

**PENGARUH KEPUASAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN DI AIRCRAFT SERVICES PT.
DIRGANTARA INDONESIA (PERSERO)**

Debora Ariani Cokabo

Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran

deboraaarianicokabo@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. Penelitian ini dilakukan di *Aircraft Services* PT Dirgantara Indonesia. Subjek penelitian berjumlah 108 orang karyawan. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner kepuasan komunikasi dari Downs dan Hazen (1977) yang sudah diadaptasi dan dimodifikasi menjadi 7 dimensi yang diukur dan kuesioner komitmen organisasi dari Porter (1979). Teknik analisis data menggunakan teknik analisis regresi sederhana. Berdasarkan hasil penelitian, tingkat signifikansi korelasi $p.value = 0.000$ ($p.value > 0.05$) dengan koefisien determinasi R^2 sebesar 0,268 atau dengan kata lain kepuasan komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan dan memiliki kontribusi sebesar 26,8% terhadap pembentukan komitmen organisasi pada karyawan ACS PTDI. Data ini menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi yang dirasa cukup memuaskan pada karyawan ACS PTDI sangat memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap berada di ACS PTDI.

Kata Kunci : Kepuasan Komunikasi, Komitmen Organisasi

This study was conducted to determine the effect of organizational communication satisfaction towards organizational commitment. The reserarch was conducted in the Aircraft Services of Indonesia Aerospace. The subject of this study are 108 members of Aircraft Services. The data collection instrument used communication satisfaction questionnaire from Downs and Hazen (1977) that has been modified to 7 dimension and organizational commitment questionnaire (OCQ) from Porter (1979). Based on the research results, the level of significance of correlation $p.value = 0.000$ ($p.value > 0.05$) with a coefficient of determination R^2 of 0,268, or in other words the communication satisfaction has a significant impact and have contributed 26,8% to developed organizational commitment. This data indicated that least satisfied of communication influence their commitment to ACS PTDI.

Key Words : Communication Satisfaction, Organizational Commitment

Pendahuluan

Persaingan bisnis yang ketat mendorong perusahaan untuk meningkatkan setiap sumber daya yang ada dalam perusahaan agar bisa menjadi perusahaan yang unggul dibidangnya. Tidak hanya meningkatkan sumber daya, perusahaan harus dapat memelihara identitasnya seiring bertumbuhnya perusahaan tersebut dari waktu ke waktu. Agar perusahaan tetap dapat berdiri dengan kokoh, membuat suatu perubahan, dan untuk menjadi sukses, perusahaan harus dapat mengatur strategi dalam berkomunikasi. Pengaturan komunikasi organisasi yang baik dan terencana merupakan suatu hal penting dalam sebuah perusahaan. Perusahaan merupakan suatu tempat dimana karyawan menghabiskan banyak waktu dalam setiap harinya. Selain menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawabnya, karyawan juga mencoba untuk dapat berelasi dengan atasan, manajemen rekan sekerja dan seluruh anggota karyawan dalam perusahaan.

Aircraft Services atau yang disingkat ACS merupakan satu-satunya unit bisnis yang berada di PT Dirgantara Indonesia (PERSERO). Proses bisnis ACS juga berbeda dengan departemen-departemen lain yang ada di PTDI. Bukan sebagai industri yang membuat atau merancang pesawat terbang tetapi ACS memberikan layanan *after sales service* berupa jasa perawatan, perbaikan dan modifikasi pesawat terbang. Jadi setiap pesawat buatan PTDI akan melakukan perawatan, perbaikan maupun modifikasi di bengkel pesawat terbang ACS.

Dalam menjalankan tugas, ACS dibantu oleh karyawan *direct* dan karyawan *indirect*. Komunikasi merupakan hal yang penting baik bagi karyawan *indirect* maupun karyawan *direct*. Karyawan *indirect* merupakan karyawan *support*, namun demikian memiliki peran yang sangat penting dalam proses kerja di ACS. Karyawan *indirect* harus dapat memberikan informasi secara jelas antar karyawan, terutama dengan pihak manajemen dalam mengurus setiap administrasi yang dibutuhkan oleh karyawan *direct*. Informasi terkait pengadaan barang dan *tools* yang dibutuhkan dapat dipenuhi dan disampaikan kepada distributor yang terkait. Bagian pengiriman barang harus dapat saling berkomunikasi dalam menyampaikan setiap *invoice* dan surat pengiriman agar tidak terjadi keterlambatan dalam pengiriman barang. Bagian perencanaan kerja, membuat suatu perencanaan kerja dan menginformasikan setiap perubahan terbaru kepada karyawan. Pekerjaan karyawan *indirect* tersebut harus diselesaikan dengan baik dan pengiriman pesawat yang telah selesai diperbaiki tetap tepat pada waktunya.

Karyawan *direct* lebih sering menggunakan komunikasi tertulis dibandingkan komunikasi lisan. Pekerjaan yang akan diselesaikan telah tertulis dalam *task card*. Ada pula *manual book* sebagai buku panduan dalam mengeksekusi perbaikan pesawat terbang. Komunikasi lisan pada karyawan *direct* biasanya dilakukan saat berkomunikasi dalam unit kerjanya. Karyawan saling bertukar informasi mengenai laporan perkembangan perbaikan pesawat. Karyawan juga melakukan komunikasi mengenai hambatan dan melaporkan hasil kerja apabila telah selesai.

Karyawan merupakan salah satu unsur organisasi yang terpenting dalam suatu perusahaan. Karyawan harus mampu menunjukkan kinerjanya agar setiap tugas dan tanggung jawab dapat terselesaikan. Penilaian kerja dilakukan untuk mengetahui seberapa baik karyawan bekerja dan hal apa yang perlu ditingkatkan. ACS PTDI yang merupakan BUMN dari perusahaan induk PTDI, belum memiliki sistem penilaian kinerja yang dilakukan secara rutin. Porter (1982) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat memengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja dan akhirnya berpengaruh terhadap performa kerjanya. Performa kerja karyawan saat ini di ACS PTDI dipengaruhi oleh sikap karyawan yang mau terlibat dan menunjukkan usahanya dalam bekerja di ACS PTDI. Hal lainnya ialah dipengaruhi oleh keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi ACS PTDI.

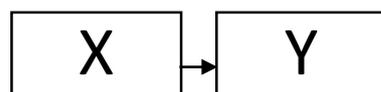
Komitmen karyawan dalam organisasi juga terlihat dari masa kerja karyawan yang rata-rata telah bekerja lebih dari 15 tahun. Karyawan menunjukkan komitmennya terhadap PTDI, baik dengan menunjukkan keterlibatan dan identifikasi diri yang kuat maupun lemah. Ada karyawan yang benar-benar terlibat dengan menunjukkan masa kerja yang telah berpuluh-puluh tahun di ACS PTDI. Ada pula karyawan yang telah bekerja berpuluh-puluh tahun, namun sering terlambat dalam bekerja dan kurang menunjukkan semangatnya dalam bekerja. Meskipun demikian masih sebagian besar dari karyawan yang mau bertahan di ACS PTDI. Hal ini didukung oleh usia karyawan yang rata-rata sudah berada pada usia dewasa akhir. Karyawan sudah merasa bahwa saat ini sudah terbatas oleh usia dan karyawan sudah merasa nyaman bekerja di ACS PTDI. Karyawan merasa bahwa lingkungan kerja di ACS PTDI sangat kekeluargaan dan saling peduli antar satu karyawan dan karyawan lainnya.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa karyawan bertahan karena lingkungan yang sangat kekeluargaan. Hal ini membuktikan bahwa interaksi antar karyawan yang

baik terbangun di ACS. Komunikasi secara interpersonal terjalin dengan baik dengan rekan kerja. Terjalin komunikasi formal maupun informal antar karyawan. Begitupula dengan atasan, meskipun tidak semua atasan dapat terbuka, namun karyawan dapat menjalin komunikasi dengan atasan. Atasan mau mendengarkan masukan dari karyawan dan begitu pula sebaliknya. ACS yang merupakan BUMN memiliki birokrasi yang sentralisasi. Jaringan roda yang ada dalam ACS membatasi komunikasi dengan pihak manajemen. Informasi membutuhkan waktu dalam penyebarannya. Hal ini yang membuat karyawan puas atau tidaknya dengan komunikasi. Saat karyawan puas maka karyawan merasa setiap kebutuhannya akan informasi dapat terpenuhi dan mendorong karyawan untuk terus bersemangat menyelesaikan setiap pekerjaannya. Karyawan semakin memiliki rasa memiliki akan organisasi dan mendorong karyawan untuk terus menunjukkan komitmennya.

Dari penelitian yang dikemukakan oleh Engin dan Akgoz (2013) mengatakan bahwa kepuasan komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan mempengaruhi komitmen karyawan dimana karyawan merasa bahwa dengan informasi yang jelas mendukung mereka dalam bekerja dan membuat karyawan merasa bahwa karyawan adalah bagian dari organisasi. Nilai-nilai yang karyawan miliki sesuai dengan nilai yang organisasi miliki. Tidak hanya itu, karyawan juga merasa bahwa kepuasan akan komunikasi yang karyawan rasakan dari berbagai aspek komunikasi dalam organisasi membuat karyawan merasa bahwa karyawan memiliki perasaan yang kuat untuk selalu ada dalam organisasi. Bekerja bukan merupakan suatu keharusan tetapi bekerja merupakan hal yang menyenangkan dan dilakukan dengan sungguh-sungguh.

Hipotesis penelitian ini adalah kepuasan komunikasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.



Keterangan :

X : Kepuasan Komunikasi

Y : Komitmen Organisasi

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif, atau sering disebut juga sebagai pendekatan *hypothetico deductive* yang berarti penelitian diawali dengan adanya keterikatan masalah melalui observasi dan studi kepustakaan. Selain itu, dilakukan pengerucutan terhadap masalah yang diteliti yang didasarkan pada informasi-informasi yang didapatkan. Selanjutnya peneliti merumuskan hipotesis secara spesifik berdasarkan tinjauan teoritis yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti. Kemudian dilakukan pengumpulan data dan pengujian statistik untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut, yang pada akhirnya akan dibuat kesimpulan umum berdasarkan teori dan konsep. Pengukuran pada semua variabel bersifat *ex post facto* yang diartikan dengan penyelidikan secara empiris yang sistematis, di mana peneliti tidak memiliki kontrol langsung terhadap variabel-variabel bebas (*independent variabel*) karena manifestasi fenomena telah terjadi atau karena fenomena sulit dimanipulasi (Graziano, 2000).

Subjek pada penelitian ini adalah karyawan tetap yang telah bekerja di atas 1 tahun dengan jabatan level pelaksana di *Aircraft Services* PTDI. Subjek penelitian sebanyak 108 orang. Pengumpulan data/ instrumen pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Alat ukur penelitian ini terdiri dari kuesioner kepuasan komunikasi dari Downs dan Hazen (1977) yang telah dimodifikasi dan kuesioner komitmen organisasi Porter (1979) yang dimodifikasi.

Kedua kuesioner tersebut diujicobakan kepada karyawan di direktorat lain di PTDI yang memiliki karakteristik yang sama dengan responden penelitian. Uji coba dilakukan untuk melihat reliabilitas dengan menggunakan teknik analisis statistik *alpha cronbach* dan untuk melihat kesahihan (*validity*) menggunakan teknik analisis statistik *pearson product moment*. Dari hasil uji reliabilitas diperoleh *alpha* alat ukur 0,937 untuk kepuasan komunikasi dan 0,714 untuk komitmen organisasi.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Responden

Penelitian dilakukan terhadap 108 karyawan di ACS PT Dirgantara Indonesia. Berdasarkan data yang ada menunjukkan bahwa penelitian ini terdiri dari 87 orang karyawan berjenis kelamin pria (80,6%) dan 21 orang karyawan (19,4%) berjenis kelamin perempuan. Karyawan didominasi oleh 88 orang (81,5%) yang sudah menikah.

Berdasarkan kelompok usia, didominasi oleh karyawan yang berada dalam rentang usia 46-56 tahun, yakni terdiri dari 58 orang (53,7%). 55 orang (50,9%) karyawan ACS memiliki masa kerja selama di PTDI lebih dari 21 tahun. Apabila melihat masa kerja selama di ACS menunjukkan bahwa didominasi oleh 33 orang (30,6%) karyawan yang bekerja antara 1-5 tahun. Dalam penelitian ini terdiri dari 66 orang karyawan *indirect* (61,1%) dan 42 orang karyawan *direct* (38,9%) yang secara keseluruhan didominasi oleh *staff* (karyawan level pelaksana) yakni sebanyak 54 orang karyawan (50%). Level pendidikan menunjukkan bahwa karyawan ACS didominasi oleh karyawan dengan tingkat pendidikan SMA, yakni sebanyak 40 orang karyawan (37%).

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Penelitian ini dilakukan kepada 108 orang sampel penelitian dengan $\alpha = 5\%$ didapat nilai t – tabel sebesar 1,659. Kriteria uji adalah: 1) H_0 diterima jika $p\text{-value} > 0,05$, 2) H_0 ditolak jika $p\text{-value} \leq 0,05$. Dari hasil perhitungan statistik pada tabel 4.19 yang dilakukan antara kepuasan komunikasi dan komitmen organisasi didapatkan hasil $p\text{-value}$ 0,000 dan nilai $t\text{-hitung}$ sebesar 6,232. Nilai tersebut menunjukkan bahwa $p\text{-value} < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$. Hal ini berarti kepuasan komunikasi menunjukkan hasil yang signifikan dan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dengan tingkat kepercayaan 95% ($p\text{-value} < 0,05$).

Berdasarkan peran kepuasan komunikasi terhadap komitmen organisasi karyawan ACS PTDI ditunjukkan oleh koefisien determinasi yang didapat dengan rumus : $R^2 \times 100\%$. Pada tabel 4.3 didapatkan R^2 adalah 0,268. Maka koefisien determinasi kepuasan komunikasi terhadap komitmen organisasi memberikan pengaruh sebesar 26,8% terhadap pembentukan komitmen organisasi dalam diri karyawan ACS PTDI. Sedangkan sisanya 73,2% menunjukkan bahwa pembentukan komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Gambaran Variabel-Variabel Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 37,04% (40 orang) karyawan merasa cukup puas akan komunikasi yang terjadi di ACS PTDI. Hal ini berarti bahwa karyawan di ACS merasa cukup nyaman dalam menerima berbagai informasi, pesan-pesan, media komunikasi ataupun berbagai informasi yang berhubungan dengan organisasi. Sebanyak

31,48% (34 orang) karyawan merasa tidak puas akan komunikasi yang terjadi di ACS PTDI. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di ACS merasa informasi yang diterima kurang membuat nyaman. Informasi, pesan yang diterima kurang sesuai dengan kebutuhan karyawan yang menunjang pekerjaannya sehari-hari. 25,93% (28 orang) karyawan merasa puas akan komunikasi yang terjadi di ACS PTDI. Artinya, karyawan merasa bahwa setiap komunikasi yang terjadi membuat karyawan merasa nyaman dan informasi yang diterima sesuai dengan kebutuhan dari karyawan. Sisanya, 2,78% (masing-masing 3 orang) karyawan merasa sangat puas juga sangat tidak puas akan komunikasi yang berlangsung di ACS PTDI.

Hasil penelitian mengenai komitmen organisasi menunjukkan bahwa 56,48% (61 orang) karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Hal tersebut berarti bahwa karyawan menunjukkan keterlibatan yang kuat di ACS. Dari diagram pun dapat terlihat bahwa 35,19% (38 orang) karyawan ACS PTDI memiliki komitmen yang cukup tinggi terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa karyawan ACS PTDI memiliki keterlibatan di ACS. Sebanyak 4,63% (5 orang) menunjukkan komitmennya yang sangat tinggi terhadap organisasi. Artinya karyawan memiliki keterlibatan yang kuat di ACS PTDI dengan menunjukkan keyakinannya yang mantap dalam menerima nilai-nilai dan tujuan yang ada di ACS, menunjukkan kesungguhannya dalam bekerja juga memiliki keinginan yang teguh untuk tetap menjadi bagian dari ACS apapun kondisinya. Sisanya 3,7% (4 orang) menunjukkan komitmen yang rendah terhadap organisasi. Artinya karyawan merasa kurang yakin dalam menghayati setiap nilai dan tujuan yang ada di ACS, bekerja seadanya dan mau meninggalkan ACS kapanpun karyawan inginkan.

Pembahasan

Komunikasi merupakan suatu hal yang penting dalam organisasi. Komunikasi organisasi memberikan informasi yang diperlukan setiap karyawan. Informasi karyawan dapatkan dari berbagai pihak, baik dari pihak manajemen, atasan, rekan kerja ataupun dari berbagai media yang ada di ACS secara akurat yang mendukungnya dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Saat informasi tersebut dapat diterima secara akurat, sesuai dengan kebutuhan karyawan akan informasi dan membantu karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan juga membuat karyawan merasa puas akan setiap informasi yang diterimanya. Saat karyawan merasa puas akan aspek-aspek komunikasi

yang ada dalam organisasi hal tersebut mendukung karyawan dalam bekerja. Setiap informasi yang diterima akurat mendukung karyawan dalam menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawabnya.

Setiap informasi yang didapat oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan informasi yang diperlukan. Kepuasan karyawan akan setiap komunikasi yang terjalin di organisasi dapat menimbulkan suatu perasaan nyaman dalam diri karyawan. Kenyamanan tersebut juga mendorong karyawan untuk puas akan pekerjaan yang dilakukan setiap harinya. Karyawan yang semakin puas maka akan mendorong karyawan untuk menunjukkan kesungguhannya dalam bekerja. Karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan mendorong karyawan untuk selalu ingin menjadi bagian dari organisasi. Karyawan akhirnya terdorong untuk mau bertahan dalam organisasi. Karyawan pun mau menjadi bagian dari organisasi juga bersungguh-sungguh dan mau bertahan berada dalam perusahaan. Kepuasan komunikasi yang dirasakan sangat puas oleh karyawan dapat mendukung terbentuknya rasa memiliki dan menjadi bagian dari organisasi yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Engin dan Agnoz, 2013). Sebaliknya, ketika karyawan merasa tidak puas akan aspek-aspek komunikasi yang ada dalam organisasi maka dapat memengaruhi karyawan sehingga karyawan merasa bahwa setiap nilai yang ada dalam organisasi kurang sesuai dengan karyawan, karyawan tidak menunjukkan kesungguhannya dalam bekerja juga memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi berpengaruh terhadap terbentuknya komitmen organisasi karyawan ACS PTDI. Hal ini berarti, semakin puas karyawan akan komunikasi di ACS PTDI, maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap ACS PTDI. Begitu pula sebaliknya, apabila karyawan semakin tidak puas akan komunikasi di ACS PTDI, maka akan memengaruhi rendahnya komitmen karyawan ACS PTDI.

Karyawan ACS PTDI menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup puas akan komunikasi yang berlangsung di ACS PTDI. Karyawan merasa bahwa setiap komunikasi yang berlangsung di ACS baik itu komunikasi secara interpersonal dengan atasan, rekan kerja dan komunikasi dengan pihak sudah berjalan dengan baik. Informasi yang karyawan terima baik hasil dari komunikasi yang berlangsung maupun informasi langsung dari

manajemen pusat sudah cukup mampu memenuhi kebutuhan karyawan akan informasi yang dibutuhkan untuk menunjukkan setiap tugas dan tanggung jawabnya.

Komunikasi yang berlangsung dalam level organisasi, secara interpersonal antar atasan, bawahan dan rekan kerja karyawan dirasakan cukup memuaskan. Kepuasan akan *communication climate* yang dirasa cukup memuaskan artinya komunikasi yang terjadi baik dengan organisasi maupun personal dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan informasi sehingga dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang dimiliki oleh ACS. Berdasarkan observasi yang dilakukan selama melakukan praktek kerja di tahun 2013 nampak bahwa iklim komunikasi yang terjadi di ACS masih dipersepsi cukup positif. Atasan menunjukkan keterbukaannya akan komunikasi dengan bawahan.

Hal lain ialah komunikasi dengan atasan dan umpan balik personal yang dinilai cukup memuaskan, dimana setiap informasi yang didapat dari atasan dan juga hasil dari umpan balik sesuai dengan kebutuhan karyawan dan karyawan merasa terpenuhi dari sisi komunikasi. Atasan mau terbuka atas masukan dari karyawan, atasan mau mendengarkan keluhan yang karyawan sampaikan, memberikan semangat dan arahan kerja kepada karyawan. Atasan mau menampung setiap masukan yang disampaikan untuk dilakukan evaluasi bersama timnya kemudian dibawa ke forum rapat mingguan. Hal ini belum sepenuhnya dilakukan oleh seluruh atasan kepada bawahannya. Masih ada atasan yang kurang terbuka akan masukan yang disampaikan oleh karyawannya dan melakukan keputusan tanpa persetujuan dari karyawannya. Adanya penilaian kerja di ACS, masih belum dijalankan secara berkala. Penilaian kerja masih sebatas dilakukan saat karyawan dipromosikan untuk naik jabatan. Tidak adanya penilaian kerja juga membuat tidak adanya umpan balik atas hasil kerja, karyawan tidak mengetahui bagaimana hasil kerjanya saat ini. Namun demikian, atasan masih memberikan umpan balik dari hasil kerja. Dengan adanya informasi mengenai hasil kerja, karyawan paham akan arahan yang diberikan atasan, dapat mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini dapat memengaruhi komitmen karyawan dengan menunjukkan kesungguhannya dalam menjalankan setiap pekerjaan. Karyawan menunjukkan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

Kepuasan akan *horizontal dan informal communication* merupakan dimensi yang dinilai paling tinggi dalam mendukung terbentuknya kepuasan komunikasi dirasa cukup memuaskan oleh karyawan ACS PTDI. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan ACS

PTDI merasa bahwa setiap informasi yang didapat melalui komunikasi dengan rekan kerja dapat memenuhi setiap kebutuhan karyawan akan informasi, begitupula “selentingan” yang tersebar secara aktif di ACS menjadi suatu informasi yang sesuai dengan harapan komunikasi. Hal ini masih perlu untuk ditingkatkan, karyawan ACS PTDI masih perlu menangkap berita yang tersebar secara informal dengan lebih objektif karena masih banyak kabar burung yang dinilai tidak akurat.

Hal lainnya ialah mengenai kepuasan karyawan akan kualitas saluran-saluran media yang digunakan dalam penyebaran informasi, juga informasi yang dibutuhkan dalam menunjang pekerjaan baik untuk departemen maupun informasi ACS secara keseluruhan. Kepuasan akan *media quality* dirasa cukup memuaskan oleh karyawan ACS PTDI. Hal ini berarti jumlah komunikasi yang diterima oleh karyawan yang didapatkan melalui rapat, surat elektronik, media telepon, papan pengumuman ataupun arahan secara langsung sesuai dengan kebutuhan karyawan dan membantu karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan secara memadai. Rapat sudah rutin diadakan setiap minggunya, meskipun masih sebatas untuk karyawan level struktural saja, namun demikian setiap kemajuan dari proyek yang dikerjakan dibahas dalam rapat tersebut. Informasi dan arahan secara langsung lebih sering diberikan melalui media saluran telepon karena dianggap paling cepat dan mudah digunakan. Karyawan struktural merasa dengan adanya rapat mingguan sebagai wadah untuk menyampaikan saran dari unit kerja.

Kepuasan akan *organizational integration* dihayati cukup memuaskan menunjukkan bahwa setiap informasi yang berkaitan dengan departemen, persyaratan pekerjaan dirasa cukup dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan informasi ini. Setiap departemen diwajibkan untuk memberikan rencana kerja setiap tahunnya terdapat anggaran juga kekurangan yang perlu ditingkatkan oleh departemen. Hanya saja, hal ini masih sebatas formalitas, tidak semua karyawan mengetahui akan rencana kerja yang harus dipenuhi dalam setiap tahunnya. Berkaitan dengan informasi mengenai personel, karyawan ACS PTDI jarang mendapatkan informasi mengenai pengembangan bagi karyawan terutama bagi karyawan *indirect*. Karyawan sudah menyampaikan hal tersebut namun belum direalisasikan.

Kepuasan akan *organizational perspective* dirasakan cukup memuaskan dan merupakan aspek dengan nilai rata-rata terendah yang mendukung terbentuknya kepuasan komunikasi oleh karyawan ACS PTDI yang berarti bahwa karyawan merasa

informasi yang berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan, adanya perubahan dalam organisasi, informasi mengenai perkembangan keuangan dan informasi mengenai kebijakan yang ada di ACS dirasa sudah dapat memenuhi kebutuhan karyawan ACS PTDI. Namun demikian, masih ada informasi yang masih perlu ditingkatkan agar karyawan bisa merasa semakin puas lagi. Hal ini mungkin berkaitan dengan informasi yang diterima tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan, mungkin adanya penurunan dari segi keuangan, perubahan organisasi yang tidak sesuai ekspektasi maupun kebijakan yang tidak sesuai harapan. Selain itu, tidak sesuai harapan tersebut dapat berkaitan dengan lamanya informasi yang didapat dikarenakan kurang terbukanya manajemen terhadap karyawan terutama karyawan di level pelaksana sehingga masih menimbulkan ketidakpuasan karyawan akan informasi yang berkaitan dengan organisasi.

Dari ketujuh dimensi yang telah dipaparkan tersebut, memengaruhi tingginya komitmen karyawan di ACS PTDI. Kepuasan karyawan akan iklim komunikasi yang ada di lingkungan ACS PTDI mendukung karyawan dalam mencapai setiap tujuan dari ACS PTDI. Selain itu, kepuasan karyawan akan setiap informasi yang disampaikan mengenai berbagai kebijakan, perubahan dalam organisasi, berbagai informasi mengenai departemen, dan berita mengenai kepegawaian memengaruhi karyawan dalam mengidentifikasi dirinya akan ACS PTDI. Karyawan paham akan visi dan misi yang dimiliki, berusaha untuk menginternalisasikan nilai-nilai tersebut. Karyawan menunjukkan rasa bangganya akan PTDI dengan ketaatan akan aturan yang ada di ACS agar setiap tujuan dapat dicapai.

Kepuasan karyawan akan komunikasi interpersonal yang terjalin baik dengan atasan maupun rekan kerja membangun suatu interaksi sosial antar karyawan. Karyawan merasa terpenuhi kebutuhannya akan informasi. Karyawan dapat menyampaikan keluhan dan masukannya kepada atasan secara terbuka. Atasan juga dapat dengan terbuka mendengarkan masukan dari bawahan dan memberikan arahan untuk menjalankan setiap pekerjaan. Terkadang informasi dari kantor pusat mengalami hambatan karena sistem birokrasi yang ada di ACS, namun demikian dengan komunikasi yang dengan rekan kerja maupun atasan mempermudah karyawan dalam mendapatkan setiap informasi. Dampaknya karyawan puas akan informasi yang ada dan puas akan komunikasi yang berlangsung. Saat ada komunikasi yang baik dan informasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan, maka hal tersebut dapat mendukung karyawan dalam menyelesaikan

pekerjaanya. Timbul kepuasan karyawan akan pekerjaan sehingga meningkatkan komitmen karyawan akan ACS PTDI. Karyawan menunjukkan keterlibatannya dalam ACS PTDI dengan terus bertahan dan berusaha memiliki indentifikasi diri sebagai bagian dari ACS PTDI. Dengan komitmen tinggi yang dimiliki oleh karyawan ACS PTDI mendorong karyawan untuk mau bekerja lebih baik lagi. Karyawan termotivasi untuk dapat bersungguh-sungguh dan menunjukkan tanggung jawabnya bagi ACS PTDI. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan ACS PTDI sehingga dapat lebih baik lagi.

Selain dipengaruhi oleh kepuasan karyawan akan komunikasi yang berlangsung di ACS PTDI, faktor lain yang memengaruhi komitmen organisasi karyawan ialah bagaimana situasi lingkungan kerja, sikap atasan dan pengawasan yang ada juga interaksi antar rekan kerja. (Armansyah, 2002). Selain itu ada pula karakteristik personal yang terdiri dari usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja dapat menjadi faktor yang mendukung terbentuknya komitmen organisasi yang tinggi dalam diri karyawan ACS PTDI. Berdasarkan uji beda, usia karyawan dapat memengaruhi komitmen karyawan terhadap komitmen organisasi. Melihat data penunjang karyawan ACS didominasi oleh karyawan dalam kelompok usia 46-56 tahun. Sesuai penelitian dari March dan Simon (1958) yang mengatakan semakin bertambah usia maka semakin terbatas kesempatan karyawan dalam memilih pekerjaan begitu pula terjadi dalam ACS. Didukung kembali oleh Super (dalam Osipow, 1983) menjelaskan bahwa karyawan dengan usia 40 tahun ke atas sudah memantapkan diri untuk memilih jabatan tertentu. Data wawancara mengatakan bahwa karyawan ACS PTDI, terutama karyawan *indirect* merasa bahwa keahlian yang dimiliki bukan keahlian khusus dibidang bisnis inti ACS sehingga merasa cukup bekerja di ACS. Karyawan *direct* yang bekerja di ACS terdiri dari karyawan senior yang sudah bekerja mulai dari masa kejayaan, masa penurunan dan bangkit kembali seperti saat ini membuat karyawan sudah nyaman. Keahlian yang dimiliki cukup untuk didedikasikan bagi ACS PTDI.

Pengalaman pekerjaan terbentuk sepanjang masa kerja karyawan dengan organisasi. Pengalaman pekerjaan dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang mempunyai pengaruh penting terhadap pembentukan komitmen organisasi. Faktor yang memfasilitasi karyawan semakin menunjukkan komitmennya ialah bagaimana derajat individu akan keterlibatan sosial karyawan dalam organisasi. Apakah karyawan dapat berinteraksi dengan baik, semakin karyawan dapat secara akrab berelasi dengan rekan

kerja dan membuat semakin panjang hubungan karyawan dengan rekan kerja (Sheldon, 1971; Buchanan, 1974 dan Rotondi, 1975). Penelitian ini sejalan dengan kehidupan karyawan ACS PTDI. Sebagai karyawan lama, sudah terbentuk suatu rutinitas kerja yang membuat karyawan merasa bagian dari organisasi dan tidak mau berpindah dari organisasi. Terlebih ACS merupakan BUMN yang merupakan bagian dari perusahaan induk PT DI yang sebarang pekerjaan yang dikerjakan, tetap mendapatkan penghasilan dengan jumlah yang sama sesuai dengan kebijakan yang ditentukan. Kebutuhan karyawan secara finansial tetap terpenuhi membuat karyawan tidak mau pindah dari PTDI meskipun dalam keadaan apapun. Terlebih lagi karyawan lama sudah merasakan bagaimana ACS dari mulai masa kejayaan, penurunan dan sampai dengan sekarang. ACS memiliki kekeluargaan yang erat sehingga karyawan cukup merasa nyaman berada dalam organisasi ini. Hal ini bisa membuat karyawan menilai organisasi secara positif.

Dari hasil penelitian yang ada, intervensi akan dilakukan untuk meningkatkan kepuasan komunikasi karyawan. Intervensi dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran atasan akan pentingnya komunikasi keterbukaan, sikap percaya dan jujur dalam menjalin komunikasi dengan karyawan level pelaksana juga meningkatkan kesadaran pihak manajemen akan pentingnya sistem informasi yang efektif sehingga baik ACS maupun PTDI dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan informasi. Dengan intervensi ini diharapkan dapat terus mempertahankan komitmen organisasi yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan ACS PTDI.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa kepuasan komunikasi yang dirasakan cukup memuaskan oleh karyawan ACS PT Dirgantara Indonesia berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang tinggi. Melalui hasil uji beda dijelaskan bahwa tidak terdapat perbedaan kepuasan komunikasi ataupun komitmen organisasi pada karyawan *direct* dan karyawan *indirect*. Terdapat perbedaan rata-rata usia dan jabatan terhadap kepuasan komunikasi dan komitmen organisasi pada karyawan di ACS PTDI.

Saran

Saran Penelitian Selanjutnya

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi memiliki pengaruh 26,8% terhadap pembentukan komitmen organisasi. Data tersebut menjelaskan bahwa terdapat faktor lain yang membentuk komitmen organisasi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain yang berpengaruh terhadap pembentukan komitmen organisasi.
2. Penelitian selanjutnya dapat mengukur kepuasan kerja sebagai mediator, melihat banyak sekali penelitian yang membahas mengenai kepuasan komunikasi dan kepuasan kerja dan menghubungkan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.
3. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan karakteristik personal, seperti usia dan masa kerja yang akan mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi agar tidak terjadi bias apabila respon didominasi oleh usia dan masa kerja yang sudah lama dan sudah merasa nyaman dalam organisasi.

Saran Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan gambaran untuk pihak ACS PTDI mengenai kepuasan karyawan akan komunikasi yang berlangsung di ACS baik dengan pihak atasan, rekan kerja maupun pihak manajemen, sehingga pihak-pihak tersebut dapat lebih menyadari pentingnya berkomunikasi yang baik dalam organisasi.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada karyawan ACS PTDI menunjukkan komitmen yang tinggi. Dengan demikian, hendaknya pihak ACS dapat mempertahankan komitmen yang dimiliki oleh karyawan sehingga berdampak baik pada kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

Ahsanul, Islam M. (2013). The Role of Communication Climate in Organizational Effectiveness. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 4 (7). 155-156.

Bulutlar, Fusun. Kamasak, Rifat. (2008). The Impact of Communcation Climate and Job Satisfaction in Employees' External Prestige Perceptions. *Yonetim Ve Ekonomi*. 5(2).133-144.

Downs Cal .W, Adrian Allyson D. (2004). *Assesing Organizational Communication, STRATEGIC COMMUNICATION AUDITS*. New York : The Guilford Press.

Engin, Akgoz. (2013). The Effect of Communication Satisfaction on Organizational Commitment. *British Journal of Arts and Social Sciences*. 14 (II).

Guzley, Ruth M. (1992). ORGANIZATIONAL CLIMATE AND COMMUNICATION CLIMATE, Predictors of Commitment to the Organization. *Management Communication Quartely*. 5 (2). 379-402

Masmuh, Abdullah. (2010). *Komunikasi Organisasi Dalam Persepektif Teori dan Praktek*. Malang : Universitas Muhammadiyah Malang.

Mowday, Porter, Steers. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York : Academic Press.

Muhammad, Arni. (2004). *Komunikasi Organisasi, Edisi keenam*. Jakarta : Bumi Aksara.

Nurlita, Ita. (2012). Investigation of Organizational Communication Climate at Bhayangkara Surabaya University Using Communication Climate Inventory (CCI) Method. *Journals Savap International*. 3(2). 259-264.

Ogunjinmi, Ladebo, Onadeko, Ogunjinmi Oluwaseye. (2013). Demographic and Professional Factors as Predictors of Communication Satisfaction Among Nigeria National Parks' Employees. *European Scientific Journal*. 9 (32)

Pace, Faules. (2002). *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Hassan, Bushra. Masqood, Aneela. Riaz, Muhammad Naveed. (2011). Relationship Between Organizational Communication Climate and Interpersonal Conflict Management Styles. *Pakistan Journal of Psychology*, 42(2), 23-41.

Steers, Porter. (1991) *Motivation and Work Behavior, Fifth Edition*. Singapore : McGraw-Hill.

Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

Trombeta, John. Rogers, Donald. (1988). *COMMUNICATION CLIMATE, JOB SATISFACTION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT : The Effects of Information Adequacy, Communication Openness, and Decision Participation*. *Management Communication Quartely*. 1(4). 494-514.

Sumarsono. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Varona Federico. (2002). Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *American Communication Journal*. 5(3).

Majalah Transmedia. (2012), Edisi 10. Industri Perawatan Pesawat di Indonesia.

<http://lanlanrisdiana.blogspot.com/2013/03/makalah-globalisasi-dan-globalisasi.html> , diunduh Selasa, 15 April 2013 pukul 19.51

<http://andoelsean.blogspot.com/2013/01/dampak-positif-negatif-globalisasi-di.html>, diunduh Selasa, 15 April 2013 pukul 19.51

<http://smallbusiness.chron.com/organizational-integration-82053.html>

http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/komunikasi_bisnis/bab2-macam_macam_komunikasi.pdf

<http://12042ma.blogspot.com/2013/07/motivasi-dan-kepuasan-kerja.html>, diunduh 29 Mei 2015, pukul 07.03