

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pada bab ini, peneliti akan memaparkan mengenai *upward communication* yang diperoleh dari hasil analisa proses *upward communication* terhadap kinerja karyawan di CV. Hasta Karya Jepara. Dampak dari komunikasi tersebut adalah terjalinnya kerjasama yang saling menguntungkan antara pemilik perusahaan dan karyawan. Analisa tersebut akan peneliti uraikan secara mendalam pada penjelasan selanjutnya.

A. Proses *Upward Communication* dalam Kinerja Karyawan di CV. Hasta Karya Jepara

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah komunikasi. Komunikasi sangat berpengaruh dalam pelaksanaan pekerjaan para kinerja. Karena segala sesuatu tidak mungkin berjalan dengan lancar apabila komunikasi tidak terjalin dengan baik. Komunikasi dikatakan efektif apabila penyampaian maksud dan tujuan dari komunikasi itu dipahami oleh penerima pesan. Komunikasi yang terjadi pada CV. Hasta Karya Jepara, yaitu komunikasi bawahan ke atasan atau *upward communication*.

Proses *upward communication* di CV. Hasta Karya Jepara berjalan sangat baik, itu terjadi karena pemilik perusahaan sangat menekankan kepada karyawan untuk senantiasa memberi masukan, saran maupun keluhan agar proses produksi berjalan dengan lancar dan adanya hubungan yang harmonis antara pihak atasan dengan bawahan. Dengan adanya komunikasi yang baik

akan membantu perkembangan motivasi karyawan dalam bekerja. Dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika di bawah standar.

Menurut Masmuh, *upward communication* adalah aliran komunikasi yang mengalir dari hirarki wewenang yang lebih rendah ke wewenang yang lebih tinggi, dan biasanya mengalir sepanjang rantai komando untuk memperoleh informasi terkait kegiatan, keputusan dan pelaksanaan pekerjaan karyawan ditingkat yang lebih rendah.⁹¹ Begitu pula dengan pernyataan narasumber terkait dengan *upward communication* di CV. Hasta Karya Jepara, sebagai berikut:

“Saya selalu melakukan komunikasi terus guna mempermudah saya dalam mengerjakan kerjaan, tanpa adanya komunikasi dari karyawan maka atasan akan merasa biasa-biasa dan menganggap para karyawan tidak ada keluhan dalam memproduksi kain tenun”.⁹²

Sebagaimana hasil pengamatan peneliti, adanya keterlibatan seluruh karyawan dalam proses *upward communication* di CV. Hasta Karya Jepara, ini dibuktikan adanya karyawan yang setiap paginya atau sebelum pekerjaan dimulai selalu berkomunikasi kepada atasan tentang produksi yang harus dilakukan untuk hari itu, misalnya : kain apa yang harus diproduksi, benang ini harus diwarnai apa, dan lain sebagainya. Komunikasi seperti ini dilakukan hampir setiap pagi untuk mengantisipasi kesalahan dalam produksi dan di samping itu, karyawan tidak mau disalahkan ketika terjadi kesalahan tersebut.

⁹¹ Masmuh, *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*, (Malang : UMM Press, 2010), hlm. 11.

⁹² Wawancara dengan Surawi selaku Bagian Produksi CV. Hasta Karya Jepara, Hari : Kamis, Tanggal 20 Agustus 2020.

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkatan yang lebih rendah kepada tingkatan yang lebih tinggi. Arus pesan pada tingkatan ini berisikan tentang laporan (harian, mingguan, bulanan dan tahunan), tugas-tugas yang telah diselesaikan, pertanyaan yang tidak atau kurang jelas mengenai metode atau prosedur kerja, pertanggung jawaban karyawan kepada pimpinan atau tugas yang dipercayakan padanya.

Sebagaimana hasil pengamatan peneliti, waktu terjadinya *upward communication* di CV. Hasta Karya Jepara hampir setiap hari baik dari pagi, siang maupun sore guna untuk menjaga kualitas produksi kain tenun, dan untuk evaluasi bagi perusahaan. Sebagaimana hal komunikasi yang sering terjadi pada waktu pagi hari, karyawan selalu menanyakan kepada atasan untuk produksi kain yang harus dikerjakan pada hari itu. Sedangkan komunikasi ke atas yang terjadi ketika siang hari adalah penyampain keluhan kesah karyawan mengenai sulitnya mengerjakan tugas untuk menenun kain dikarenakan benang sering putus, sehingga mereka merasa tidak mendapatkan hasil yang ditargetkan. Sedangkan untuk komunikasi ke atas yang terjadi pada sore hari karyawan memberi saran kepada atasan misalnya “karyawan meminta agar atasan membeli benang kualitas yang bagus biar mudah dikerjakan, biasanya karyawan meminta tambahan upah ketika mengalami kesulitan menenun kain”.

Menurut analisa peneliti, komunikasi ke atas (*upward communication*) menggambarkan gerakan pesan yang diawali dengan tingkat perusahaan yang

lebih rendah dan ditularkan ke tingkat yang otoritasnya lebih tinggi. Karyawan terlibat dalam komunikasi ke atas ketika mereka mengeluh tentang kondisi kerja ke supervisor, yang pada gilirannya melaporkan kekhawatiran mereka kepada manajemen yang lebih tinggi.

Sama halnya menurut Planty dan Machaver seperti yang dikutip oleh Pace dan Don, komunikasi ke atas menambahkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.⁹³

Komunikasi dalam perusahaan menjadi penting karena di dalamnya ada suatu proses pertukaran informasi dan membangun saling pengertian di antara atasan dan bawahannya. Hal ini terbukti oleh pernyataan Rosady Ruslan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan, menunjukkan pentingnya peranan komunikasi dalam manajemen untuk menunjang keberhasilan, sehingga landasan kebijaksanaan atau keputusan yang diambil pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran bersama pada sebuah organisasi.⁹⁴

Kinerja merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan perusahaan, kinerja dapat diukur dari indikator yang terdiri dari kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

⁹³ Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Editor: Dedy Mulyana, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 190.

⁹⁴ Rosady Ruslan, *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm, 20.

Kinerja keseluruhan karyawan CV. Hasta Karya Jepara sangat tinggi, baik dari segi kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama. Hal ini diperkuat dengan pemaparan narasumber di CV. Hasta Karya Jepara, sebagai berikut:

“Karyawan di CV. Hasta Karya sangat antusias bekerja untuk memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan. Karena perusahaan kami memberlakukan sistem borongan dalam pembayaran karyawan. Dengan sistem ini, karyawan akan selalu semangat dalam bekerja”.⁹⁵

“Kinerja saya selalu semangat karena saya harus menafkahi keluarga, kalau saya tidak kerja sehari saja, saya sudah kehilangan pemasukan untuk hari itu”.⁹⁶

Karyawan sebagai sumber daya manusia sangat penting mengingat perannya yang sangat vital dalam perusahaan. Kunci untuk memajukan perusahaan berada pada karyawan. Untuk meningkatkan kinerja, salah satu langkah yang dapat dilakukan perusahaan adalah meningkatkan komunikasi dari bawahan ke atasan (*upward communication*). Semakin baik hubungan *upward communication* yang dilakukan maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan.

Bahwa komunikasi ke atas (*upward communication*) dianggap sebagai salah satu solusi dalam memecahkan permasalahan internal yang ada di dalam perusahaan, di mana komunikasi ke atas dimulai dengan memperbaiki hubungan karyawan dengan atasan atau pun sebaliknya, dan hubungan sesama karyawan. Suatu perusahaan membutuhkan komunikasi ke atas untuk menjaga hubungan agar saling terbuka dalam pekerjaan. Partisipasi dari bawahan

⁹⁵ Wawancara dengan Vick Aron Dezafa selaku Manajer CV. Hasta Karya Jepara, Hari : Sabtu, Tanggal : 15 Agustus 2020.

⁹⁶ Wawancara dengan Habibur Rahman selaku Bagian Produksi CV. Hasta Karya Jepara, Hari : Kamis, Tanggal 20 Agustus 2020.

kepada atasan untuk menyampaikan ide, kendala dan pendapat. Oleh karena itu, pada saat ini sebagian besar karyawan menuntut adanya partisipasi dalam dialog di tempat kerja yang mendorong perubahan perusahaan. Partisipasi dianggap penting untuk menjaga keterlibatan karyawan di semua tingkat perusahaan tanpa mengedepankan tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, partisipasi dapat mendorong kekompakan antara sesama karyawan maupun dengan atasan. Sehubungan dengan perkembangannya ini, komunikasi ke atas harus menghasilkan umpan balik, agar pendapat karyawan dapat didengar dan dilakukan oleh atasannya.

Menurut analisa peneliti, cara terbaik untuk menilai keefektifan usaha komunikasi ke atas (*upward communication*) perusahaan adalah dengan menentukan sikap karyawan tentang perusahaan. Orsini Effendy menjelaskan bahwa komunikasi ke atas (*upward communication*) yang efektif adalah hal yang mendasar bagi perusahaan untuk menjalankan tata kelola perusahaan atau bisnis yang baik dan kontrol yang penting untuk memahami arah dari organisasi.⁹⁷ Untuk meningkatkan efektifitas komunikasi ke atas (*upward communication*) diperlukan pendekatan partisipatif dari berbagai pihak. Pada akhirnya, dorongan komunikasi ke atas yang efektif memperkuat keyakinan karyawan bahwa mereka aset penting bagi perusahaan.

Dari hasil observasi dan wawancara dengan narasumber, ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *upward communication* dalam kinerja karyawan di CV. Hasta Karya Jepara. Sehingga

⁹⁷ Orsini Effendy, *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*, (Bandung : PT. Citra Aditya Bakti, 1993), hlm. 76.

secara tidak langsung, ketika aliran komunikasi perusahaan yang ada di perusahaan semakin baik, maka kinerja karyawan juga akan menjadi semakin baik. Hal tersebut sejalan teori Davis, et.all, berpendapat bahwa apabila komunikasi efektif, hal tersebut dapat mendorong timbulnya prestasi lebih baik dan kepuasan kerja. Ketika seorang karyawan memiliki komunikasi yang efektif, baik dengan atasan, bawahan, ataupun dengan rekan kerjanya, maka secara tidak langsung juga akan mempengaruhi kinerja karena ia akan merasa nyaman dengan kondisi tempatnya bekerja.⁹⁸

Hal tersebut dapat dilihat di CV. Hasta Karya Jepara, di mana perusahaan ini sangat menjunjung tinggi rasa kekeluargaan, di mana baik atasan menganggap karyawan sebagai teman dan juga keluarga. Atasan selalu peduli dan memberikan perhatian terhadap semua karyawannya. Sehingga karyawan merasa bahwa merasa ia diterima oleh lingkungan tempat kerjanya, dan juga membuat ia merasa dibutuhkan di perusahaan. Ketika seorang karyawan memiliki perasaan yang seperti itu, maka ia akan berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan, dan juga akan berusaha semaksimal mungkin agar ia dapat mencapai target yang diterapkan oleh perusahaan dan tidak akan mengecewakan orang-orang yang telah memberikan dukungan dan juga dorongan kepadanya. hal tersebut sebagaimana dikatakan Masmuh, ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas dan kinerja.⁹⁹

⁹⁸ Davis, et.all, *Perilaku dalam Perusahaan*, Edisi Tujuh, (Jakarta : Erlangga, 1996), hlm. 57.

⁹⁹ Masmuh, *op.cit.*, hlm. 50.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *upward communication* memberi pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif merupakan sesuatu yang sangat penting bagi karyawan di CV. Hasta Karya Jepara dalam menjalankan tugas pokoknya dan fungsinya. Gambaran komunikasi yang terjadi di CV. Hasta Karya Jepara dapat dilihat dari (1) tersampainya informasi dari pimpinan kepada staf (berupa kebijakan, intruksi, pengendalian dan pengawasan kerja) (2) tersampainya informasi antar karyawan dan atasan sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis dan berhasil meredam kegelisahan para karyawan (3) tersampainya informasi dari karyawan kepada atasan (berupa keluhan dan umpan balik dari instruksi) sehingga koordinasi dengan atasan tidak menemui hambatan dan para karyawan mampu menyerap keinginan atasan dengan cepat dan tepat.

Aliran komunikasi di CV. Hasta Karya Jepara, khususnya *upward communication* memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan pendapat Garnett, yang menyatakan bahwa melalui *upward communication* bawahan dapat memberikan ide-ide untuk meningkatkan kinerja dan ide-ide yang disampaikan dalam *upward communication* bisa dalam bentuk pendapat terkait dengan kebijakan dan aturan yang ada di perusahaan. Di mana melalui pendapat tersebut diharapkan dapat memberikan umpan balik kepada atasan terkait dengan kebijakan dan aturan yang sudah berjalan selama ini, sehingga atasan juga bisa melakukan evaluasi. Sebagaimana hasil wawancara dengan narasumber di CV. Hasta Karya Jepara, yaitu :

“Pengaruh *upward communication* sangat penting untuk kinerja karyawan, misalnya komunikasi karyawan tentang komplek dengan pekerjaan-pekerjaan yang sulit dikerjakan, dan mereka tidak dapat memenuhi target yang diberikan perusahaan dan kurangnya gaji mereka setiap minggunya, kalau tidak ada komunikasi dari bawah kepada atasan, maka pihak atasan akan kesulitan mengetahui berbagai kendala-kendala dari bawah khususnya pada bagian produksi kain tenun di CV. Hasta Karya ini”.¹⁰⁰

Sebagaimana yang dikatakan Orsini Effendy, ketika anggota setiap tingkatan dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan anggota di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka.¹⁰¹

B. Faktor yang Mendukung dan Menghambat Proses *Upward*

***Communication* dalam Kinerja Karyawan di CV. Hasta Karya Jepara**

Analisis dan interpretasi data tentang faktor yang mendukung proses *upward communication* di CV. Hasta Karya Jepara, di antaranya : keterbukaan komunikasi yang terjalin dalam menciptakan iklim komunikasi yang kondusif dari aspek komunikasi bawahan.

Komunikasi bawahan atau komunikasi dari bawahan kepada atasan (*upward communication*) merupakan komunikasi yang berada dalam jenjang hirarki yang lebih rendah dalam organisasi. Komunikasi yang efektif memerlukan keterbukaan yang sama, baik komunikasi atasan dirasakan sama dengan keterbukaan pada komunikasi bawahan. Komunikasi dari bawahan kepada atasan (*upward communication*) digunakan untuk menyampaikan informasi tentang pekerjaan yang telah dilaksanakan, tentang persoalan-

¹⁰⁰ Wawancara dengan Ahmad Yaqub selaku Bagian Pemasaran CV. Hasta Karya Jepara, Hari : Rabu, Tanggal : 19 Agustus 2020.

¹⁰¹ Orsini Effendy, *op.cit.*, hlm. 89.

persoalan pekerjaan atau tugas yang tidak dapat diselesaikan, saran-saran perbaikan, keluhan tentang diri sendiri maupun tentang pekerjaan. Beberapa fasilitas yang dapat dipakai untuk melakukan komunikasi dari bawahan kepada atasan di antaranya melalui pertemuan kelompok, dan lain sebagainya. Komunikasi antara bawahan dan atasan sangat tergantung pada situasi atasan, sedangkan menerka situasi seseorang sangat sulit, apakah atasan pada saat itu lagi baik-baik saja, atau apakah atasan saat itu lagi punya masalah, sehingga para bawahan merasa takut, apalagi para bawahan yang biasa saja dan hubungan mereka tidak begitu dekat dan bahkan bukan kerabat atau sanak saudara. Hal ini senada dengan pernyataan narasumber di CV. Hasta Karya Jepara, yaitu:

“Faktor yang mendukung adalah komunikasi ke atas lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan pengelolaan, apabila pesan itu disampaikan tepat pada waktunya”.¹⁰²

Keterbukaan komunikasi dalam menciptakan iklim komunikasi dalam menciptakan iklim komunikasi yang kondusif berdasarkan aspek bawahan atau komunikasi dari bawahan kepada atasan (*upward communication*) dapat disimpulkan bahwa komunikasi dari bawahan ke atasan sudah berjalan efektif yang artinya hubungan komunikasi bawahan dan atasan yang sesuai dengan lingkungan yang ada dan seimbang. Adanya kesediaan atasan dalam mendengarkan keluhan atau kesulitan dalam pekerjaan dan menerima saran atau gagasan yang disampaikan bawahannya dengan cara membuka pintu selebar-lebarnya bagi bawahan untuk berkomunikasi mengenai pekerjaan

¹⁰² Wawancara dengan Vick Aron Dezafa selaku Manajer CV. Hasta Karya Jepara, Hari : Sabtu, Tanggal : 15 Agustus 2020.

kepada atasan. Sebagaimana menurut karyawan di CV. Hasta Karya Jepara, yaitu:

“Faktor yang mendukung proses *upward communication* dalam kinerja karyawan, yaitu keterbukaan atasan menerima saran dan masukan dari bawahan sehingga dapat dijadikan bahan evaluasi dalam proses produksi kain tenun”.¹⁰³

Adapun implikasi keterbukaan dalam komunikasi bawahan ke atasan (*upward communication*) di CV. Hasta Karya Jepara, yaitu :

1. Adanya kepercayaan
2. Kedekatan
3. Dukungan
4. Bersedian mendengarkan masalah
5. Bersedia menerima kelebihan dan kekurangan

Menurut Joseph A. Devito, bahwa salah satu ciri atau karakteristik komunikasi antar pribadi yang efektif adalah keterbukaan.¹⁰⁴ Sedangkan menurut Rakhmat, faktor-faktor yang mempengaruhi keterbukaan komunikasi, yaitu percaya (*trust*) dan sikap suportif dan sikap terbuka.¹⁰⁵

Dalam pelaksanaannya CV. Hasta Karya Jepara masih terdapat kekurangan atau hambatan dalam menerapkan *upward communication* dalam kinerja karyawan. Hambatan tersebut muncul apabila mengomunikasikan hal-hal yang di luar pekerjaan. Keluhan gaji hampir tidak terdengar disampaikan karyawan secara formal. Padahal besarnya gaji dan tunjangan sudah tidak

¹⁰³ Wawancara dengan Habibur Rahman selaku Bagian Produksi CV. Hasta Karya Jepara, Hari : Kamis, Tanggal 20 Agustus 2020.

¹⁰⁴ Joseph A. Devito, *Komunikasi Antar Manusia*, Alih Bahasa Agus Maulana, (Jakarta : Professional Books, 2011), hlm. 23.

¹⁰⁵ Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 48.

memadai lagi untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Masalah itu tidak diutarakan karena adanya perasaan tidak enak apabila membicarakan kepentingan pribadi karyawan sendiri. Selain itu, ada kekhawatiran akan diceramahi atasan. Akibatnya, mereka lebih memilih bersikap diam. Hal itu, diperkuat adanya anggapan bahwa atasan tidak dapat memperbaiki gaji karyawan karena harga kain tenun yang tidak bisa dinaikkan. Hambatan emosional berupa kekhawatiran dan sikap pesimistik ini membuat karyawan berstatus tetap cenderung tidak mengungkapkan perasaan dan pemikirannya secara terbuka di hadapan atasan.

Rasa *ewu pakewuh* yang masih kuat di dalam masyarakat juga dialami oleh sebagian karyawan. Rasa segan kepada atasan membuat sebagian karyawan enggan untuk mengomunikasikan keluhannya secara formal. Hambatan budaya ini merintangikan karyawan untuk menyampaikannya secara terbuka. Padahal atasan sudah berusaha menghilangkan hambatan fisik dengan membuka diri untuk berkomunikasi dengan karyawan baik melalui telepon, akan tetapi ketika para karyawan ditelepon atasan mereka beranggapan akan disuruh menuntaskan pekerjaan lain. Menurut Pujari (t.t) keenganan menyampaikan informasi kepada atasan itu merupakan bagian dari hambatan personal pada diri karyawan terutama "*unwillingness to communicate*". Sebagaimana halnya pernyataan karyawan di CV. Hasta Karya Jepara, yaitu :

“Faktor-faktor yang menghambat proses *upward communication* dalam kinerja karyawan, di antaranya : karyawan merasa malas untuk berkomunikasi dengan atasan, karyawan tidak terlalu banyak

mengobrol dengan atasan, pokoknya yang penting pekerjaan yang diberikan oleh atasan beres”.¹⁰⁶

Kebijakan pintu terbuka sudah diterapkan dengan memberi kesempatan kepada setiap karyawan untuk berkomunikasi dengan atasan. Bahkan pimpinan tidak keberatan datang di waktu kerja maupun di luar jam kerja agar *upward communication* dapat berjalan dengan baik. Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa tidak seluruh tujuan *upward communication* tercapai. Karyawan senantiasa menyampaikan informasi atau laporan pekerjaan dan tugas kepada atasannya, tetapi keluhan dan saran tidak pernah dikomunikasikan secara pribadi, apalagi di depan publik yang terbuka. Tampaknya, untuk menyampaikannya saran dan mengungkapkan keluhan tidak mudah bagi karyawan karena adanya beberapa hambatan.

Menurut analisa peneliti, semua hambatan *upward communication* tidak dialami oleh semua karyawan di CV. Hasta Karya Jepara. Hanya beberapa karyawan yang mempunyai masalah dalam komunikasi dengan atasan dikarenakan merasa malas dan enggan untuk melakukan komunikasi dengan atasan serta tidak ingin berlama-lama berkomunikasi dengan atasan. Hal ini disebabkan oleh hubungan yang tidak harmonis antara atasan dengan bawahan sehingga komunikasinya pun menjadi tidak efektif.

¹⁰⁶ Wawancara dengan Siti Murni selaku Bagian Produksi CV. Hasta Karya Jepara, Hari : Kamis, Tanggal 20 Agustus 2020.