

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

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

##### **A.1. Pengertian**

Dalam dunia kerja, komitmen seorang karyawan terhadap organisasi dimana ia bekerja menjadi salah satu unsur sikap kerja yang sangat penting. Komitmen organisasi merupakan suatu dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan para pekerja dalam mendedikasikan dirinya pada organisasi. Steers dan Porter (1983:442) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian, adanya komitmen organisasi pada karyawan dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Komitmen seseorang terhadap organisasi dapat dipandang sebagai suatu loyalitas terhadap organisasi (Riggio, 1990:192). Loyalitas yang ditunjukkan oleh seseorang yang memiliki komitmen organisasi merupakan loyalitas yang bersifat aktif, dimana karyawan tidak hanya mempertahankan keanggotaan dalam

organisasi, namun juga aktif memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi. Penekanan pada loyalitas aktif juga ditunjukkan oleh Greenberg dan Baron (2003:160) dalam pendapatnya yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

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

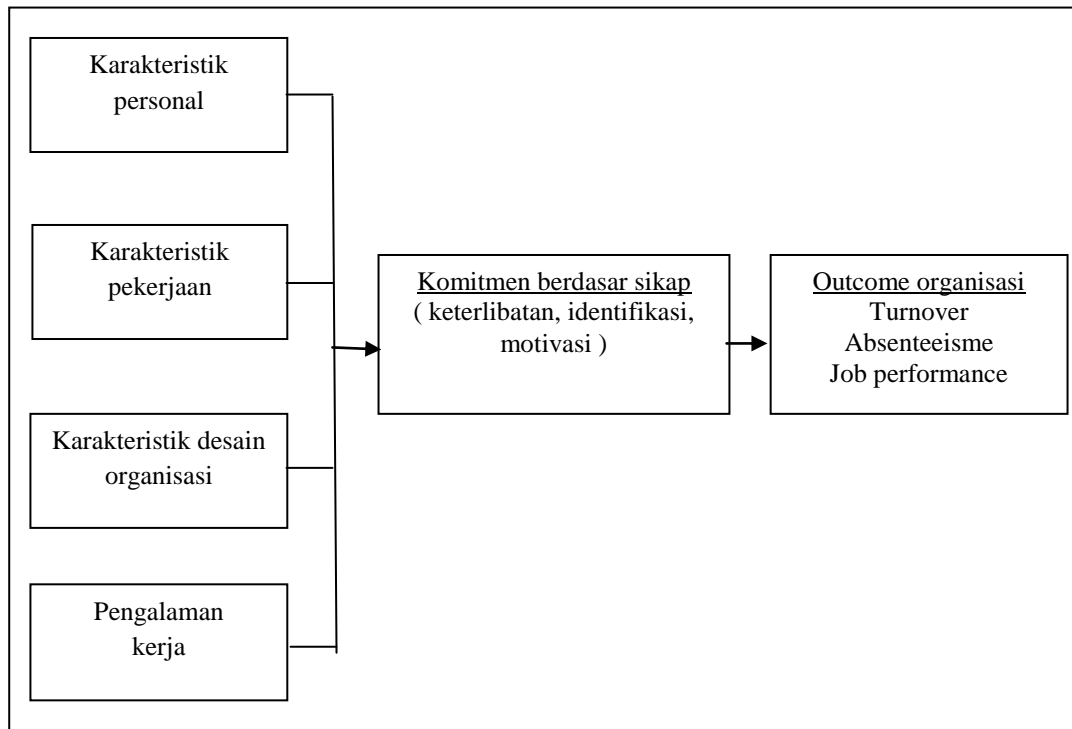
#### 1.1 Pendekatan berdasarkan perilaku (*Behavioral Commitment*)

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

## 1.2 Pendekatan berdasarkan sikap (*Attitudinal Commitment*)

Komitmen organisasi menurut pendekatan ini menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas individu terhadap organisasi tempat ia bekerja, yaitu bagaimana individu mengidentifikasi dirinya pada organisasi dan besarnya keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Pendekatan ini menekankan pada sikap positif yang kuat pada organisasi serta kecenderungan untuk bersedia bekerja keras demi organisasi. Menurut pendekatan berdasarkan sikap ini, terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan, yaitu : karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain organisasi, dan pengalaman kerja.

Pada dasarnya, baik faktor pribadi maupun faktor organisasi sama-sama memiliki pengaruh terhadap komitmen berdasarkan sikap (*attitudinal commitment*), dan komitmen yang terbentuk tersebut akan berpengaruh secara negatif dengan variabel pindah kerja (*turn over*) dan ketidakhadiran (*absenteeisme*) serta berpengaruh secara positif dengan performansi kerja, seperti yang ditunjukkan pada **Gambar 1** dibawah ini :



(Steers & Porter, 1983:427)

**Gambar 1.** Bagan pendekatan mengenai pengertian komitmen organisasi berdasarkan sikap .

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap individu mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasi, yaitu pendekatan berdasarkan perilaku (*Behavioral Commitment*) dan pendekatan berdasarkan sikap (*attitudinal commitment*).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan berdasarkan sikap (*attitudinal commitment*), karena pendekatan ini lebih

menekankan pada kuatnya keyakinan karyawan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta kesediaannya untuk turut mewujudkan tujuan organisasi, sedangkan pada pendekatan berdasarkan perilaku (*behavioral commitment*), penekanan pada kedua Karakteristik Personal hal tersebut kurang kuat.

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

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

### **A.2.1. Identifikasi**

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

### **A.2.2. Keterlibatan**

Keterlibatan atau partisipasi karyawan adalah kesediaan karyawan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dengan melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi. Adanya keterlibatan akan menyebabkan karyawan mau dan senang bekerja sama baik dengan atasan ataupun dengan sesama teman kerja. Hal ini dapat membuat karyawan merasa diterima sebagai

bagian dari organisasi dan menumbuhkan keyakinan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama, sehingga karyawan merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan yang telah disepakati.

### A.2.3. Loyalitas

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

Berdasarkan aspek-aspek komitmen organisasi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi terdiri atas 3 aspek, yakni : Identifikasi, Keterlibatan dan Loyalitas.

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

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

### A.3.1 Karakteristik pribadi, yang meliputi :

A.3.1.1 Usia dan masa kerja, Semakin tinggi usia dan masa kerja seorang karyawan maka semakin tinggi pula komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja.

A.3.1.2. Kebutuhan berprestasi, Karyawan dengan kebutuhan berprestasi tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi karena memiliki hasrat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan sehingga menunjukkan usaha maksimal dalam bekerja demi tercapainya prestasi.

A.3.1.3 Pendidikan, Pendidikan sering membentuk ketrampilan yang kadang-kadang tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya dalam pekerjaan sehingga harapan individu sering tidak terpenuhi dan menimbulkan kekecewaan terhadap organisasi, sehingga dapat dikatakan, semakin tinggi tingkat pendidikan individu makin banyak pula harapan yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak dapat diakomodir oleh organisasi tempat ia bekerja.

A.3.2 Karakteristik pekerjaan, yang meliputi :

A.3.2.1 Tantangan kerja, Tantangan kerja dapat dibangun dengan memperkaya pekerjaan dan tugas-tugas yang diberikan pada karyawan.

A.3.2.2 Kesempatan untuk berinteraksi

A.3.2.3 Identitas tugas, Identitas tugas berkaitan dengan kejelasan peran karyawan didalam organisasi.

A.3.2.4 Umpan balik, Umpan balik yang negatif dapat menurunkan komitmen organisasi, sebaliknya, umpan balik yang positif, yakni yang mengandung evaluasi obyektif dan diarahkan untuk peningkatan kinerja,

serta dengan cara yang tidak menyinggung, akan meningkatkan komitmen organisasi.

A.3.3 Karakteristik desain organisasi, yang meliputi : desentralisasi dan otonomi tanggung jawab, kualitas hubungan atasan dengan bawahan, sifat dan karakteristik pimpinan.

A.3.4 Pengalaman kerja, yang meliputi :

A.3.4.1 Sikap kelompok terhadap organisasi, perubahan sikap individu sangat dipengaruhi oleh sikap anggota kelompoknya. Jika sikap yang ditunjukkan kelompok menampilkan sikap kerja yang positif terhadap organisasi, maka individu akan menunjukkan sikap yang positif.

A.3.4.2 Keterandalan organisasi, keterandalan organisasi yaitu sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan.

A.3.4.3 Perasaan dipentingkan dalam organisasi, perasaan ini mencakup sejauhmana individu merasa dipentingkan atau diperlukan dalam mengemban misi organisasi.

A.3.4.4 Realisasi harapan individu dalam organisasi, harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja. Apa yang diharapkan individu terhadap organisasinya akan mempengaruhi sikap kerjanya. Bila organisasi memenuhi harapan individu, maka individu merasa pantas membalas jasa organisasi tersebut.



Berdasarkan berbagai faktor diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain organisasi, serta pengalaman kerja.

## **B. Komunikasi**

### **B.1. Pengertian**

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

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

simbolik, yaitu gerak isyarat, bunyi, huruf, angka dan kata-kata hanya dapat mewakili atau mengira-ngirkan gagasan yang hendak dikomunikasikan.

## **B.2. Pengertian Komunikasi Atasan kepada Bawahan**

Komunikasi ke bawah mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari atasan kepada bawahan dengan arah ke bawah. Komunikasi ke bawah mengalir dari individu di tingkat yang lebih tinggi kepada individu yang berada di tingkat yang lebih rendah dalam suatu hirarki organisasi. Pola komunikasi ini digunakan oleh atasan untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja. Stoner dan Freeman (1994:157) mengatakan bahwa tujuan utama komunikasi dari atas ke bawah adalah untuk menasihati, memberitahukan, mengarahkan, memerintah dan menilai bawahan serta untuk memberi anggota organisasi informasi mengenai tujuan dan kebijakan organisasi. Beberapa contoh jenis komunikasi ke bawah antara lain berupa instruksi kerja, memo resmi, pengarahan kebijakan-kebijakan, prosedur, petunjuk, maupun peraturan, publikasi atau sosialisasi sasaran organisasi, dan umpan balik kinerja karyawan (Gibson dkk, 1997:57).

Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan efektif dalam organisasi dapat menghasilkan suatu kerja sama yang baik, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi, keharmonisan dan koordinasi kerja yang berdampak positif pada pencapaian target dan prestasi kerja. Robbins (1996:5),

komunikasi memegang fungsi pentransferan dan pengendalian. Kedua fungsi ini sangat erat kaitannya dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi. Melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif, mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan baik mencapai standar kinerja yang ditetapkan, memicu motivasi karyawan, serta mengendalikan perilaku anggota.

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

### **B.3. Aspek-aspek Komunikasi Atasan kepada Bawahan**

Quirke ( Pradiansyah,1999:8-9) menegaskan bahwa atasan yang berbagi informasi kepada karyawan merupakan upaya untuk membangun kepercayaan sebagai langkah awal untuk melibatkan karyawan dalam organisasi, sehingga diharapkan karyawan dapat melihat permasalahan dari sudut pandang organisasi. Berkomunikasi mengenai pekerjaan dengan karyawan, atasan juga dapat menciptakan rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka hadapi. Untuk menumbuhkan keterikatan tersebut, hendaknya komunikasi yang dilakukan atasan kepada bawahan tidak hanya mengandung informasi pekerjaan, tapi

kualitas komunikasi yang baik juga mengandung pembentukan hubungan yang baik. Lebih lanjut, kualitas komunikasi yang baik antara atasan dalam melibatkan bawahan dalam permasalahan yang berkaitan dengan organisasi berturut-turut akan menghasilkan aspek-aspek yaitu : kesadaran (*awareness*), pengertian (*understanding*), dukungan (*support*), keterlibatan (*involvement*), dan komitmen (*commitment*).

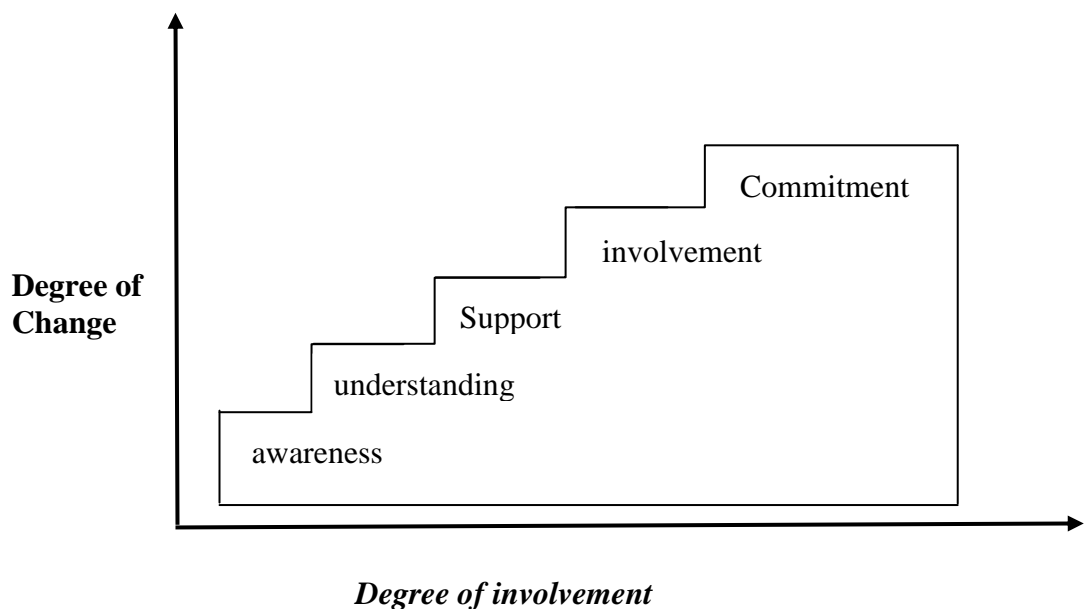
Berikut ini penjelasan mengenai masing-masing aspek komunikasi atasan kepada bawahan :

- B.3.1 Kesadaran (*Awareness*). Kesadaran dapat dicapai melalui pemberian informasi kepada karyawan mengenai pekerjaan, baik melalui memo, buletin, email, maupun saluran komunikasi lainnya.
- B.3.2 Pengertian (*Understanding*), Proses pemberian informasi dilakukan dengan cara yang lebih akrab, intens dan penuh perhatian sehingga menghasilkan pemahaman yang diinginkan. Cara-cara yang dapat ditempuh misalnya melalui road show dan presentasi.
- B.3.3 Dukungan (*Support*), Dukungan merupakan satu tahap komunikasi dimana karyawan menjadi ingin tahu dan mencari klarifikasi mengenai pekerjaan, sehingga karyawan mencari pihak-pihak (suporter) yang dapat memberikan penjelasan yang karyawan butuhkan. Dua cara yang sering dilakukan dalam tahap ini adalah seminar dan pelatihan.
- B.3.4 Keterlibatan (*Involvement*), Keterlibatan merupakan suatu tahap komunikasi dimana karyawan secara aktif terlibat dalam pekerjaan dan perkembangannya. Keterlibatan ini dapat ditingkatkan melalui pertemuan

tim/kelompok (*team meeting*), workshops dan forum umpan balik (*feedback forums*).

B.3.5 Komitmen (*Commitment*), Komitmen merupakan level tertinggi dalam tangga komunikasi. Komitmen dapat dicapai melalui pembentukan dan pengembangan kualitas hubungan sosial atasan dan bawahan yang baik serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi.

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



**Gambar 2.** Grafik Tangga Komunikasi (*The Communication Escalator*)

Quirke ( Pradiansyah,1999: 8-9)

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa dengan menciptakan kualitas komunikasi atasan kepada bawahan yang baik diharapkan dapat memperoleh komitmen yang tinggi dari karyawan. Dari aspek-aspek yang telah disebutkan diatas, maka peneliti akan menggunakan lima aspek yang dikemukakan oleh Quirke (Pradiansyah, 1999:23-27), karena memiliki cakupan yang lebih komprehensif. Dengan demikian aspek aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang digunakan dalam penyusunan alat ukur penelitian ini adalah aspek kesadaran (*awareness*), pengertian (*understanding*), dukungan (*support*), keterlibatan (*involvement*), dan komitmen (*commitment*).

### **C. Hubungan Antara Kualitas Komunikasi Atasan Kepada Bawahan Dengan Komitmen Organisasi**

Komunikasi atasan kepada bawahan memegang peranan penting karena berkaitan dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi. Melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan, mengarahkan kinerja bawahan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikan perilaku anggota. Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan baik akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat yang lebih luas (Nanus, 2001:13).

Komunikasi atasan kepada bawahan yang berkualitas dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi serta membangun keharmonisan dalam hubungan kerja. Komunikasi antara atasan dan bawahan disebut berkualitas jika didalamnya

mengandung kepercayaan terhadap masing-masing pelaku komunikasi, pengertian terhadap isi pesan sesuai yang dimaksud, penghargaan dan umpan balik yang konstruktif dari atasan (Varona, 2002:44).

Kualitas Komunikasi atasan kepada bawahan yang tidak baik akan menumbuhkan ketidakpuasan kerja pada karyawan. Hal ini disebabkan karena komunikasi dalam organisasi merupakan salah satu faktor penting yang turut menentukan kepuasan kerja pegawai. Adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi bawahannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan. Pada akhirnya, pegawai yang puas pada pekerjaannya cenderung menjadi lebih komitmen pada organisasi, karena kepuasan kerja merupakan salah satu faktor situasional yang turut mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi seseorang ( Steers dan Porter, 1983:465).

Keterlibatan secara aktif dalam organisasi merupakan salah satu aspek penting yang menentukan komitmen pegawai pada organisasi (Steers dan Porter, 1983 : 442-443). Hal ini berarti bahwa keterlibatan karyawan pada organisasi yang semakin intens lambat laun akan meningkatkan komitmennya pada organisasi. Keterlibatan ditunjukkan dengan kesediaan pegawai untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dengan melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan kepentingan organisasi. Rasa kesediaan untuk berkorban demi organisasi ini timbul dari rasa identifikasi yang kuat terhadap organisasi. Adanya identifikasi yang kuat dan keterlibatan aktif dalam organisasi inilah yang menjadi landasan sikap komitmen seseorang terhadap organisasi.

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

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting dimiliki karyawan dalam suatu organisasi, karena organisasi tidak cukup hanya memiliki karyawan yang terampil atau potensial saja, namun juga sangat membutuhkan karyawan yang bersedia untuk berusaha demi kepentingan organisasi dan terlibat secara penuh dalam upaya mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi. Steers dan Porter (1983:442) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja, serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi. Dengan demikian, orang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang memiliki identifikasi, keterlibatan dan loyalitas terhadap organisasi, dimana atas kehendak sendiri, karyawan tersebut bersedia



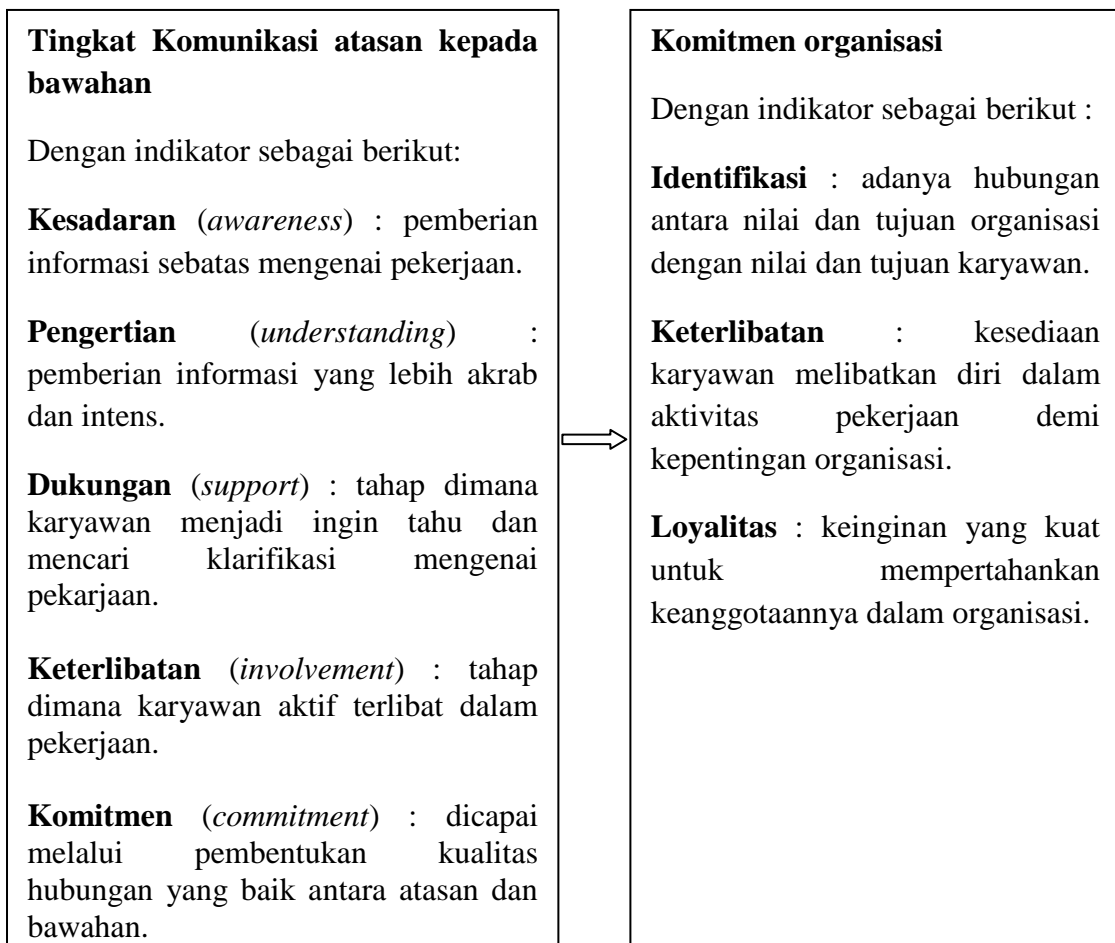
untuk memberikan kontribusi demi tercapainya tujuan organisasi dengan tetap berpartisipasi aktif di dalam organisasi.

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

Keberadaan komitmen karyawan sangat penting bagi organisasi karena menjadi persyaratan kerja dasar yang akan menentukan prima atau tidaknya kinerja organisasi. Steers dan Porter (1983:209) menjelaskan jika seorang karyawan memiliki komitmen pada organisasi berarti karyawan tersebut memiliki identifikasi diri yang kuat pada organisasi, mau menerima sistem nilainya, bersedia untuk bertahan menjadi anggota organisasi dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh demi organisasi. Selain menerima sistem nilainya, karyawan dengan komitmen tinggi juga akan memberikan segala usaha, kemampuan dan loyalitasnya untuk mewujudkan nilai dan tujuan organisasi tersebut, bahkan bersedia bekerja dengan jam kerja yang lebih atas nama organisasi. Sebaliknya, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah cenderung kurang memiliki keterlibatan dan kepedulian terhadap kegiatan organisasi, sehingga kurang memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi.

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

#### D. Kerangka Konseptual



## **E. Hipotesis**

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan, maka untuk menjawab tujuan dari penelitian ini dirumuskan hipotesis penelitian yakni:

Ada hubungan yang signifikan antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan tingkat komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan PT. Behaestex bagian desain R&D. ketika tingkat komunikasi atasan kepada bawahan tinggi maka tingkat komitmen organisasi pada karyawan tinggi dan sebaliknya.