

**TUGAS MATA KULIAH : RISET MANAJEMEN SDM/PERILAKU ORGANISASI**  
**DOSEN MATA KULIAH : DR. M. IDRUS TABA, SE., M.Si**  
**TOPIK : COMMUNICATION IN ORGANIZATION**

## **REVIEW JURNAL**



**FITRIANY**  
**P0500316412**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

Judul	<b>Types of Upward Communication and Organizational Characteristics in Japanese Firms</b>
Jurnal	Hitotsubashi Journal of Commerce and Management
Volume & Halaman	47 (1)/1-16
Tahun	2013
Penulis	Toshihiko Kato, Tsuyoshi Numagami, Masaru Karube and Masato Sasaki

Isu Penelitian	Penelitian ini mengangkat isu tentang peran penting komunikasi ke atas ( <i>upward communication</i> ) pada manajemen organisasi. Komunikasi yang baik diantara setiap anggota organisasi merupakan faktor utama bagi efektivitas manajemen organisasi.
Masalah	<p>Penelitian ini fokus pada jenis komunikasi ke atas (<i>upward communication</i>) dimana jenis komunikasi ini memiliki karakter unik tersendiri dan memegang peranan penting dalam organisasi. Meskipun demikian, tidak sedikit manager yang kurang memberi perhatian pada <i>upward communication</i> (Glauser, 1984). Selain itu, terdapat kendala pribadi maupun organisasi dalam mewujudkan <i>upward communication</i>.</p> <p>Seorang manager pada umumnya tidak ingin mendengar informasi negative dari bawahannya (Morrison &amp; Milliken, 2000; Tourish, 2005; Grant, Parker &amp; Collins, 2009). Demikian juga dengan bawahan, mereka enggan memberikan ide dan opini kepada atasan dengan mengorbankan reputasi dan karir mereka (Roberts &amp; O'Reilly, 1974; Eisenberg &amp; Witten, 1987; Kassing, 2002; Milliken, Morrison &amp; Hewlin, 2003). Sehingga, meskipun isu ini penting dalam manajemen organisasi akan tetapi sulit untuk dipecahkan.</p>
Deduksi Teori	<p><i>Upward communication</i> dalam organisasi mulai banyak didiskusikan oleh para ahli di tahun 1950an, misalnya saja Kelley (1951) dan Cohen (1958). <i>Upward communication</i> itu sendiri erat kaitannya dengan perspetif baru dalam proses strategis yaitu pada proses pembentukan strategi, tidak hanya top management yang berperan, tetapi juga middle managers. Ide ini awalnya dikemukakan oleh Bower (1970) yang mengatakan bahwa manager di berbagai level, termasuk middle managers, seharusnya berkontribusi dalam perencanaan strategis dan keputusan investasi. Hal ini dikonfirmasi kemudian oleh Burgelman (1983) dan Nonaka (1988).</p> <p>Peneliti kemudian mengaitkan salah satu fenomena yang berhubungan dengan <i>upward communication</i> yang disebut oleh peneliti-peneliti terdahulu sebagai "organizational silence" ((Morison &amp; Milliken, 2000; Milliken et al., 2003; Bowen &amp; Blackmon, 2003; Park &amp; Keil, 2009). <i>Organizational silence</i> itu sendiri</p>

	<p>adalah situasi dimana karyawan cenderung menyimpan opini dan kekhawatiran mereka tentang permasalahan organisasi (Morrison &amp; Milliken, 2000).</p> <p>Peneliti kemudian menjelaskan fenomena yang kontradiktif dengan Organizational silence, yaitu konsep tentang “issue selling”. Bertolak belakang dengan Organizational silence, issue selling merupakan perilaku proaktif dari bawahan untuk mengirimkan sinyal kepada atasan terkait hal-hal yang berkaitan dengan kinerja organisasi (Dutton &amp; Ashford, 1993; Dutton, Ashford, O’Neil &amp; Wierba, 1997; Dutton et al., 2001; 2002; Ling, Floyd &amp; Baldrige, 2005; Howard-Grenville, 2007).</p>
Grand Theory	<p>Dalam menjelaskan fenomena upward communication, peneliti menggunakan teori komunikasi organisasional yang dikemukakan oleh Bacharach dan Aiken (1977) dimana konfigurasi dari garis dan channel komunikasi dapat diasosiasikan dengan tingkatan upward communication. Aspek formal dasar dari konfigurasi digambarkan sebagai dua dimensi dari bentuk organisasi, yaitu tinggi dan lebarnya struktur organisasi. Variable ini dikenal sebagai perbedaan vertikal dan span of control, dan mewakili kompleksitas suatu struktur yang dapat mempengaruhi komunikasi dalam organisasi.</p> <p>Perbedaan vertical merupakan struktur formal yang mewakili divisi hierarki karyawan dalam suatu organisasi dan dapat diperhitungkan sebagai penghubung pada sistem upward communication. Semakin tinggi struktur organisasi, semakin banyak penghubung yang harus dilalui suatu informasi untuk sampai ke atas. Hal ini dapat berdampak negative terhadap kuantitas dan kualitas dari upward communication.</p> <p>Seberapa lebar garis formal komunikasi juga ikut mempengaruhi upward communication. Brewer (1971) mengatakan bahwa span of control yang tidak lebar meningkatkan kualitas dan kuantitas upward communication mengingat atasan berinteraksi dengan bawahan lebih sering dan berkelanjutan, meskipun hal ini tidak selamanya terbukti pada penelitian sebelumnya (misalnya Jablin, 1982).</p>
Metode Penelitian	<p>Untuk menguji hipotesis, penulis menganalisis data yang dikumpulkan dari perusahaan-perusahaan bisnis Jepang. Survey kuisisioner dilakukan setiap dua tahun sejak tahun 2005 dan untuk penelitian ini, penulis menganalisis data dari survey ke tiga yaitu di tahun 2009.</p> <p>Secara keseluruhan, terdapat 874 responden dari 137 unit bisnis pada 21 perusahaan Jepang. Data kemudian diolah menggunakan</p>

	<p>statistic deskriptif.</p>
<p>Hasil Penelitian</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa pola karakteristik organisasi yang mendukung komunikasi ke atas dapat berbeda tergantung dari jenis aliran informasinya.</p> <p>Dua faktor structural (vertical differentiation dan participation making decision) memiliki dampak terhadap aliran informasi ke atas akan ide-ide strategis akan tetapi tidak memiliki efek terhadap aliran informasi yang bersifat operasional.</p> <p>Perilaku suportif dari Kepala BU berdampak positif hanya terhadap aliran informasi strategis, adapun pengaruh ke atas yang dimiliki Kepala BU memiliki asosiasi yang signifikan baik terhadap informasi strategis maupun hal-hal operasional.</p> <p>Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa semakin banyak saluran informasi antara atasan dan bawahan justru mengganggu komunikasi ke atas.</p>
<p>Sumbangan terhadap teori dan pengembangan</p>	<p>Berdasarkan pemahaman penulis, penelitian ini tidak memberikan banyak kontribusi penting bagi teori komunikasi dalam manajemen.</p> <p>Pertama ialah karena penelitian ini hanya menganalisa sebagian dari variable independen yang telah diuji oleh peneliti sebelumnya sehingga hasilnya tidak dapat di komparasikan secara langsung dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya.</p> <p>Kedua, penelitian ini dilakukan di Jepang sehingga tidak dapat digeneralisasikan mengingat perusahaan bisnis di Jepang memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan perusahaan bisnis di belahan dunia lain.</p> <p>Oleh karena itu, penelitian yang komprehensif dibutuhkan untuk dapat mengkonfirmasi dan memvalidasi hasil-hasil dari penelitian ini.</p>