalam penelitian ini .

Diantara ke delapan dimensi, seperti yang telah dikemukakan sebelumnya pada pengujian hipotesis secara individu (parsial) bahwa terdapat dua dimensi yang secara nyata berpengaruh terhadap *Continuence Commitment* yaitu *Organizational Integration* (X_5) dan *Corporate Information* (X_6). Dimensi *Organizational Integration* (X_5) berpengaruh terhadap *Continuence Commitment* dengan besarnya pengaruh baik langsung maupun tidak langsung sebesar 16,45%. Kemudian dimensi *Corporate Information* (X_6) dengan besar pengaruh baik langsung maupun tidak langsung sebesar 15,82%. Dimensi *Organizational Integration* memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap *Continuence Commitment* dibanding dimensi *Corporate Information* (X_6).

Berdasarkan pembahasan sebelumnya pada pengujian hipotesis secara individu (parsial) bahwa dimensi (*Personal Feedback* (X_1), *Supervisor Communication* (X_2), *Subordinate Communication* (X_3) *Horizontal Communication* (X_4), *Communication Climate* (X_7) dan *Media Quality* (X_8) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Continuence Commitment*. Hal ini juga dapat dilihat pada tabel di atas dimana besarnya nilai pengaruh dimensi-dimensi tersebut kecil sehingga dapat diabaikan. Sedangkan beberapa dimensi memiliki nilai pengaruh yang negatif, hal tersebut tidak menunjukkan adanya pengaruh yang negatif dari dimensi-dimensi tersebut terhadap *Continuence Commitment* karena berdasarkan hasil pengujian hipotesis

menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan sehingga nilai negatif tersebut tidak berarti.

4.6 Pengaruh Dimensi-Dimensi *Communication Satisfaction* Terhadap Dimensi *Normative Commitment* pada *Organizational Commitment* Karyawan PT. Jalantol Lingkarluar Jakarta

Analisis Jalur antara *Communication Satisfaction* Terhadap Dimensi *Normative Commitment* pada *Organizational Commitment* Karyawan PT. Jalantol Lingkarluar Jakarta akan ditampilkan sebagai berikut:

A. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji adalah pengaruh dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* yang terdiri dari *Personal Feedback* (X_1), *Supervisory Communication* (X_2), *Subordinate Communication* (X_3), *Horizontal Communication* (X_4), *Organizational Integration* (X_5), *Corporate Information* (X_6), *Communication Climate* (X_7) dan *Media Quality* (X_8) terhadap dimensi *Normative Commitment* (Y_3) pada *Organizational Commitment*. Di samping variabel-variabel tersebut terdapat variabel residu yang diberi symbol ε , mewakili variabel-variabel lain di luar *Communication Satisfaction* yang juga mempengaruhi *Normative Commitment* (Y_3) pada *Organizational Commitment* serta tidak diteliti dalam penelitian ini. Dari hasil perhitungan, berikut nilai-nilai dari koefisien jalur dari dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap dimensi *Normative Commitment* (Y_3) pada *Organizational Commitment* ditampilkan pada tabel 4. di bawah ini:

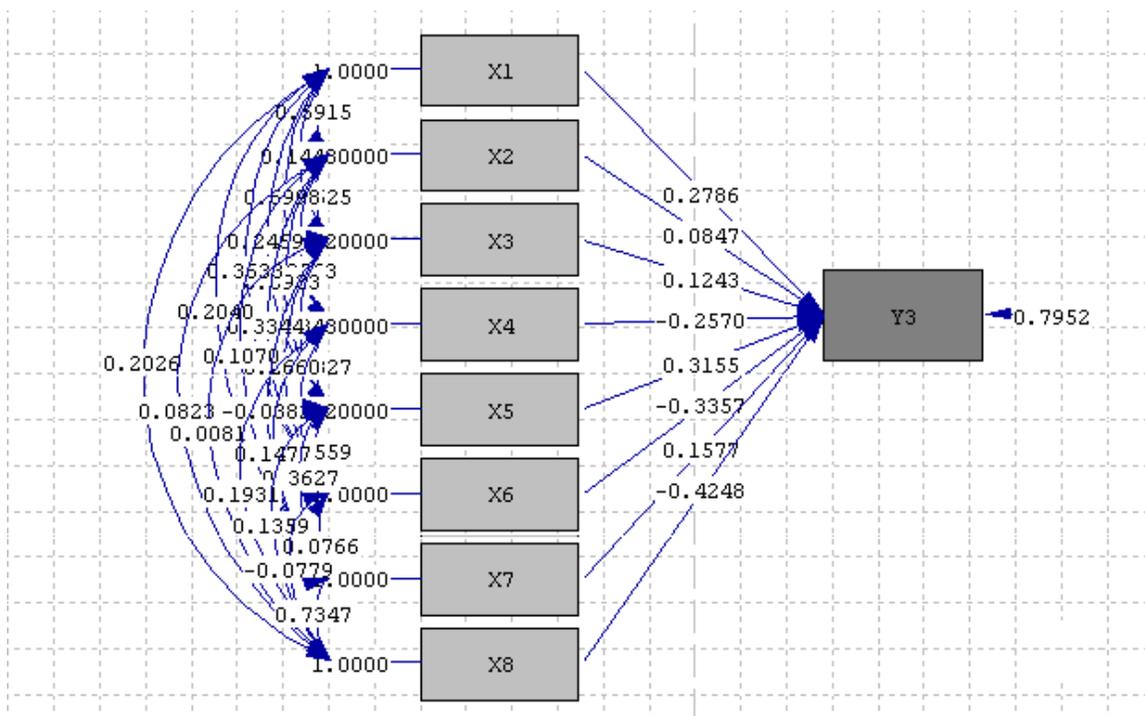
Tabel 4.22
Koefisien Jalur

Koefisien Jalur X ₁ Terhadap Y ₃	Py ₃ x1	0,2786
Koefisien Jalur X ₂ Terhadap Y ₃	Py ₃ x2	0,0847
Koefisien Jalur X ₃ Terhadap Y ₃	Py ₃ x3	0,1243
Koefisien Jalur X ₄ Terhadap Y ₃	Py ₃ x4	-0,2570
Koefisien Jalur X ₅ Terhadap Y ₃	Py ₃ x5	0,3155
Koefisien Jalur X ₆ Terhadap Y ₃	Py ₃ x6	-0,3357
Koefisien Jalur X ₇ Terhadap Y ₃	Py ₃ x7	0,1577
Koefisien Jalur X ₈ Terhadap Y ₃	Py ₃ x8	-0,4248

Pada tabel di atas maka gambaran hubungan struktural dari dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap dimensi *Normative Commitment* (Y₃) dengan menggunakan *software Lisrel V 8.7* yang meliputi koefisien jalur secara parsial dan koefisien korelasi antara variabel independen di tampilkan pada gambar 4.1 di bawah ini:

Gambar 4.3

Hubungan Struktural Antara X₁,X₂,X₃,X₄,X₅,X₆,X₇ dan X₈ Terhadap Y₃



B. Pengujian Hipotesis

Secara Simultan (Bersama-sama)

Untuk menguji apakah dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* secara bersama-sama berpengaruh terhadap dimensi *Normative Commitment* (Y_3), secara statistik hipotesis dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut :

H_0 : $\rho_{yxi} = 0$ (Tidak terdapat pengaruh antara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Normative Commitment*).

H_1 : $\rho_{yxi} \neq 0$ (Terdapat pengaruh antara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Normative Commitment*)

Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F, dengan ketentuan tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan sebaliknya terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$. Atau apabila nilai probabilitas atau signifikansi lebih kecil dari α (0,05). Dari perhitungan dengan menggunakan SPSS V 15.0 diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.23
Uji Hipotesis F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	246,5448	8	30,8181	1,3199	,2610 ^a
	Residual	957,2782	41	23,3482		
	Total	1203,8231	49			

a. Predictors: (Constant), X8, X3, X2, X5, X1, X6, X4, X7

b. Dependent Variable: Y3

Dari hasil perhitungan di atas terlihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 1,3199 dan nilai F_{tabel} dari tabel distribusi F untuk tingkat signifikansi 0,05 dan derajat bebas $db_1 = 8$ dan $db_2 = 50-8-1 = 41$, diperoleh $F_{0,05(8;41)} = 2,1740$. Karena nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, sesuai kriteria pengujian maka H_0 diterima pada tingkat signifikansi 0,05 atau dengan taraf kepercayaan 95%. Begitu juga dari

nilai probabilitas atau signifikansi (sig.) dapat dilihat dari output SPSS di atas sebesar 0,2610; dimana nilainya $> 0,05$ maka H_0 diterima.

Berdasarkan pada hasil pengujian dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan (nyata) antara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* yang terdiri dari *Personal Feedback* (X_1), *Supervisory Communication* (X_2), *Subordinate Communication* (X_3), *Horizontal Communication* (X_4), *Organizational Integration* (X_5), *Corporate Information* (X_6), *Communication Climate* (X_7) dan *Media Quality* (X_8) secara simultan (bersama) terhadap dimensi *Normative Commitment* (Y_3) pada *Organizational Commitment*.

Secara Parsial (Individu)

Setelah prosedur pengujian secara simultan dimana hasilnya H_0 diterima, dan disimpulkan dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* tidak berpengaruh secara nyata terhadap dimensi *Normative Commitment*, selanjutnya dilakukan pengujian individual untuk apakah ada diantara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen (*Normative Commitment* pada *Organizational Commitment*), maka dilakukan pengujian dengan uji t.

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

H_0 : $\rho_{yxi} = 0$ (Tidak terdapat pengaruh masing-masing dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Normative Commitment*)

H_1 : $\rho_{yxi} \neq 0$ (Terdapat pengaruh masing-masing dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Normative Commitment*)

Statistik uji yang digunakan adalah uji t, dimana t_{hitung} dapat dihitung dengan menggunakan SPSS. Nilai t_{hitung} tersebut dibandingkan dengan nilai t_{tabel} untuk $n = 50$ dengan taraf kesalahan 5% dan $db = n - k - 1 = 50 - 8 - 1$ adalah 2,0195

Kriteria uji melalui statistik uji t, dengan ketentuan tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan sebaliknya terima H_0 jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau apabila nilai probabilitas atau signifikansi lebih kecil dari $\alpha(0,05)$. Berikut hasil perhitungan uji t dengan SPSS :

Tabel 4.24
Uji Hipotesis t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.6400	7.0834		3.4785	.0012
	X1	.4336	.3269	.2786	1.3265	.1920
	X2	.1153	.2752	.0847	.4191	.6773
	X3	.2617	.3192	.1243	.8197	.4172
	X4	-.5134	.4401	-.2570	-1.1667	.2501
	X5	.4400	.2712	.3155	1.6225	.1124
	X6	-.7480	.4179	-.3357	-1.7901	.0808
	X7	.2822	.4036	.1577	.6994	.4883
	X8	-.9399	.4772	-.4248	-1.9697	.0557

a. Dependent Variable: Y3

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai signifikansi dan t hitung untuk uji pengaruh antara masing-masing dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Normative Commitment* (Y_3). Dari kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* tidak ada satupun dimensi yang hasil pengujian hipotesisnya signifikan, dimana nilai signifikansi (p-values) untuk dimensi-dimensi tersebut seluruhnya $> 0,05$ sehingga H_0 diterima yang berarti bahwa masing-masing dimensi tersebut yaitu *Personal Feedback* (X_1), *Supervisory Communication* (X_2), *Subordinate Communication* (X_3), *Horizontal Communication* (X_4), *Organizational Integration* (X_5), *Corporate Information* (X_6), *Communication Climate* (X_7) dan *Media Quality* (X_8) tidak berpengaruh secara nyata terhadap *Normative Commitment* (Y_3).

C. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil pengujian statistik menunjukkan tidak adanya pengaruh dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* secara simultan (bersama) terhadap *Normative Commitment* (Y_3). Kuatnya pengaruh kedelapan dimensi tersebut ditunjukkan dengan koefisien korelasi multiple (R), sedangkan besarnya pengaruh kedelapan dimensi tersebut secara simultan terhadap *Normative Commitment* dapat dilihat dari nilai Koefisien Determinasi (R^2) yang dihitung dengan menggunakan SPSS dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.25
Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi Multiple

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,4526 ^a	,2048	,0496	4,8320

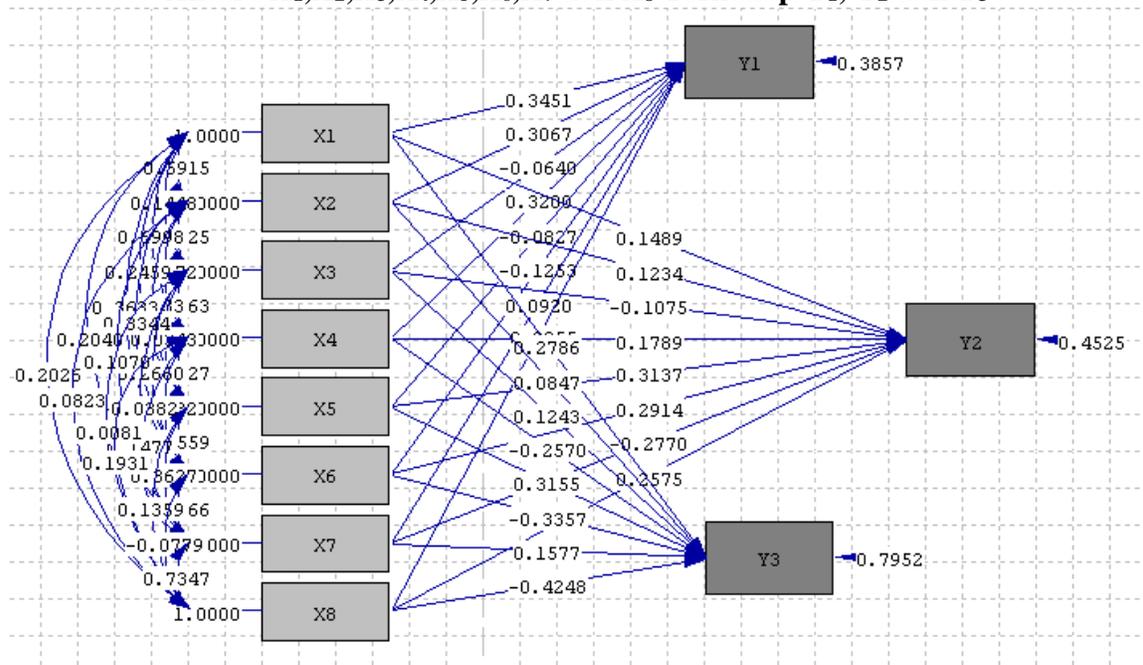
a. Predictors: (Constant), X8, X3, X2, X5, X1, X6, X4, X7

Berdasarkan output SPSS di atas dapat dilihat nilai koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur besarnya pengaruh dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$ dan X_8) secara simultan (bersama) terhadap *Normative Commitment* (Y_2) sebesar 0,2048 atau 20,48% atau dengan kata lain besar kontribusi kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Normative Commitment* sebesar 20,48%. Sedangkan dilihat dari nilai koefisien korelasi multiple (R) sebesar 0,4526 menunjukkan bahwa kedelapan dimensi *Communication Satisfaction* secara bersama-sama mempengaruhi *Normative Commitment* dengan derajat pengaruh yang sedang (*moderate*). Akan tetapi, meskipun demikian nilai $R^2 = 20,48\%$ tersebut tidak berarti karena berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara individu (parsial) maupun secara simultan menunjukkan tidak ada pengaruh dari dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* terhadap *Normative Commitment*.

Pada penjelasan sebelumnya telah dibahas secara terstruktur mengenai analisis jalur antara *Communication Satisfaction* yang meliputi 8 dimensi terhadap *Organizational*

Commitment yang meliputi 3 dimensi sehingga berdasarkan perhitungan-perhitungan tersebut secara komprehensif hubungan struktural antara dimensi-dimensi *Communication Satisfaction* ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$ dan X_8) terhadap dimensi-dimensi *Organizational Commitment* (Y_1, Y_2 , dan Y_3) dengan menggunakan *Lisrel V 8.7* adalah sebagai berikut:

Gambar 4.4
Hubungan Struktural
Antara $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$ dan X_8 Terhadap Y_1, Y_2 dan Y_3



Gambar di atas merupakan diagram jalur yang menggambarkan hubungan struktural antara *Personal Feedback* (X_1), *Supervisory Communication* (X_2), *Subordinate Communication* (X_3), *Horizontal Communication* (X_4), *Organizational Integration* (X_5), *Corporate Information* (X_6), *Communication Climate* (X_7) dan *Media Quality* (X_8) terhadap *Affective Commitment* (Y_1), *Continuence Commitment* (Y_2), *Normative Commitment* (Y_3). Sedangkan hasil pengujian hipotesis secara keseluruhan ditampilkan ke dalam tabel berikut:

Tabel 4.24
Rekapitulasi Hasil Pengujian Analisis Jalur Antara *Communication Satisfaction* Terhadap *Organizational Commitment*

<i>Communication Satisfaction (X)</i>	<i>Organizational Commitment (Y)</i>					
	<i>Affective Commitment (Y₁)</i>		<i>Continuence Commitment (Y₂)</i>		<i>Normative Commitment (Y₃)</i>	
	Secara Bersama	Secara Individu	Secara Bersama	Secara Individu	Secara Bersama	Secara Individu
<i>Personal Feedback (X₁)</i>	Signifikan (Berpengaruh Secara Nyata)	Signifikan	Signifikan (Berpengaruh Secara Nyata)	Tidak Signifikan	Tidak Signifikan (Tidak Berpengaruh Secara Nyata)	Tidak Signifikan
<i>Supervisory Communication (X₂)</i>		Signifikan		Tidak Signifikan		Tidak Signifikan
<i>Subordinate Communication (X₃)</i>		Tidak Signifikan		Tidak Signifikan		Tidak Signifikan
<i>Horizontal Communication (X₄)</i>		Signifikan		Tidak Signifikan		Tidak Signifikan
<i>Organizational Integration (X₅)</i>		Tidak Signifikan		Signifikan		Tidak Signifikan
<i>Corporate Information (X₆)</i>		Tidak Signifikan		Signifikan		Tidak Signifikan
<i>Communication Climate (X₇)</i>		Tidak Signifikan		Tidak Signifikan		Tidak Signifikan
<i>Media Quality (X₈)</i>		Tidak Signifikan		Tidak Signifikan		Tidak Signifikan

4.7 PEMBAHASAN

Pada umumnya karyawan merasa puas pada 7 dimensi CS, hanya dimensi personal feedback yang dirasakan kurang puas

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa *Communication Satisfaction (CS)*, meskipun bukan menjadi peran yang utama, namun memiliki peran terhadap *Organizational Commitment (OC)*. Artinya kondisi OC yang kuat pada karyawan bukan hanya ditentukan oleh kuatnya CS. Namun dimensi *Personal Feedback (PF)*, *Supervisory Communication (SC)* dan *Horizontal Communication (HC)* memiliki peran yang cukup kuat terhadap *Affective Commitment (AC)*.

Perusahaan akan mendapatkan keuntungan jika karyawannya memiliki *Affective Commitment (AC)*, karena karyawan yang memiliki AC akan mengikatkan diri dengan

perusahaan dengan didasarkan pada keinginan pribadi (*Want to*), bukan karena tidak punya pilihan lain dalam kariernya (*Need to*), atau atas pertimbangan kewajiban (*Ought to*) untuk tetap bergabung dengan perusahaan. Karyawan yang komitmennya bersifat afektif akan menunjukkan kesungguhan untuk memberikan kontribusi terhadap perusahaan dan dengan senang hati melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa *Personal Feedback*, *Supervisory Communication* dan *Horizontal Communication* memiliki peran yang cukup kuat terhadap AC. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Downs, namun dalam penelitian ini dimensi *Communication Climate* tidak memberikan pengaruh pada AC. *Personal Feedback* memiliki pengaruh yang paling besar pada AC (23,29%), akan tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan kurang puas terhadap dimensi *Personal Feedback*, tetapi cukup puas terhadap 7 dimensi lainnya. Ini berarti bahwa jika karyawan puas terhadap dimensi *Personal feedback*, maka AC akan lebih meningkat lagi.

Dimensi *Personal Feedback* (PF) yang memberikan pengaruh cukup besar terhadap peningkatan AC, justru memiliki tingkat kepuasan yang kurang. Karyawan merasa kurang puas terhadap proses penilaian dan merasa kurang dihargai atas usaha-usaha yang telah mereka lakukan. Penilaian prestasi kerja merupakan masalah kepentingan dan selalu mendapat perhatian bagi setiap karyawan. Hal ini terutama disebabkan karena sebagian besar keputusan kepegawaian yang sangat menentukan bagi kehidupan profesional para karyawan diambil berdasarkan laporan penilaian prestasi kerja.

Informasi yang didapatkan sehubungan dengan proses penilaian prestasi kerja di PT. JLJ, diketahui bahwa mekanisme penilaian prestasi kerja menggunakan system manajemen kinerja yang bersifat terbuka, dimana karyawan yang dinilai dapat mengetahui nilai yang dia

peroleh, baik secara langsung melalui pemberian umpan balik dari atasan atau melalui *print out* pengajian yang telah mencantumkan nilai yang diperoleh karyawan. Periode penilaian prestasi kerja dilakukan perusahaan secara triwulan. Periode penilaian triwulanan seringkali dianggap sebagai rutinitas dan dikerjakan secara asal-asalan dan tidak mengacu pada penilaian obyektif di pekerjaan. Ironisnya, para atasan sebagai pejabat penilai mungkin tidak menanggapi penilaian para bawahannya dengan serius dibandingkan dengan tanggapan mereka terhadap penilaian dirinya sendiri, kecenderungan untuk memberikan nilai rata-rata (*central tendency*) sering mereka lakukan. Akibat dari penilaian rata-rata ini membuat karyawan yang berprestasi dan yang tidak berprestasi menjadi tidak ada bedanya.

Selain itu sejarah terbentuknya PT. JLJ yang merupakan hasil merger dari 4 perusahaan memungkinkan adanya perbedaan dalam mempersepsi suatu tugas. Perbedaan dalam mempersepsi suatu tugas bisa mengakibatkan perbedaan dalam melihat baik atau buruknya hasil suatu pekerjaan. Sehingga bisa saja seorang karyawan menganggap dia sudah melaksanakan pekerjaan secara baik namun atasan tidak sependapat. Jika saja perbedaan persepsi ini dikomunikasikan, maka bawahan bisa mengetahui apa yang diinginkan oleh atasan dan sebaliknya atasan bisa mengetahui apa yang menjadi kendala dari bawahan.

Feedback merupakan sarana untuk menyamakan persepsi antara atasan dan bawahan. Dengan adanya *feedback*, bawahan mengetahui tolok ukur atasan dalam menilai prestasi bawahannya, hal ini berguna untuk menghilangkan kecurigaan dari bawahan akan adanya subyektifitas dalam proses penilaian prestasi mereka. Manajemen kinerja yang diterapkan di PT. JLJ sebenarnya membuka kesempatan bagi karyawan untuk menerima *feedback* hasil penilaian prestasi kerjanya, akan tetapi dalam pelaksanaannya hal ini jarang dilakukan.

Selain itu system di PT. JLJ memungkinkan bagi karyawan untuk mengajukan keberatan atas nilai yang dia peroleh dari atasannya. Karyawan berhak untuk mengajukan keberatan dengan mengisi formulir kepada atasannya dalam jangka waktu 7 (tujuh) hari kerja sejak diterimanya hasil penilaian. Apabila keberatan yang diajukan tidak mendapat tanggapan atau jawaban yang memuaskan, maka karyawan dalam waktu 7 (tujuh) hari kerja sejak keberatan disampaikan dapat mengajukan kembali keberatannya kepada atasan dari atasannya. Namun seperti juga *feedback*, hak untuk mengajukan keberatan ini jarang dilakukan oleh karyawan. Berdasarkan informasi yang diperoleh, mereka malas untuk melakukannya karena selain proses yang dirasakan berbelit, juga seringkali jawaban yang mereka terima tidak memberikan jawaban yang memuaskan.

PT. JLJ menetapkan 6 faktor yang menjadi tolok ukur dalam menilai kinerja karyawannya, yaitu factor pencapaian tugas, mutu pekerjaan, ketrampilan kerja, kepemimpinan, prakarsa dan kepatuhan kerja. Pada masing-masing factor, perusahaan telah menetapkan indicator kinerja yang menjadi dasar penilaian seberapa baik seorang karyawan telah melaksanakan tugasnya. Sistem penilaian ini diberlakukan untuk seluruh karyawan setingkat Kepala Bagian dan jajaran dibawahnya. Sehingga tidak ada pemilahan berdasarkan tingkat jabatan maupun jenis pekerjaannya. System penilaian yang berlaku umum dan tidak berdasarkan kompetensinya ini dapat mengakibatkan rancunya proses penilaian, karena ukuran penilaian pada setiap pekerjaan akan berbeda tergantung pada jenis tugasnya.

Jika meneliti lebih jauh dari hasil penelitian ini, maka tampak bahwa item yang menunjukkan kepuasan yang rendah pada aspek personal *feedback* adalah item tentang pengakuan yang diberikan perusahaan terhadap usaha-usaha yang telah mereka lakukan. Artinya mereka merasa kurang mendapat penghargaan atas kinerjanya. Mereka merasa telah

melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, namun mendapat penilaian yang tidak sebanding dengan usaha yang telah mereka lakukan.

Kondisi-kondisi diatas bisa jadi merupakan alasan