

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak semata mata tidak hanya ditentukan oleh adanya kecanggihan teknologi atau besarnya kekuatan modal yang dimiliki, namun hal tersebut memiliki ketergantungan yang cukup tinggi pada kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya. (Nemţeanu et al., 2022) dalam kajian mereka yang menggunakan *Conservation of Resources Theory* menyatakan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aset organisasional paling bernilai karena kemampuannya untuk menciptakan, mempertahankan, dan mengembangkan kapasitas kerja secara berkelanjutan melalui akumulasi pengalaman, pelatihan, dan interaksi sosial yang terjadi dalam lingkungan kerja. Berbeda halnya dengan asset fisik yang memiliki nilai penyusutan seiringnya berjalannya waktu, nilai sumber daya manusia itu sendiri justru dapat berkembang seiring berjalannya waktu, tentunya hal ini juga dapat berkembang melalui beberapa dukungan diantaranya Pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja yang berkelanjutan. Kondisi ini menempatkan bahwasannya pengelolaan sumber daya manusia ini merupakan sebuah agenda strategis yang tidak dapat diabaikan oleh Perusahaan manapun, karena tanpa kehadirannya karyawan yang kompeten, produktif dan berdedikasi, seluruh rencana bisnis yang telah direncanakan secara matang tidak akan diwujudkan secara efektif pada prakteknya.

Untuk meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia, perusahaan tidak hanya diharuskan menerapkan sistem kerja yang terstruktur dan menawarkan kompensasi yang kompetitif, tetapi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar kesejahteraan psikologis karyawan dapat didukung sepenuhnya. (Coun

et al., 2023) menemukan bahwa tenaga kerja modern memprioritaskan frekuensi komunikasi yang berkualitas dari atasan dan fleksibilitas kerja sebagai faktor utama dalam keputusan mereka untuk bertahan di suatu organisasi. Apabila dalam prakteknya Perusahaan tidak mampu untuk mewujudkan atau memenuhi ekspektasi tersebut, maka persoalan seperti rendahnya motivasi atau semangat kerja, meningkatnya angka *turnover* dan menurunnya produktivitas akan menjadi ancaman nyata bagi turunnya intensitas daya saing dalam organisasi. (Tuhumury & Parnawa Putranta, 2023) dalam konteks Indonesia menegaskan bahwa kepuasan kerja dan kualitas dukungan komunikasi dari *supervisor* merupakan dua aspek pengelolaan SDM yang paling langsung memengaruhi kualitas kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan sehari-hari.

Salah satu fenomena yang masih sering terjadi di tempat kerja adalah komunikasi yang kurang optimal antara atasan dan bawahan. Masalah ini berpotensi menghambat efektivitas alur kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi tingkat produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Berbagai kondisi di lapangan menunjukkan bahwa karyawan yang tidak mendapat pengarahan atau perintah yang jelas, tidak memiliki kesempatan atau ruang untuk menyampaikan pendapat atau kurangnya bahkan tidaknya mendapat *feedback* dari atasannya cenderung mengalami ambiguitas peran dan penurunan motivasi yang signifikan (Men & Yue, 2019) secara empiris membuktikan bahwa lemahnya kualitas komunikasi *internal* dari pimpinan terhadap karyawan memiliki kesinambungan secara konsisten dengan munculnya perasaan *negative* atau keadaan tidak nyaman di tempat kerja, menurunnya rasa kepercayaan terhadap manajemen, dan meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwasannya permasalahan dari komunikasi atasa bawahan bukan hanya sekedar isu teknis *administrative*,

melainkan menyentuh aspek psikologis yang mendasar dalam pengalaman kerja karyawan setiap harinya.

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kesehatan organisasi karena hal ini berkaitan erat dengan berbagai aspek kinerja perusahaan. Robbins dan Judge (2019), dalam edisi ke-18 buku *Organizational Behavior*, menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi terhadap karakteristik dan kondisi pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, kepuasan kerja bersifat multidimensional dan terbentuk dari penilaian karyawan terhadap lima aspek utama pekerjaannya, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji dan kompensasi, kesempatan promosi, kualitas supervisi atasan, serta hubungan dengan rekan kerja. (Iryadana et al., 2024) mengonfirmasi relevansi teori ini dalam konteks Indonesia dengan menemukan bahwa dimensi-dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan Robbins dan Judge secara konsisten terbukti relevan dan dapat diukur dalam berbagai jenis organisasi di Indonesia. Ketika kelima dimensi tersebut dipersepsikan secara negatif oleh karyawan akibat lemahnya komunikasi antara atasan dan bawahan, kepuasan kerja akan menurun dan berdampak pada produktivitas, loyalitas, serta komitmen karyawan terhadap organisasinya..

Permasalahan terkait komunikasi dan kepuasan kerja yang diuraikan di atas juga dapat ditemukan tanda tandanya di lingkungan PT. 21 Express Bandung, sebagai Perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang berlapis dengan pembagian *jobdesk* yang terstruktur di setiap divis, PT. 21 Express Bandung sangat membutuhkan alur komunikasi *internal* yang efektif agar setiap kebijakan atau regulasi dari manajemen dapat diterjemahkan secara akurat ke dalam pelaksanaan kerja di lapangan. Namun berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan peneliti, terdapat

beberapa indikasi yang menunjukkan bahwasannya proses komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan ini di Perusahaan ini belum terlaksana secara optimal. Beberapa karyawan menunjukkan indikasi adanya ambiguitas dalam memahami *jobdesk* dan tanggung jawabnya, adanya keterbatasan dalam menyampaikan aspirasi kepada atasannya, serta terdapatnya kesenjangan persepsi antara atasan dan bawahan terkait standar dan ekspektasi kerja yang berlaku. Kondisi ini diduga turut berkontribusi terhadap belum optimalnya aspek kepuasan kerja beberapa karyawan di Perusahaan tersebut.

Guna memperoleh gambaran awal yang lebih konkret terkait kondisi komunikasi dan kepuasan kerja di PT. 21 Express Bandung, peneliti melakukan pra survei terhadap 15 orang karyawan sebagai sampel awal menggunakan instrumen kuesioner tertutup dengan skala Likert empat tingkatan. Pra survei ini dijalankan sebagai langkah eksplorasi pendahuluan sebelum penelitian utama dilaksanakan, dengan tujuan untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya indikasi permasalahan yang layak untuk diteliti lebih lanjut secara sistematis dan komprehensif. (Iryadana et al., 2024) dalam penelitian mereka menegaskan bahwa pengumpulan data awal melalui pra survei merupakan langkah metodologis yang penting untuk memvalidasi bahwa fenomena yang hendak diteliti benar-benar terjadi dan dapat diukur secara empiris di lokasi penelitian yang dipilih, sehingga penelitian yang dilakukan tidak hanya berlandaskan asumsi teoritis semata. Hasil survei awal tersebut kemudian disajikan secara sistematis dalam bentuk tabel untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan dapat diukur mengenai kondisi awal komunikasi antara atasan dan bawahan, serta tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. 21 Express Bandung.

Berikut merupakan hasil dari pra survey komunikasi atasan dan bawahan yang diperoleh dari 15 orang responden awal

Tabel 1. 1 Data Pra Survei Komunikasi Atasan Dan Bawahan di PT. 21 Express Bandung

No	Pertanyaan	Jawaban (15 Responden)			
		YA		TIDAK	
		F	%	F	%
1	Atasan memberikan penjelasan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab karyawan	5	33.33%	10	66.67%
2	Atasan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan saran atau pendapat	3	20.00%	12	80.00%
3	Atasan memberikan evaluasi atau masukan terhadap hasil kerja karyawan secara baik	3	20.00%	12	80.00%
4	Atasan menunjukkan perhatian terhadap kendala kerja yang dihadapi karyawan	6	40.00%	9	60.00%
5	Komunikasi antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik dalam kegiatan sehari-hari.	4	26.67%	11	73.33%
Rata-rata			28.00%		72.00%
Jumlah 15 Responden					

Sumber : Data Pra Survei Komunikasi Atasan Dan Bawahan

Selanjutnya berikut adalah hasil pra survei kepuasan kerja karyawan dari sampel yang sama.

Tabel 1. 2 Data Pra Survei Kepuasan Kerja Karyawan di PT. 21 Express Bandung

No.	Pertanyaan	Jawaban (15 Responden)			
		YA		TIDAK	
		F	%	F	%
1	Apakah Anda merasa puas dengan cara atasan berkomunikasi dengan Anda?	5	33.33%	10	66.67%

2	Apakah Anda merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan?	4	26.67%	11	73.33%
3	Apakah Anda memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan?	9	60.00%	6	40.00%
4	Apakah Anda merasa nyaman dengan suasana dan lingkungan kerja perusahaan?	7	46.67%	8	53.33%
5	Apakah pekerjaan Anda bermakna dan sesuai dengan kemampuan Anda?	6	40.00%	9	60.00%
Rata-rata			41.33%		58.67%

Sumber : Data Pra Survei Kepuasan Kerja Karyawan.

Temuan yang diperoleh dari hasil pra-survei pada Tabel 1.1 serta data kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan di PT. 21 Express Bandung masih belum berlangsung secara optimal. Hal ini terlihat dari tingginya jawaban “tidak” pada indikator pemberian kesempatan menyampaikan saran dan pemberian evaluasi kerja yang masing-masing sebesar 80,00%, serta komunikasi sehari-hari antara atasan dan bawahan sebesar 73,33%. Secara keseluruhan, rata-rata jawaban “tidak” pada variabel komunikasi mencapai 72,00%. Pada aspek kepuasan kerja, kondisi yang belum memuaskan terlihat dari indikator merasa dihargai sebesar 73,33%, kepuasan terhadap cara atasan berkomunikasi sebesar 66,67%, dan pekerjaan sesuai kemampuan sebesar 60,00%. Rata-rata jawaban “tidak” pada variabel kepuasan kerja mencapai 58,67%. Berdasarkan temuan tersebut, dapat diindikasikan bahwa masih terdapat permasalahan komunikasi atasan dan bawahan yang diduga berhubungan dengan belum optimalnya kepuasan kerja karyawan di PT. 21 Express Bandung.

Temuan pada pra survei tersebut semakin memperkuat *urgensi* penelitian ini untuk dilaksanakan secara lebih mendalam dan sistematis. (García-Cabrera et al., 2023) menunjukkan secara empiris bahwa kondisi komunikasi atasan yang tidak suportif, apabila tidak segera diperbaiki, akan secara progresif menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi. (Robbins & Judge, 2019) menegaskan bahwa dimensi supervisi atasan merupakan salah satu determinan kepuasan kerja yang paling sensitif terhadap kualitas komunikasi, karena ketika karyawan mempersepsikan supervisi atasannya negatif akibat komunikasi yang tidak efektif, seluruh evaluasi terhadap pekerjaan cenderung ikut menurun. Oleh karena itu, penelitian yang secara khusus mengukur pengaruh komunikasi atasan-bawahan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. 21 Express Bandung menjadi sangat relevan, tepat waktu, dan dibutuhkan sebagai landasan pengambilan keputusan manajerial yang berbasis bukti empiris.

Kajian mengenai hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja karyawan telah dilakukan oleh sejumlah peneliti sebelumnya dengan berdasar pada konteks, *variable* pendukung dan hasil yang beragam. (Iryadana et al., 2024) dalam penelitiannya yang berpusat di kota Bandung menemukan hasil yang menjabarkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 35,3%, dengan hasil uji hipotesis yang mendapatkan angka signifikan 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan faktor yang secara data dan perhitungan terbukti dapat memengaruhi kepuasan kerja terhadap karyawan secara nyata. Disamping itu, (Afianto & Utami, 2017) dalam penelitian mereka pada karyawan divisi marketing PT. Victory Internasional Futures Kota Malang menyimpulkan bahwasannya komunikasi organisasi memiliki *impact* nyata terhadap kepuasan kerja karyawan, Dimana hal ini tercatat apabila Perusahaan

memiliki intensitas keharmonisan dan transparansi komunikasi yang tinggi antar sesama rekan kerja maupun atasan dengan bawahan, cenderung memiliki rasa kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut penelitian yang lainnya di lakukan PT. Home Credit Indonesia Cabang Jambi mengungkapkan bahwa meskipun Perusahaan memiliki berbagai usaha guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui insentif, dan program pengembangan diri, usaha usaha demikian diyakini tidak dapat berjalan dengan cukup efektif, karena adanya kesenjangan informasi yang bersumber pada lemahnya komunikasi interpersonal antara Manager dan karywan. Beberapa temuan dari penelitian sebelumnya ini menjelaskan bahwa komunikasi atasan dan bawahan merupakan suatu variable tetap dan signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan di berbagai jenis organisasi di Indonesia, sehingga kajian yang mendalam dalam konteks yang spesifik PT. 21 Express Bandung menjadi sangat relevan guna menghasilkan temuan yang lebih konseptual dan aplikatif.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja, masih terdapat sejumlah celah penelitian yang memberikan ruang bagi penelitian ini untuk menghadirkan unsur kebaruan (*novelty*) sekaligus membedakannya dari penelitian-penelitian sebelumnya. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu masih mengkaji komunikasi organisasi dalam lingkup yang luas, sehingga belum memberikan perhatian secara khusus terhadap komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan. Atas dasar tersebut, penelitian ini memusatkan perhatian pada komunikasi Atasan Bawahan sebagai hubungan diadik yang memiliki karakteristik serta kontribusi yang berbeda terhadap pembentukan kepuasan kerja karyawan. Kedua, penelitian sebelumnya pada umumnya menggunakan konsep komunikasi organisasi secara umum sehingga belum mampu menjelaskan secara spesifik bagaimana bentuk komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin kepada

bawahannya. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, penelitian ini mengadopsi teori *Ideal Managerial Climate* yang dikembangkan oleh W. Charles Redding melalui (Pace & Faules, 2013) dengan tiga dari 5 dimensi utama yang berkaitan, yaitu *dukungan (supportiveness)*, *kepercayaan (trust, confidence, and credibility)*, dan *keterbukaan (openness and candor)*. Penggunaan teori tersebut diharapkan mampu menghasilkan pengukuran komunikasi Atasan Bawahan yang lebih spesifik, terarah, dan mudah dioperasionalkan. Ketiga, hingga penelitian ini dilakukan, belum terdapat kajian yang secara khusus menganalisis pengaruh komunikasi Atasan Bawahan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. 21 Express Bandung. Oleh sebab itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan temuan empiris awal mengenai kondisi komunikasi Atasan Bawahan serta tingkat kepuasan kerja karyawan pada perusahaan tersebut. Keempat, penerapan teori *Ideal Managerial Climate* dalam penelitian komunikasi organisasi di Indonesia khususnya yang secara spesifik mengkaji relasi atasan-bawahan pada sektor jasa logistic masih tergolong terbatas, terutama ketika dipadukan dengan Communication Constitutes Organization (CCO) Theory sebagai *grand theory* serta teori kepuasan kerja dari Robbins dan Judge sebagai landasan konseptual variabel dependen. Kombinasi tersebut diharapkan mampu menghasilkan kerangka teoritis yang lebih utuh dalam menjelaskan hubungan antara komunikasi Atasan Bawahan dengan kepuasan kerja karyawan. Kelima, mayoritas penelitian terdahulu dilakukan pada lingkungan instansi pemerintah, lembaga pendidikan, maupun perusahaan manufaktur, sementara penelitian yang berfokus pada sektor jasa pengiriman dan logistik masih relatif sedikit. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya memperluas cakupan kajian dengan menghadirkan bukti empiris pada industri jasa pengiriman yang terus berkembang seiring meningkatnya aktivitas perdagangan berbasis digital. Selain itu, penelitian ini tidak hanya disusun berdasarkan kajian

teoritis dan hasil penelitian terdahulu, tetapi juga diperkuat oleh data pra-survei yang menunjukkan adanya indikasi permasalahan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan serta kepuasan kerja karyawan di PT. 21 Express Bandung. Pemanfaatan data pra-survei sebagai dasar penyusunan argumentasi penelitian menjadi nilai tambah dari sisi metodologis karena memberikan gambaran empiris awal bahwa fenomena yang dikaji memang telah teridentifikasi sebelum penelitian utama dilaksanakan.

Di antara berbagai faktor yang memengaruhi kualitas pengelolaan sumber daya manusia, komunikasi menempati posisi yang paling strategis karena ia menjadi jembatan yang menghubungkan seluruh elemen organisasi menjadi satu kesatuan yang bergerak secara terstruktur. McPhee dan Zaug dalam (Schoeneborn et al., 2019) melalui *Communicative Constitution of Organizations (CCO) Theory* menyatakan bahwa komunikasi bukan sekadar alat yang terjadi di dalam organisasi, melainkan komunikasilah yang secara aktif membentuk dan mengkonstitusi organisasi itu sendiri. Dalam kerangka ini, seluruh hubungan organisasional termasuk hubungan antara atasan dan bawahan, terbentuk, dipertahankan, dan dimaknai melalui proses komunikasi yang terus-menerus berlangsung dan tidak dapat dipisahkan dari eksistensi organisasi itu sendiri.

Aliran komunikasi dalam organisasi berlangsung dalam tiga arah utama yang saling melengkapi dan sama-sama dibutuhkan agar organisasi dapat berfungsi secara seimbang. (Coun et al., 2023) menjelaskan bahwa frekuensi dan saluran komunikasi dari atasan kepada bawahan merupakan dua dimensi komunikasi ke bawah yang paling menentukan bagaimana karyawan memperoleh sumber daya informasional yang dibutuhkan untuk bekerja secara efektif. Komunikasi ke atas atau *upward communication* berlangsung sebaliknya, yaitu dari karyawan kepada manajemen dan merupakan saluran penting bagi pimpinan untuk memperoleh informasi akurat tentang

kondisi nyata di lapangan. Sementara komunikasi lateral berlangsung di antara individu atau unit pada tingkat hierarki yang setara untuk mendukung koordinasi antar bagian. (Zhang et al., 2023) dalam penelitian mereka pada industri jasa menemukan bahwa ketika komunikasi ke atas terlalu tertutup sehingga karyawan tidak dapat menyampaikan aspirasi kepada atasan, kepuasan kerja dan motivasi otonom karyawan akan menurun secara signifikan.

Dalam perjalanannya, proses komunikasi organisasi seringkali menghadapi berbagai hambatan yang mengurangi akurasi dan efektivitasnya. (García-Cabrera et al., 2023) mengidentifikasi bahwa hambatan komunikasi antara atasan dan bawahan yang paling sering terjadi adalah kurangnya kepercayaan, perbedaan persepsi, dan minimnya dukungan emosional yang diberikan atasan, yang secara kumulatif menciptakan kesenjangan komunikasi yang merugikan kepuasan karyawan. (Schoeneborn et al., 2019) menambahkan bahwa dalam *kerangka Communication Constitutes Organization Theory*, hambatan komunikasi ini tidak sekadar berdampak pada individu, melainkan mengancam konstitusi organisasi itu sendiri karena komunikasi yang gagal berarti proses pembentukan makna bersama dalam organisasi juga terganggu. Hambatan-hambatan komunikasi yang terakumulasi tanpa penanganan yang sistematis akan secara bertahap mengikis kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan menurunkan kepuasan kerja mereka, kondisi yang sangat mungkin terjadi di lingkungan perusahaan seperti PT. 21 Express Bandung apabila tidak dikelola dengan kesadaran dan komitmen yang sungguh-sungguh dari pihak pimpinan.

Dari seluruh dimensi komunikasi yang berlangsung dalam organisasi, komunikasi yang terjalin secara langsung antara atasan dan bawahan merupakan dimensi yang memiliki dampak paling nyata terhadap pengalaman kerja karyawan dalam kesehariannya. Redding pada (Pace & Faules, 2013) melalui teori *Ideal*

Managerial Climate secara khusus mengidentifikasi sejumlah dimensi komunikasi atasan kepada bawahan yang paling menentukan kualitas hubungan kerja, tiga di antaranya yang paling relevan dengan konteks penelitian ini yaitu: pertama, **dukungan** (*supportiveness*), yaitu sejauh mana atasan membuat bawahan merasa dihargai dan yakin bahwa kontribusinya berarti bagi organisasi; kedua, **kepercayaan** (*trust, confidence, and credibility*), yaitu sejauh mana komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung dengan saling percaya dan bebas dari manipulasi; ketiga, **keterbukaan** (*openness and candor*), yaitu sejauh mana atasan bersedia menyampaikan informasi secara jujur dan jelas kepada bawahan. Ketiga dimensi ini secara langsung membentuk pengalaman kerja dan kepuasan karyawan dalam keseharian mereka di PT. 21 Express Bandung. Sebaliknya, komunikasi yang satu arah, kaku, dan tertutup menciptakan karyawan yang merasa tidak dihargai dan kehilangan kejelasan peran yang berujung pada penurunan semangat kerja secara signifikan.

Gaya komunikasi pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya memainkan peran penting dalam membentuk kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan. Redding pada (Pace & Faules, 2013) dalam teorinya menemukan bahwa pemimpin yang secara konsisten menunjukkan dukungan, membangun kepercayaan, dan menjaga keterbukaan komunikasi terhadap bawahannya akan berperan penting dalam meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. (Zhang et al., 2023) secara empiris membuktikan bahwa umpan balik developmental dari atasan (*superior developmental feedback*) yang diberikan secara teratur dan berkualitas terbukti meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui mekanisme penguatan sumber daya psikologis yang dijelaskan oleh Teori Kepuasan Kerja.

Komunikasi ke atas yang mengalir dari bawahan kepada atasan juga merupakan komponen yang tidak kalah pentingnya namun seringkali mendapatkan perhatian lebih sedikit dari manajemen. (García-Cabrera et al., 2023) menegaskan bahwa komunikasi ke atas merupakan dimensi yang sangat menentukan kepuasan kerja, di mana karyawan yang diberi ruang untuk menyampaikan pendapat kepada atasan menunjukkan tingkat kepuasan dan keterlibatan kerja yang secara signifikan lebih tinggi. (Zhang et al., 2023) menemukan bahwa karyawan yang mempersepsikan atasannya memberikan dukungan otonomi dan mendengarkan aspirasi mereka memiliki motivasi otonom yang lebih kuat, yang pada akhirnya berimplikasi langsung pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, karyawan yang merasa aspirasinya tidak pernah diperhatikan akan mengembangkan sikap apatis yang dalam jangka panjang sangat merugikan kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kepuasan kerja menjadi salah satu konsep yang banyak memperoleh perhatian dalam kajian perilaku organisasi karena berkaitan erat dengan berbagai sikap, perilaku, serta kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan di dalam organisasi. (Robbins & Judge, 2019) mendefinisikan kepuasan kerja menggambarkan respons positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari evaluasinya terhadap berbagai kondisi dan karakteristik pekerjaan yang dialaminya. Mereka juga menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor utama, termasuk pekerjaan itu sendiri, sistem remunerasi, peluang promosi, pengawasan yang diberikan oleh manajer lini, serta hubungan interpersonal dengan rekan kerja dalam konteks penelitian ini, komunikasi atasan-bawahan memiliki keterkaitan yang erat dengan aspek supervisi dan hubungan kerja, karena kualitas komunikasi yang efektif membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperjelas pemahaman karyawan mengenai tugas

dan tanggung jawab mereka, serta berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Atas dasar itu, komunikasi antara manajer dan bawahan dianggap sebagai salah satu faktor kunci yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan di dalam suatu organisasi..

Sejumlah penelitian empiris secara konsisten menunjukkan bahwa kualitas komunikasi antara manajer dan bawahan berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di berbagai jenis organisasi. (Men & Yue, 2019) membuktikan bahwa komunikasi internal yang berkualitas dari pimpinan kepada karyawan berhubungan signifikan dengan pembentukan emosi positif, rasa percaya terhadap organisasi, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi secara keseluruhan. (Zhang et al., 2023) pada industri jasa menemukan bahwa kualitas komunikasi atasan merupakan prediktor konsisten terhadap kepuasan kerja dan kinerja aktual karyawan bahkan setelah variabel kompensasi dikendalikan. Serangkaian bukti empiris ini secara kolektif memberikan justifikasi yang sangat kuat untuk menjadikan komunikasi atasan-bawahan sebagai variabel penelitian yang layak diuji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dalam konteks spesifik PT. 21 Express Bandung.

Selain relevansi empiris tersebut, terdapat pula alasan metodologis yang memperkuat perlunya penelitian ini dilaksanakan secara khusus di PT. 21 Express Bandung. (Tuhumury & Parnawa Putranta, 2023) dalam penelitian pada konteks industri Indonesia menegaskan bahwa karakteristik budaya kerja yang menjunjung tinggi nilai hierarki dan harmoni sosial memberikan nuansa tersendiri terhadap bagaimana karyawan memaknai komunikasi dari atasannya, sehingga penelitian yang dilakukan secara spesifik pada organisasi di Indonesia akan menghasilkan temuan yang lebih kontekstual dan aplikatif. Temuan dari penelitian yang dilakukan di konteks budaya Barat tidak dapat digeneralisasi begitu saja tanpa pengujian empiris yang

kontekstual di lingkungan kerja Indonesia. Kondisi ini menegaskan bahwa penelitian yang secara spesifik dilakukan di PT. 21 Express Bandung, dengan melibatkan karyawan yang benar-benar menghidupi dinamika komunikasi dan kepuasan kerja tersebut dalam kesehariannya, akan menghasilkan temuan yang jauh lebih akurat, relevan, dan dapat diterapkan secara langsung oleh manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan yang berbasis bukti.

Berdasarkan seluruh uraian yang telah dikemukakan, mulai dari fenomena komunikasi dan kepuasan kerja yang ditemukan secara umum, hasil pra survei yang mengonfirmasi adanya permasalahan nyata di PT. 21 Express Bandung, fondasi teoritis tentang sumber daya manusia, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja, serta landasan teoritis yang didukung oleh berbagai hasil penelitian empiris menunjukkan pentingnya dilaksanakan penelitian mengenai pengaruh komunikasi Atasan Bawahan terhadap kepuasan kerja karyawan secara sistematis. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan empiris yang relevan dan kontekstual sebagai dasar pertimbangan bagi manajemen dalam menyusun kebijakan yang berorientasi pada peningkatan efektivitas komunikasi serta kepuasan kerja karyawan di PT. 21 Express Bandung yang melingkupi perancangan strategi peningkatan kualitas komunikasi internal yang berdampak nyata terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Atas dasar itulah peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul **“PENGARUH KOMUNIKASI ATASAN DAN BAWAHAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT. 21 EXPRESS BANDUNG (Studi Kuantitatif Eksplanatif Pada Karyawan Tetap PT.21 Express Bandung)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Seberapa besar pengaruh komunikasi atasan dan bawahan yang meliputi dukungan atasan, kepercayaan dalam hubungan, serta keterbukaan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada dimensi supervisi atasan di PT. 21 Express Bandung?

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, identifikasi masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh dukungan atasan terhadap kepuasan kerja karyawan pada dimensi supervisi atasan di PT. 21 Express Bandung?
2. Seberapa besar pengaruh kepercayaan dalam hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja karyawan pada dimensi supervisi atasan di PT. 21 Express Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh keterbukaan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja karyawan pada dimensi supervisi atasan di PT. 21 Express Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Selaras dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut.

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh dukungan atasan terhadap kepuasan kerja karyawan pada dimensi supervisi atasan di PT. 21 Express Bandung.

2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepercayaan dalam hubungan antara atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja karyawan pada dimensi supervisi atasan di PT. 21 Express Bandung.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keterbukaan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja karyawan pada dimensi supervisi atasan di PT. 21 Express Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi pada kemajuan penelitian ilmiah dan memberikan manfaat bagi penerapan manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi. Oleh karena itu, signifikansi penelitian ini dijelaskan baik dari aspek teoretis maupun praktis sebagai berikut.

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu komunikasi organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memperkaya pemahaman tentang bagaimana kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan memengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam konteks organisasi di Indonesia. McPhee dan Zaig dalam (Schoeneborn et al., 2019) melalui *Communication Constitutes Organization Theory* menegaskan bahwa kajian tentang bagaimana komunikasi mengkonstitusi relasi organisasional di konteks non-Barat, termasuk Indonesia, masih sangat terbuka untuk dikembangkan lebih jauh.

Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademis yang bermanfaat bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa dengan cakupan variabel, populasi, industri, atau pendekatan metodologi yang lebih luas dan beragam. (Nemțeanu et al., 2022) mengingatkan bahwa akumulasi temuan empiris dari berbagai penelitian dengan konteks budaya dan industri yang berbeda merupakan

fondasi penting bagi perkembangan teori perilaku organisasi yang semakin relevan dan aplikatif. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu dari sekian banyak material yang memperkuat bangunan ilmu pengetahuan di bidang komunikasi organisasi dan kepuasan kerja di Indonesia.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yang nyata dan dapat diterapkan secara langsung oleh berbagai pihak yang berkepentingan, sebagaimana diuraikan berikut ini.

1. Untuk Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan yang konstruktif bagi manajemen PT. 21 Express Bandung dalam menilai sejauh mana kualitas komunikasi internal antara atasan dan bawahan yang selama ini berjalan telah berkontribusi secara positif maupun negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan temuan penelitian ini, manajemen diharapkan dapat merancang strategi dan program perbaikan komunikasi internal yang lebih terarah, terukur, dan berdampak nyata terhadap peningkatan kepuasan serta kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan. (Buonomo et al., 2024) menegaskan bahwa organisasi yang mengambil keputusan manajerial berdasarkan bukti empiris tentang kondisi komunikasi dan kepuasan kerja karyawannya akan menghasilkan intervensi yang jauh lebih tepat sasaran dan efektif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

2. Untuk peneliti

Penelitian ini memiliki kegunaan yang sangat berarti bagi peneliti secara personal, khususnya dalam rangka memenuhi salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar sarjana pada program studi yang sedang ditempuh. Lebih dari sekadar

pemenuhan kewajiban akademis, penelitian ini menjadi suatu wadah yang sangat berharga bagi peneliti untuk mengimplementasikan secara langsung seluruh pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh selama proses perkuliahan, khususnya di bidang komunikasi organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan metodologi penelitian kuantitatif. (Mayfield & Mayfield, 2017) menegaskan bahwa kemampuan peneliti untuk menghubungkan teori komunikasi organisasi dengan fenomena nyata yang terjadi di lapangan merupakan kompetensi inti yang sangat diperlukan bagi siapapun yang ingin berkontribusi secara bermakna pada pengembangan ilmu maupun praktik manajemen yang profesional. Selain itu, melalui proses penelitian ini peneliti juga mendapatkan kesempatan yang sangat berharga untuk mengembangkan kemampuan berpikir analitis, kecakapan dalam pengumpulan dan pengolahan data empiris, serta kepekaan terhadap dinamika dan permasalahan nyata yang terjadi dalam kehidupan organisasi, sehingga pengalaman penelitian ini diharapkan menjadi bekal yang kokoh dalam menghadapi dunia kerja dan kehidupan profesional yang sesungguhnya di masa mendatang.

3. Untuk peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan titik tolak yang bermanfaat bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan kajian tentang komunikasi organisasi dan kepuasan kerja dalam konteks yang lebih luas, baik dengan menambahkan variabel mediasi atau moderasi, memperluas populasi ke industri lain, maupun menggunakan pendekatan metodologi kualitatif yang lebih mendalam untuk mengeksplorasi dimensi-dimensi yang tidak dapat ditangkap sepenuhnya melalui pendekatan kuantitatif. (Men & Yue, 2019) menegaskan bahwa setiap penelitian yang menghasilkan temuan empiris yang sah akan

selalu membuka pertanyaan-pertanyaan baru yang menantang dan mendorong perkembangan ilmu pengetahuan ke arah yang semakin kaya dan komprehensif.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab I - Pendahuluan memuat uraian tentang latar belakang penelitian yang menjelaskan fenomena dan urgensi masalah yang diteliti, fokus penelitian yang menetapkan batasan variabel dan subjek, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penulisan, serta lokasi dan waktu penelitian dilaksanakan.

Bab II - Kajian Pustaka memuat kajian teori yang menjadi landasan konseptual penelitian, meliputi teori sumber daya manusia, komunikasi organisasi, komunikasi antara atasan dan bawahan sebagai variabel bebas, serta kepuasan kerja karyawan sebagai variabel terikat. Pada bab ini juga disajikan tinjauan penelitian terdahulu yang relevan, kerangka berpikir penelitian, dan rumusan hipotesis yang akan diuji secara empiris.

Bab III - Metode Penelitian memuat penjelasan tentang pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan, populasi dan teknik penentuan sampel, definisi operasionalisasi variabel beserta indikator pengukurannya, instrumen penelitian, serta teknik pengumpulan dan analisis data yang diterapkan untuk menjawab seluruh rumusan masalah yang telah ditetapkan.

Bab IV - Hasil Penelitian dan Pembahasan memuat sajian dan analisis data hasil penelitian secara menyeluruh, mencakup deskripsi data masing-masing variabel, hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik, analisis regresi linear sederhana, pengujian hipotesis, serta pembahasan terhadap temuan-temuan penelitian dikaitkan dengan teori dan penelitian terdahulu yang relevan.

Bab V - Simpulan dan Saran memuat simpulan yang menjawab setiap rumusan masalah secara ringkas dan terukur berdasarkan hasil analisis data, serta saran-saran yang bersifat praktis bagi manajemen PT. 21 Express Bandung dan saran metodologis bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan kajian serupa.

1.7 Lokasi Dan Waktu Penelitian

1.7.1 Lokasi

PT. 21 Express Bandung dipilih sebagai lokasi penelitian ini.

1.7.2 Waktu Penelitian

Untuk memberikan gambaran mengenai tahapan pelaksanaan penelitian, peneliti menyusun jadwal kegiatan penelitian yang dimulai dari pengajuan judul hingga penyusunan laporan akhir penelitian. Adapun rincian waktu pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada Tabel Berikut :

Tabel 1. 3 Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan Penelitian				
		April (2026)	Mei (2026)	Juni (2026)	Juli (2026)	Agustus (2026)
1	Pengajuan Judul					
2	Penyusunan Bab 1					
3	Penyusunan Bab 2					
4	Penyusunan Bab 3					
5	Penyusunan Bab 4					
6	Penyusunan Bab 5					