

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka Variabel Terikat (Dependen)

2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Ada pernyataan yang mengatakan bahwa kepuasan adalah suatu perasaan menyenangkan, merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Kepuasan kerja adalah dimana seseorang merasa puas atas pekerjaan yang telah atau sedang dijalankan, apabila pekerjaan tersebut dianggap telah memenuhi harapan karyawan sesuai tujuan pekerjaan maka ia akan merasa puas (Panji Anoraga, 2009).

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (karyawan) (*Robert Hopped New Hope Pemsylvania* dalam anoraga, 2009). Menurut *tiffin* Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan (Panji Anoraga, 2009). Menurut *Blum* kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja (Panji Anoraga, 2009). Kepuasan kerja pada dasarnya adalah "security Feeling"

(rasa aman) dan mempunyai segi-segi yaitu segi sosial ekonomi dan segi sosial psikologi (Hadi dalam anoraga, 2009). Jadi kepuasan kerja adalah penilaian diri karyawan terhadap pekerjaannya, apakah puas atau tidak puas. Biasanya penilaian kepuasan kerja berdasarkan dari beberapa faktor yaitu pekerjaan, adaptasi diri karyawan, dan hubungan sosial dengan individu lainnya didalam suatu ruang lingkup pekerjaan.

2.1.2. Teori Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja karyawan (ashar sunyoto, 2001) yaitu :

1. Teori Pertentangan (*Discrepancy theory*)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai:

1. pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima, dan
2. pentingnya apa yang diinginkan bagi individu.

Menurut *Locke* seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keluarannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati.

2. Model dari Kepuasan bidang /bagian (*facet satisfaction*)

Model *Lawer* dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari adams. Menurut model lawer orang akan puas dengan bidang

tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka.

Menurut *Lawler*, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai sesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaannya dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembandingan bagi mereka. Tambahan lagi, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang dari apa yang secara aktual mereka terima dan hasil-keluaran yang secara aktual mereka terima, dan hasil keluaran yang dipersepsikan dari orang dengan siapa mereka sendiri .

Untuk menentukan tingkat kepuasan kerja tenaga kerja, *Lawler* memberikan nilai bobot kepada setiap bidang sesuai dengan nilai-pentingnya bagi individu , ia kemudian mengkombinasikan semua skor kepuasan bidang yang dibobot ke dalam satu skor total.

3. Teori Proses-Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori proses-bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Teori proses-bertentangan mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan. Di hipotesiskan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih lemah dari emosi yang asli, akan terus ada dalam jangka waktu yang lebih lama.

Kepuasan kerja adalah dimana seseorang menilai suatu pekerjaan itu baik, setiap yang seseorang kerjakan dirasakan sudah dilakukan dengan sebaik-baiknya. Biasanya penilaian kepuasan kerja dirasakan oleh masing-masing individu didalam suatu ruang lingkup pekerjaan, hal-hal yang mendukung terjadinya kepuasan kerja ataupun ketidak puasan kerja biasanya dipengaruhi oleh rekan kerja atau pimpinan. Ketika rekan kerja memberikan kenyamanan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, pasti kepuasan kerja akan tercapai namun sebaliknya jika tidak maka akan berdampak negatif, hal ini sama dengan individu terhadap atasannya.

Berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu, akibatnya ialah bahwa pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodik dengan interval waktu yang Sesuai. Banyak Faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja. Berikut ditinjau faktor-faktor dari pekerjaan, gaji dan penyeliaan.

Menurut *locke* terdapat ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas. Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan di atas, yaitu tingkat tantangan mental. Konsep dari sesuai merupakan konsep yang penting. Pekerjaan yang menuntut kecakapan yang lebih tinggi daripada yang dimiliki tenaga kerja atau tuntutan pribadi yang tidak dapat menimbulkan frustrasi dan akhirnya ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan survei diagnostik pekerjaan diperoleh hasil tentang lima ciri memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Ciri-ciri tersebut ialah :

1. Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.

2. Jati diri tugas (*Task identity*). Sejuah mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.

3. Tugas yang Penting (*Task Significance*). Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja. Maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.

4. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidakgantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

5. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

2.1.3. Komponen-Komponen Kepuasan Kerja

Ada tiga komponen kunci yang penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai, kepentingan, dan persepsi (Locke (1976), Wagner III dan Hollenbeck (1995) dalam Sutarto wijono, 2010) yaitu sebagai berikut :

1. Nilai-Nilai (*Values*). Kepuasan kerja adalah suatu fungsi dari nilai-nilai (*values*). Selanjutnya Locke (1976), Wagner III, dan Hollenbeck (1995) memberi batasan bahwa nilai-nilai dipandang dari segi "Keinginan seseorang baik yang disadari maupun tidak, biasanya berkaitan dengan apa yang diperolehnya. "mereka membedakan nilai-nilai dan kebutuhan, ia mengatakan bahwa kebutuhan adalah suatu "tujuan yang disyaratkan" paling dasar

untuk dipenuhi oleh tubuh manusia guna mempertahankan hidupnya, seperti kebutuhan oksigen dan air. Nilai-nilai, di lain sisi disebut sebagai “kebutuhan pokok yang diisyaratkan” yang ada dalam pikiran seseorang. Seperti yang telah dikemukakan oleh Locke adalah termasuk kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri, dan pertumbuhan.

2. Kepentingan (*Importance*). Orang tidak hanya membedakan nilai-nilai yang mereka pegang tetapi kepentingan mereka dalam menempatkan nilai-nilai tersebut, dan perbedaan-perbedaan tersebut secara kritis yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja mereka.
3. Persepsi (*Perception*). Kepuasan didasarkan pada persepsi individu terhadap situasi saat ini dan nilai-nilai individu. Mengingat bahwa persepsi mungkin bukan merupakan refleksi yang akurat dan lengkap dari suatu realitas yang objektif.

2.1.4. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja menurut Harold E. Burt (dalam Panji Anoraga, 2009) adalah :

- a. Faktor hubungan antara karyawan, antara lain :
 - Hubungan langsung antara manajer dengan karyawan
 - Faktor psikis dan kondisi kerja
 - Hubungan sosial di antara karyawan
 - Sugesti dari teman kerja
 - Emosi dari situasi kerja
- b. Faktor-faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan :

- Sikap
 - Umur
 - Jenis kelamin
- c. Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan :
- Keadaan keluarga karyawan
 - Rekreasi
 - Pendidikan

Menurut chiseli dan brown ada faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja :

- 1.Kedudukan
- 2.Pangkat jabatan
- 3.Masalah umur
- 4.Jaminan finansial dan jaminan sosial
- 5.Mutu pengawasan

Sedangkan ada faktor-faktor internal lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Anthony (1997) dalam Sutarto wijono, 2011) yaitu :

1. Kita harus menyukai pekerjaan kita. Bagaimana mungkin kita menyukai pekerjaan kita,jika kita merasa sebal dan kesal menghadapi pekerjaan kita. Bila kita merasa terus-menerus diburu waktu dan target. Agar kita merasa puas dalam bekerja, pekerjaan apa pun yang kita pegang, kita harus menyukainya. Bila kita menyukai pekerjaan kita, maka kita kan melakukan pekerjaan dengan hati ruang, tekun, mantap dan bersemangat. Maka suasana yang mengitari pekerjaan bukanlah

suasana yang murung, pengap menghimpit melainkan suasana yang lapang dan ceria.

2. Kita harus berorientasi mencapai prestasi yang tinggi. Kalau dapat setinggi mungkin, dengan patokan : "*the sky is the limit*". Kita akan senang dalam bekerja dan mencapai kepuasan kerja jika merasa puas dengan hasil yang kita capai. Dan ini hanya mungkin jika hasil pekerjaan kita mempunyai mutu yang tinggi. Sedangkan hasil kerja yang bermutu tinggi hanya mungkin dicapai jika kita bertekad mencapai prestasi yang setinggi mungkin.
3. Kita harus mempunyai sikap positif dalam menghadapi kesulitan. Kesulitan-kesulitan yang kita hadapi hendaknya tidak dipandang sebagai sesuatu yang menjengkelkan atau dengan sikap pesimis. Apapun kesulitan yang kita hadapi dan betapa besarnya kesulitan itu, seyogyanya dipandang sebagai tantangan (*challenge*) yang harus diatasi, dicari pemecahannya.

Berdasarkan buku perilaku organisasi menjelaskan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja meliputi faktor-faktor budaya, pribadi, sosial, organisasi, dan lingkungan (Mullin (1993) dalam Sutarto Wijono, 2011) sebagai berikut :

1. Faktor Pribadi, diantaranya kepribadian, pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja.
2. Faktor sosial, diantaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal
3. Faktor budaya, diantaranya sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan, dan nilai-nilai.
4. Faktor organisasi, diantaranya sifat dan ukuran, struktural formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi

karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, supervisor dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi-kondisi kerja.

5. Faktor lingkungan, diantaranya ekonomi, sosial, teknik, dan pengaruh-pengaruh pemerintahan.

Ada beberapa faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja secara khusus meliputi :

- 1) frustasi dan pengasingan :
- 2) Ciri-ciri teknologi ;
- 3) Kebermaknaan kerja ;
- 4) Sifat-sifat supervisi ;
- 5) Pekerjaan dan kesejahteraan psikologis;
- 6) Ketidakseuaian peran dan konflik peran ;

Selain itu, ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat dibagi menjadi dua bagian (Sutarto Wijono, 2011), yaitu :

1. Karakteristik Individu

- a. Perbedaan Individu

Perbedaan individu muncul ketika individu mencapai kepuasan kerja pada waktu ia memberi respon terhadap situasi dan kondisi kerja yang kompleks. Perbedaan individu disini adalah kepuasan kerja yang mengarah pada diri sendiri, pekerjaan, dan perusahaan tempat bekerja. Sementara itu menurut Bidwell (1955) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan harapan peran yang ingin dicapai oleh sebagian karyawan. Disimpulkan bahwa perbedaan individu dan situasi yang

berbeda dapat menghasilkan kepuasan kerja yang berbeda juga. Setiap perbedaan individu mempunyai tahap kepuasan kerja menurut tingkat yang ditetapkan oleh individu sendiri. Hal ini menyebabkan ada perbedaan tingkat kepuasan bagi setiap perbedaan individu.

b. Usia

Herzberg et al. (1957) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan di antara usia dan kepuasan kerja. Pada umumnya, kepuasan kerja bertambah sesuai dengan bertambahnya usia; kepuasan kerja yang paling rendah ditemukan pada para karyawan yang paling muda.

c. Pendidikan dan kecerdasan

Ash (1954) menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan di antara kecerdasan dan kepuasan kerja. Sementara itu Suehr (1962) melaporkan bahwa ada hubungan yang negatif dan signifikan antara kecerdasan dan pendidikan moral.

d. Jenis kelamin

Hullin & Smith (1964) menemukan faktor demografi jenis kelamin tidak memengaruhi tinggi atau rendahnya kepuasan kerja, tetapi faktor-faktor lain yang ada hubungannya dengan jenis kelamin, seperti gaji, jabatan, dan peluang kenaikan tingkat. Hasil penelitian Zalesnik, Christensen, & Roethlisberger (1958) menemukan perempuan lebih merasa puas dibandingkan dengan laki-laki.

e. Jabatan

Jabatan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Jabatan yang ada dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa cara seperti keterampilan dan keahlian, jangka waktu latihan,

jumlah tanggung jawab sosial, ataupun sikap kerja dapat memengaruhi individu. Gurin, veroff, & feld (1960) menemukan bahwa individu yang mempunyai jabatan tinggi memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi karena egonya terpuaskan dibandingkan dengan individu yang memegang jabatan lebih rendah.

2. Karakteristik Pekerjaan

a. Organisasi dan manajemen

Organisasi dan manajemen menjadi penting jika karyawan mempunyai moral kerja yang rendah, karena hal itu merupakan indikasi rendahnya ketidakpuasaan karyawan dalam bekerja. Mann & williams (1962) dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa ada pengaruh organisasi dan manajemen yang ditunjukkan dari moral kerja karyawan dengan kepuasan kerja terhadap kelengkapan pemrosesan data elektronik.

b. Supervisi langsung

Dalam suatu kesempatan, zander & Quinn (1962) menemukan bahwa kepuasan kerja adalah sesuai dengan kepentingan pribadi supervisor secara langsung (*immediate supervision*) dan dukungan terhadap karyawan. Hasan dkk, 1995 menunjukkan bahwa orientasi kerja terhadap sebagian dari "*immadiate supervision*", adalah tidak menjamin kepuasan kerja secara memadai. Supervisor yang berhubungan dekat dengan karyawannya cenderung mempunyai kelompok kerja yang luas hanya jika supervisor tersebut dapat memengaruhi dan memberi manfaat bagi munculnya kepuasan kerja karyawannya.

c. Lingkungan sosial

Sementara, Zalesnik et al. (1958) mengatakan bahwa identitas kelompok kerja tampaknya akan menjadi sebuah variabel penting terhadap kepuasan kerja. Individu didalam kelompok akan lebih puas daripada yang tidak menjadi anggota dalam kelompok.

d. Komunikasi

Leavitt (1961) menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dikalangan anggota kelompok adalah jika mereka diletakkan ke dalam jalinan komunikasi yang erat. Disamping itu, dia menemukan bahwa anggota kelompok yang tidak ikut ambil bagian merasa tidak puas dan tidak mau meneruskan pekerjaannya. Jadi jika jalinan komunikasi yang erat diciptakan terhadap semua anggota, maka akan terjadi kepuasan kerja yang tinggi bagi setiap anggota kelompok.

e. Keamanan

Keamanan adalah variabel penting dalam kepuasan kerja oleh para peneliti. Walaupun demikian, kepentingannya merupakan hasil dari ketidakhadirannya dalam suatu situasi dibandingkan dengan kehadirannya. Gurin, Veroff, & Feld (1960) menemukan faktor keamanan terjadi jika terdapat ketidakseimbangan di kalangan individu yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

f. Monoton

Smith (1995) menunjukkan bahwa rasa tidak puas dan bosan dapat dipahami dari karakteristik kepribadian dibandingkan dengan hanya melalui pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang dengan kata lain, pengulangan menimbulkan peluang terhadap munculnya ketidakpuasan dan kebosanan.

g. Penghasilan

Pada umumnya, terjadi perbedaan pendapat di antara majikan karena penghasilan tidak dilihat oleh karyawan sebagai suatu faktor yang penting dalam memengaruhi kepuasan kerja. Kepentingan penghasilan dapat dibedakan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

2.1.5. Dimensi Kepuasan Kerja

Job satisfaction memiliki 3 dimensi (Luthans, 1992 dalam Rothman, dan Cary, 2008), yaitu:

- *Job satisfaction* adalah respon emosional terhadap situasi pekerjaan. Oleh karena itu, hal tersebut tidak dapat dilihat. Kesimpulan harus dibuat berdasarkan perilaku pekerja untuk menentukan apakah mereka puas atau tidak puas. Kuesioner dapat juga digunakan untuk mengukur *job satisfaction*.
- *Job satisfaction* sering ditentukan oleh seberapa baik hasil-hasil yang keluar dapat memenuhi atau melampaui harapan. Jadi, jika beberapa pekerja merasa bahwa mereka bekerja lebih keras dari rekan kerjanya tetapi menerima rewards yang lebih sedikit daripada rekan kerjanya yang bekerja kurang keras, mereka mungkin merasa tidak puas dengan pekerjaannya, supervisornya, atau rekan kerjanya.
- *Job satisfaction* mewakili beberapa sikap terkait tentang *job characteristics*, yang dinamakan sifat dari pekerjaan, gaji, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

Kepuasan kerja memiliki beberapa dimensi (Luthans (1995) dalam Dr Husein Umar, 2013) hal ini mengacu pada JDI (*Job Description Index*) yang disarankan oleh Luthans ada lima dimensi yang dibangun yaitu :

1. Pembayaran seperti gaji dan upah
2. Pekerjaan itu sendiri

- 3.Promosi Jabatan
- 4.Kepenyeliaan (supervisi)
5. Hubungan dengan rekan sekerja

2.2. Tinjauan Pustaka Variabel Bebas (Independen)

2.2.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain (Miftah toha, 2011). *“communication is the vehicle which allows humans to recall the past, think in the present and plan for the future”* (Roy berko dalam teri dan michael, 2013), dimana berarti komunikasi adalah suatu alat yang memungkinkan manusia untuk mengingat masa lalu, berpikir di masa sekarang dan rencana untuk masa depan.

2.2.2. Faktor-faktor Komunikasi dan informasi

Komunikasi dipengaruhi oleh beberapa faktor (Miftah toha, 2011) yaitu :

1. Orang yang berkomunikasi
2. Motivasi
3. Latar belakang pendidikan
4. Prasangka-prasangka pribadinya (personal bias)

Adapun sifat informasi yang datang sangat dipengaruhi oleh jumlah besar sedikitnya informasi yang diterima,cara penyajian, dan pemahaman informasi,dan prosen umpan balik. Ada tiga faktor yang mempengaruhi informasi yaitu :

1. Kelebihan informasi (*overload*) : suatu keadaan bahwa besarnya informasi yang diterima akan banyak mempengaruhi jalannya

komunikasi. Muatan informasi yang berlebihan ini cenderung menimbulkan reaksi-reaksi yang negatif terhadap komunikasi.

2. *Pengertian (Understanding)*, sifat informasi yang datang juga sangat dipengaruhi oleh pengertian dan pemahaman penerima informasi. Dengan demikian informasi yang disampaikan oleh seseorang sebagai sumber informasi kepada orang lain sebagai penerima informasi, pengertiannya tidaklah semata-mata ditentukan oleh sumber informasi saja. Pengertian dari kedua pihak sangat menentukan terjadinya hakikat informasi tersebut. Informasi yang dikomunikasikan itu dapat mempunyai arti yang bermacam-macam. Informasi yang ditulis, atau informasi yang dikomunikasikan dengan memilih cara tertulis jika tidak diikuti suatu penjelasan dapat menimbulkan berbagai pengertian. Ketidaksamaan pengertian antara penerima dan pengirim informasi akan menimbulkan kegagalan komunikasi.
3. *Umpan balik (feedback)*, menjamin adanya pengertian antara pengirim dan penerima informasi adalah dengan melakukan umpan balik, umpan balik yaitu suatu cara untuk menguji seberapa jauh informasi yang dikomunikasikan itu dimengerti. Umpan balik juga berarti suatu proses laporan tentang apa yang dikatakan oleh pengirim, dapat atau tidak membentuk pengertian pada penerima. Jika pimpinan ingin mengetahui perilaku bawahannya setelah menerima informasi atau instruksi yang diberikan olehnya, maka umpan balik ini perlu disediakan.

Ada beberapa karakteristik umpan balik yang efektif yaitu :

1. *Intensi*

Umpan balik yang efektif jika diarahkan secara langsung untuk menyempurnakan pelaksanaan pekerjaan dan lebih menjadikan

pegawai sebagai harta milik organisasi yang paling berharga. Umpan balik yang efektif hanyalah mengurus atau hanya diarahkan pada aspek-aspek pekerjaan pegawai.

2. Kekhususan

Umpan balik yang efektif dirancang untuk membekali penerima dengan informasi yang khusus sehingga mereka mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan untuk suatu situasi yang benar. Suatu umpan balik yang tidak efektif jikalau bersifat umum dan meninggalkan tanda tanya bagi penerimaannya.

3. Deskriptif

Efektifitas umpan balik dapat pula dilakukan dengan lebih bersifat deskriptif dibandingkan dengan yang bersifat evaluatif. Ini berarti hendaknya dihindari memberi umpan balik yang bersifat menilai atau mengevaluasi, tetapi lebih ditekankan memberikan penjelasan mengenai pelaksanaan pekerjaan.

4. Kemanfaatan

Karakteristik ini meminta agar setiap umpan balik mengandung informasi yang dapat dipergunakan oleh pegawai untuk pejabat untuk memperbaiki dan menyempurnakan pekerjaannya.

5. Tepat waktu

Umpan balik yang efektif jika terdapat pertimbangan-pertimbangan yang memperhitungkan faktor waktu yang tepat. Ada semacam aturan, semakin segera umpan balik diberikan adalah semakin baik.

6. Kesiapan

Agar umpan balik bisa efektif, para pegawai hendaknya mempunyai kesiapan untuk menerima umpan balik tersebut. Dalam hal ini, setiap pemberian umpan balik hendaknya diperhitungkan apakah pegawai yang akan diberi umpan balik diberikan mendadak dan dipaksakan kepada pegawai kejadian semacam ini akan mengurangi efektivitas umpan balik.

7. Kejelasan

Umpan balik bisa efektif jikalau dapat dimengerti secara jelas oleh penerima. Suatu cara yang baik untuk mengetahui hal ini ialah membuktikan secara langsung dengan meminta kepada penerima untuk menyatakan secara pokok, pokok apa yang telah dibicarakan bersama.

2.2.3. Dimensi-Dimensi Komunikasi didalam organisasi

Ada beberapa dimensi dalam komunikasi organisasi (Miftah toha, 2011) yaitu sebagai berikut :

1. Dimensi *Vertikal* : Dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan sebaliknya dari bawah ke atas, seperti yang tergambar dalam susunan organisasi yang melukiskan hubungan kerja antara atasan dan bawahan.
2. Dimensi *Horizontal* : yakni pengiriman dan penerimaan berita atau informasi yang dilakukan antara berbagai pejabat yang mempunyai kedudukan sama. Tujuan dari komunikasi ini untuk melakukan koordinasi. Komunikasi yang berdimensi horizontal ini sebagian dapat dilakukan dengan tertulis dan sebagian lain dilakukan secara lisan.
3. Dimensi Luar Organisasi : dimensi komunikasi ini timbul sebagai akibat dari kenyataan bahwa suatu organisasi tidak bisa hidup sendirian. Ia

merupakan bagian dari lingkungannya. Karena itu organisasi membutuhkan berbicara atau komunikasi dengan pihak luar yang berada dalam lingkungannya tersebut.

2.2.4. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah suatu proses komunikasi yang ber-setting pada objek-objek sosial untuk mengetahui pemaknaan suatu stimulus yang berupa informasi atau pesan (McDavid & Harari (1999) dalam Herdian dan Gumgum, 2013). Komunikasi adalah dasar dari setiap usaha antar manusia, sukar untuk bekerjasama apabila komunikasi kurang lancar, didalam komunikasi harus ada sedikitnya dua pihak sebagai pengirim dan penerima (A.A Gondo Kusumo, 1980). Komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain ataupun sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera (De Vito(1989) dalam herdian dan maulana, 2013). Kesimpulannya komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara komunikator dengan komunikan, komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun non verbal.

2.2.5. Tujuan Komunikasi Interpersonal

Tujuan Komunikasi interpersonal (Herdian dan gumgum, 2013) adalah :

1. Untuk mendapatkan respon/umpan balik. Hal ini sebagai salah satu tanda efektivitas proses komunikasi
2. Melakukan antisipasi setelah mengevaluasi respons/umpan balik.

3. Melakukan kontrol terhadap lingkungan sosial, yaitu kita dapat melakukan modifikasi perilaku orang lain dengan cara persuasi.

2.2.6. Bentuk-Bentuk Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal dibagi menjadi tiga bentuk (Robbins dalam Dewi Anggraeni, 2011) :

1. Komunikasi lisan / Verbal (*Verbal Communication*)

Kekuatan pada komunikasi jenis ini adalah pada tingkat kecepatan dan umpan baliknya. Suatu pesan dapat disampaikan dan jawabannya bisa diterima dalam waktu yang singkat. Sehingga apabila sang penerima tidak yakin dengan apa yang didengarnya, ia dapat melakukan koreksi dengan segera. Kelemahan dari metode ini adalah ketika pesan tersebut harus disampaikan melalui sejumlah orang. Semakin banyak orang yang harus dilalui oleh sebuah pesan, semakin besar kemungkinan penyimpangannya.

2. Komunikasi tulisan (*written communication*)

Pada umumnya, manusia menggunakan bentuk komunikasi. Ini karena mudah untuk diverifikasikan. Pesan dalam bentuk cetakan membuat pengirim maupun penerima memiliki dokumentasi dari komunikasi tersebut; dan pesan itu dapat disimpan selama waktu yang tak terhingga. Manfaat lain dari proses ini adalah dapat diperoleh dari prosesnya sendiri. Hal ini membuat kita lebih berhati-hati dengan kata-kata tertulis daripada kata-kata lisan. Kelemahan dari komunikasi ini adalah dalam menjalankannya memakan banyak informasi selama satu jam secara lisan. Selain itu ketiadaan umpan balik, tidak ada jaminan bahwa informasi telah disampaikan dengan baik dan sang penerima dapat menangkap apa yang kita inginkan.

3. Komunikasi Non Verbal

Setiap gerakan tubuh memiliki arti dan tidak ada gerakan yang sama sekali kebetulan. Jarang sekali kita mengirimkan pesan-pesan kita secara sadar. Dua hal yang penting disampaikan bahasa tubuh adalah pertama sejauh mana seorang individu menyukai orang lain dan tertarik pada pandangannya dan kedua, status relatif yang dirasakan antara pengirim dan penerima. Aspek-aspek dalam komunikasi nonverbal adalah intonasi, mimik wajah, dan jarak fisik.

2.2.7. Teori-Teori Hubungan Interpersonal

Ada sejumlah model untuk menganalisa hubungan interpersonal, tetapi dengan mengikuti ikhtisar dari Coleman dan Hammen (1974) kita akan menyebutkan empat buah model (Herdiyana dan Gumgum, 2013) yaitu :

1. Model pertukaran sosial (*social exchange model*) : model ini memandang hubungan interpersonal sebagai suatu transaksi dagang, orang berhubungan dengan orang lain karena mengharapkan sesuatu yang memenuhi kebutuhannya.
2. Model Peranan (*role model*) : model peranan melihat sebagai panggung sandiwara, disini setiap orang harus memainkan peranannya sesuai dengan "naskah".
3. Model permainan (*the games people play*) : orang-orang berhubungan dalam bermacam-macam permainan, mendasari permainan ini adalah tiga bagian kepribadian manusia (orang tua, orang dewasa, dan anak).
4. Model interaksional (*Interaction model*) : model ini memandang hubungan interpersonal sebagai suatu sistem, setiap sistem sifatnya struktural, integratif, dan medan.

2.2.8. Tahap-Tahap Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal berlangsung, melewati tiga tahap: pembentukan hubungan, peneguhan hubungan, dan pemutusan hubungan (Jalalludin, 1999).

1. Pembentukan hubungan interpersonal. Tahap ini sering disebut sebagai tahap pengenalan (*acquaintance process*).

2. Peneguhan hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal tidaklah bersifat statis, tetapi terlalu berubah. Untuk memelihara dan memperteguh hubungan interpersonal, perubahan memerlukan tindakan-tindakan tertentu untuk mengembalikan keseimbangan (*equilibrium*). Ada empat faktor yang amat penting dalam memelihara keseimbangan ini : keakraban, kontrol, respons yang tepat dan nada emosional yang tepat.

3. Pemutusan hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal akan diakhiri. lima sumber konflik : Kompetesi, dominasi, kegagalan, proyeksi, dan perbedaan nilai.

2.2.9. Ciri-Ciri Komunikasi Interpersonal

Ada beberapa ciri –ciri komunikasi interpersonal (Herdiyan dan Gumgum, 2013) sebagai berikut :

1. Pihak-pihak yang melakukan komunikasi berada dalam jarak yang dekat. Pihak yang dapat dikatakan melakukan komunikasi interpersonal harus tidak berada dalam jarak jauh melainkan saling berdekatan/*Face to Face*. Apabila salah satu bicara menggunakan media pesan karena perbedaan jarak, itu tidak dapat dikatakan sebagai komunikasi interpersonal.

2. Pihak-pihak yang berkomunikasi mengirim dan menerima pesan secara spontan baik secara verbal maupun non verbal. Didalam komunikasi interpersonal *feedback* yang diberikan komunikan biasanya secara spontan, begitu juga dengan tanggapan dari komunikator. Dengan respons yang diberikan secara spontan dapat mengurangi kebohongan salah satu lawan bicara dengan cara melihat gerak-gerik ketika sedang berkomunikasi.
3. Keberhasilan komunikasi menjadi tanggung jawab para peserta komunikasi. *Mutual understanding* akan diperoleh dalam komunikasi interpersonal ini, apabila di antara ke dua belah pihak dapat menjalankan dan menerapkan komunikasi ini dengan melihat syarat-syarat yang berlaku seperti mengetahui waktu, tempat, dan lawan bicara.
4. Kedekatan hubungan pihak-pihak komunikasi akan tercermin pada jenis-jenis pesan atau respons nonverbal mereka, seperti sentuhan, tatapan mata yang ekspresif, dan jarak fisik yang dekat. Kita dapat membedakan seberapa dekat hubungan seseorang dengan lawan bicaranya, hal ini dapat dilihat dari respons yang diberikan.

2.2.10. Elemen-Elemen dalam Komunikasi Interpersonal

Proses komunikasi interpersonal akan terjadi dengan memiliki syarat-syarat terpenuhinya unsur-unsur dalam komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal dibangun dari tujuh elemen (Teri dan Michael, 2013) yaitu :

1. *People* (pengirim dan penerima)
2. *Messages* (Pesan)
3. *Channels* (Chanel)
4. *Noise* (Gangguan)
5. *Context* (Konteks)

6. *Feedback* (Umpan balik)

7. *Efect* (Efek)

2.2.11. Elemen Komunikasi Interpersonal yang Efektif

Suatu komunikasi interpersonal dapat efektif jika memenuhi lima hal atau elemen didalam komunikasi interpersonal (Devito dalam Miftah toha, 2011) yaitu sebagai berikut :

1. Keterbukaan (*Openness*)

Untuk menunjukan kualitas keterbukaan dari komunikasi interpersonal ini paling sedikit ada dua aspek, yakni : aspek keinginan untuk terbuka bagi setiap orang yang berinteraksi dangan orang lain. Keinginan terbuka ini dimaksudkan agar diri masing-masing tidak tertutup di dalam menerima informasi dan berkeinginan untuk menyampaikan informasi dari dirinya bahkan juga informasi mengenai dirinya kalau dipandang relevan dalam rangka pembicaraan interpersonal. Dengan demikian komunikasi interpersonal dikatakan efektif jika keterbukaan dalam berkomunikasi ini diwujudkan.

2. Empati (*Empathy*)

kualitas komunikasi yang sangat sulit dicapai adalah kemampuan untuk melakukan empati ini. Dengan empati dimaksudkan untuk merasakan sebagaimana yang dirasakan oleh orang lain. suatu perasaan bersama perasaan orang lain yakni, mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain. Dan yang paling penting ialah kita tidak akan memberikan penilaian pada perilaku atau sikap mereka sebagai perilaku atau sikap ya atau benar.

3. Dukungan (*supportiveness*)

Dengan dukungan ini akan tercapai komunikasi interpersonal yang efektif. Dukungan adakalanya terucapkan dan adakalanya tidak terucapkan. Dukungan yang tidak terucapkan tidaklah mempunyai nilai yang negatif, melainkan dapat merupakan aspek positif dari komunikasi. Gerakan-gerakan seperti anggukan kepala, kedipan mata, senyum, atau tepukan tangan merupakan dukungan positif yang tidak bisa terucapkan. Dalam keterbukaan dan empati komunikasi interpersonal tidak bisa hidup dalam suasana yang penuh ancaman. Jika partisipan dalam suatu komunikasi merasa bahwa apa yang akan dikatakan akan mendapat kritikan, atau diserang, umpamanya, maka mereka akan segan untuk berlaku terbuka atau enggan memberitahukan tentang dirinya dalam cara apa pun.

4. Kepositifan (*Positiveness*)

Dalam komunikasi interpersonal kualitas ini paling sedikit terdapat tiga aspek perbedaan atau unsur. Pertama, komunikasi interpersonal akan berhasil jika terdapat perhatian yang positif terhadap diri seseorang. Kedua, komunikasi interpersonal akan terpelihara baik, jika suatu perasaan positif terhadap orang lain itu dikomunikasikan. Ketiga, suatu perasaan dalam situasi komunikasi umum, amat bermanfaat untuk efektifkan kerja sama.

5. Kesamaan (*Equality*)

Kesamaan ini merupakan karakteristik yang teristimewa, karena kenyataannya manusia ini tidak ada yang sama, maka orang kembar pun didapatkan adanya perbedaan-perbedaan. Komunikasi interpersonal akan lebih bisa efektif jika orang-orang yang berkomunikasi itu dalam suasana

kesamaan. Ini bukan berarti bahwa orang-orang yang tidak mempunyai kesamaan tidak bisa berkomunikasi.

2.3. Tinjauan Pustaka Mengenai Hubungan Antar Variabel

kepuasan kerja adalah dimana seseorang menilai suatu pekerjaan itu baik, setiap yang seseorang kerjakan dirasakan sudah dilakukan dengan sebaik-baiknya. Biasanya penilaian kepuasan kerja dirasakan oleh masing-masing individu didalam suatu ruang lingkup pekerjaan, hal-hal yang mendukung terjadinya kepuasan kerja ataupun ketidak puasan kerja biasanya dipengaruhi oleh rekan kerja atau pimpinan. Ketika rekan kerja memberikan kenyamanan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, pasti kepuasan kerja akan tercapai namun sebaliknya jika tidak maka akan berdampak negatif, hal ini sama dengan individu terhadap atasannya. Menurut hedger, kepuasan kerja karyawan terdiri dari beberapa faktor yaitu dibagi dua bagian, karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan. Bagian pertama , karakteristik individu yaitu perbedaan individu, usia, pendidikan (kecerdasan), jenis kelamin, dan jabatan. Bagian kedua, karakteristik pekerjaan yaitu organisasi dan manajemen, supervisi langsung, lingkungan sosial, komunikasi, keamanan, monoton, dan penghasilan.

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi adalah dasar dari setiap usaha antar manusia, sukar untuk bekerjasama apabila komunikasi kurang lancar, didalam komunikasi harus ada sedikitnya dua pihak sebagai pengirim dan penerima. Didalam komunikasi terdapat tiga dimensi yang mempengaruhi jalannya komunikasi yaitu dimensi vertikal, dimensi horizontal dan dimensi luar organisasi.

Ada sebuah jurnal yang mendukung untuk penelitian ini yaitu mengenai “Hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota bukittinggi”. Pada jurnal itu dijabarkan

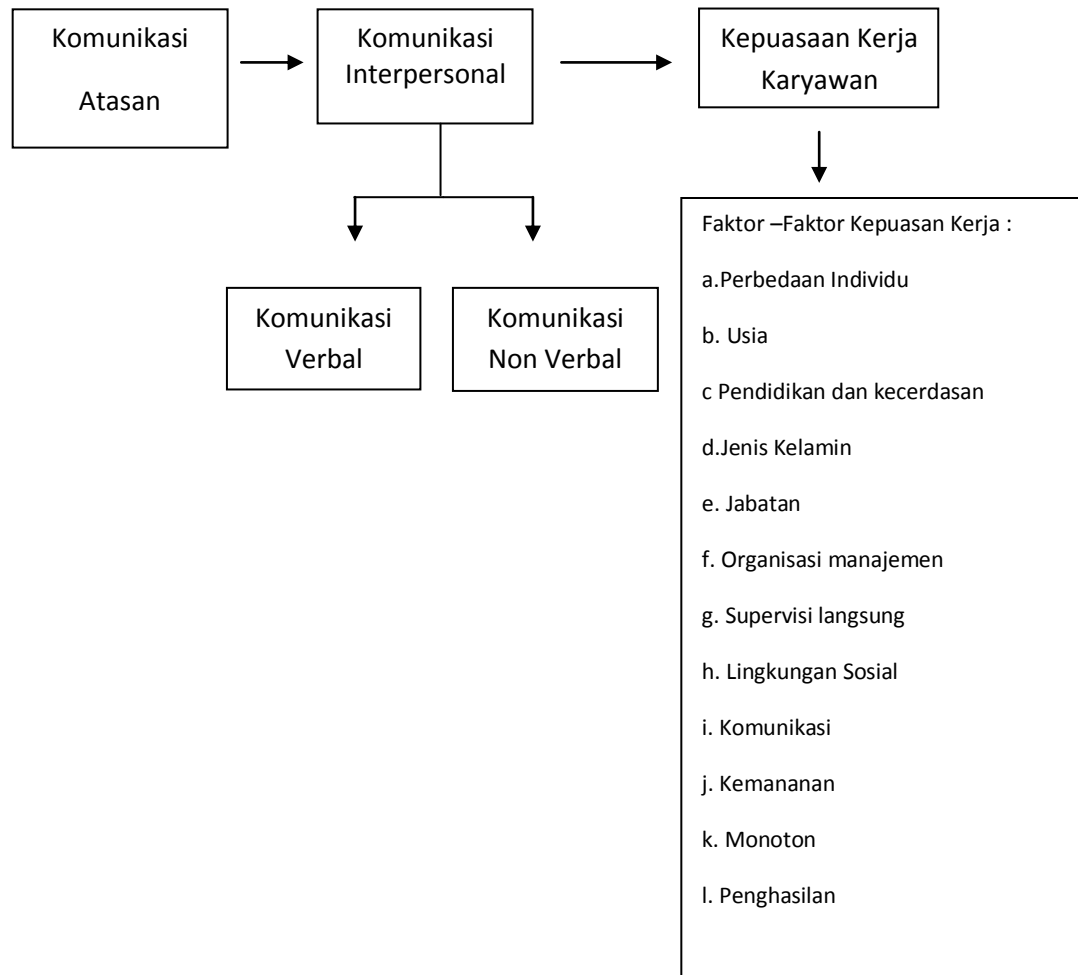
bahwa kepuasan kerja suatu hal yang penting untuk mempengaruhi produktivitas pegawai, kepuasan kerja dipengaruhi oleh salah satu faktor yaitu komunikasi interpersonal. Menurut muhammad dalam novia gusliza, ada dua faktor yang membuat pegawai mengalami ketidakpuasan kerja yaitu pegawai tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan mengenai pekerjaannya, dan hubungan dengan rekan kerja yang kurang baik dengan kata lain komunikasi.

Berdasarkan jurnal yang telah dijabarkan bahwa secara keseluruhan besar proses di dalam organisasi berhubungan dengan komunikasi interpersonal seperti yang dijelaskan pada jurnal yang telah dijabarkan yaitu adanya hubungan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan. Komunikasi interpersonal sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi karena kepuasan kerja akan meningkat ketika hubungan antara karyawan, karyawan dengan atasan terjalin dengan erat dan deskripsi tugas yang diberikan jelas dalam menjalin sebuah komunikasi interpersonal antara atasan terhadap bawahan (karyawan) atau bawahan (karyawan) terhadap bawahan (karyawan).

2.4. Kerangka Konseptual/Kerangka Pemikiran

Tabel 2.1

Kerangka Konseptual



2.5. Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh yang positif antara komunikasi interpersonal atasan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di dalam suatu perusahaan. Semakin tinggi komunikasi interpersonal semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, sebaliknya semakin

rendah komunikasi interpersonal semakin rendah kepuasan kerja karyawan didalam suatu organisasi perusahaan.

Ho: Tidak terdapat pengaruh komunikasi interpersonal atasan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan didalam perusahaan

Ha: Terdapat pengaruh komunikasi interpersonal atasan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan didalam perusahaan

2.6. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian mengenai Komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja yang telah dilaksanakan sebelumnya oleh beberapa peneliti lainnya. Diantaranya adalah:

1. Hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota bukittinggi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh novia gusliza berdasarkan yang penulis amatin bahwa komunikasi interpersonal antara pegawai dengan pegawai, maupun pegawai dengan atasan (pimpinan) kurang efektif dikarenakan tidak ada hubungan yang terbuka antara pimpinan dengan pegawai atau bawahan. Kepuasan kerja di dalam dinas tersebut juga merasakan tidak adanya kepuasan kerja karena tugas yang diberikan pimpinan tidak sesuai dengan tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai atau bawahan. Jadi dapat disimpulkan adanya suatu hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja di dalam dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota bukittinggi.
2. Meningkatkan kepuasan kerja dan efektifitas komunikasi interpersonal atasan – bawahan melalui program pelatihan komunikasi interpersonal pada supervisor di PT.X oleh mahasiswa psikologi peminatan psikologi industri dan organisasi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Elita Ioina, dijelaskan bahwa adanya hubungan

yang positif dan signifikan yang menunjukkan bahwa jika efektifitas komunikasi atasan-bawahan meningkat maka skor kepuasan kerja juga meningkat, oleh karena itu H_0 yang telah ditentukan di dalam penelitian ini ditolak, dan terbukti adanya hubungan efektifitas komunikasi dengan kepuasan kerja.

3. *Effect of Employees' Communication and Participation on Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study on Airline Companies in Iran* (efek dari komunikasi karyawan dan partisipasi di dalam kepuasan kerja : sebuah pembelajaran empirik di dalam perusahaan penerbangan di iran). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Azadeh Tourani dan Sadegh Rast hasil yang dilakukan dalam menunjukkan komunikasi memiliki peran yang positif dan signifikan pada Kepuasan karyawan di perusahaan penerbangan yang telah diverifikasi oleh beberapa studi (Yammarino dan Naughton, 1988; Myers dan Myers, 1993; Mc Cormick, 2008).
4. *Internal Communication Satisfaction As An Employee Motivation Tool In The Retail Sector in Pune* (komunikasi internal kepuasan sama seperti alat motivasi karyawan di dalam sektor retail di pune). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pradnya Chitraoa menyatakan bahwa hubungan antara komunikasi internal dengan kepuasan kerja berpengaruh positif atau signifikan sehingga komunikasi internal sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

5. *Relationship between Effective Communication Skills on the Job Satisfaction of Employees in a Factory Manager Government* (hubungan antara kemampuan komunikasi efektif di dalam kepuasan kerja dari karyawan di pabrik pemerintahan manajer). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kambiz Khameneh, tentang komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja, menyatakan variabel antara keduanya signifikan. Dapat diartikan kemampuan komunikasi efektif berpengaruh positif atau signifikan terhadap kepuasan kerja.