

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. AF. Stonner (Dalam Arief 2007:11) mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat. Sedangkan fungsi dari MSDM menurut Ulrich (1997). Fungsi SDM harus menetapkan standar yang lebih tinggi dari yang telah mereka miliki hingga saat ini. Mereka harus mengerakkan para praktisinya lebih tinggi dari peran sebagai polisi atau penjaga kebijakan atau peraturan, sehingga dapat menjadi mitra, pemain dan pelopor dalam memberikan keuntungan kepada perusahaan. Untuk itulah Ulrich (Dalam Arief 2007:11) menyarankan 4 peran baru yang harus dimainkan oleh Fungsi SDM dan para praktisinya, agar dapat memberikan hasil dan menciptakan keuntungan dari keberadaan mereka di dalam perusahaan, yaitu :

Mitra bisnis strategis Sebagai mitra bisnis strategis, fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam menterjemahkan

strategi bisnis yang ditetapkan perusahaan, menjadi tindakan-tindakan yang nyata di lapangan. Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu memberikan masukan-masukkan yang bernilai tambah kepada tim bisnis perusahaan, dalam penyusunan strategi bisnis. Disamping itu, seorang praktisi SDM harus mampu mengembangkan ketajaman pengetahuannya di bidang bisnis, mempunyai orientasi terhadap pelanggan dan mempunyai pemahaman tentang kompetisi yang terjadi dalam bisnis yang dijalani oleh perusahaan.

Ahli di bidang administrasi sebagai ahli di bidang administrasi, fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu melakukan rekayasa ulang terhadap proses-proses kerja yang dilakukannya selama ini. Dengan demikian proses administrasi di bidang SDM akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam melayani kebutuhan manajemen atau para karyawan akan informasi SDM.

Pendukung & pendorong kemajuan karyawan Dalam perannya sebagai pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mampu mengenali kebutuhan-kebutuhan para karyawan, menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan harapan-harapan perusahaan, dan berupaya keras untuk melakukan langkah-langkah terbaik untuk mendorong agar kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal. Fungsi SDM dan para praktisinya juga harus mampu untuk menciptakan suasana kerja yang dapat memberdayakan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan.

Agen perubahan dalam kapasitasnya sebagai agen perubahan, fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mampu menjadi katalisator perubahan di

dalam perusahaan. Fungsi SDM dan para praktisiannya harus mampu berperan dalam mempercepat dan mengelola proses perubahan yang dicanangkan oleh perusahaan secara efektif. Disamping itu, mereka dituntut pula untuk mampu mengenali hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan bila perubahan dilakukan. Dengan demikian dapat mencegah terjadinya gejolak sosial, yang kontra produktif di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2006:21), fungsi MSDM adalah Sebagai berikut:

- **Perencanaan**  
Adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- **Pengorganisasian**  
Adalah kegiatan mengorganisasi karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang kerja, hubungan kerja, intograsi, dan koordinator dalam bagian organisasi.
- **Pengarahan**  
Adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan berkerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.
- **Pengendalian**  
Adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menjadi peraturan-peraturan perusahaan dan berkerja sesuai dengan rencana

- **Pengadaan**  
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penetapan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- **Pengembangan**  
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- **Kompensasi**  
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang ataupun barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan.
- **Pengintergrasian**  
Pengintergrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- **Pemeliharaan**  
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- **Kedisiplinan**  
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan.

- **Pemberhentian**

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian ini bisa karena keinginan karyawan ataupun perusahaan.

## **2.1.2 Komunikasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Komunikasi Organisasi**

*Communication is the most fundamental skill in a human life. The way we communicate to other is reflected our self* (Mangkuprawira,S.2007:56). Seseorang akan menjadi penting dan dipentingkan jika memiliki kemampuan berkomunikasi. Ciri perkawanan menyebabkan orang cenderung akan berkelompok atau berorganisasi walaupun dengan motivasi dan alasan yang berbeda. Sebagai contoh, seseorang bersedia untuk berkomunikasi untuk melancarkan kegiatan bisnis, berpolitik, bercendekia, beragama, berolahraga, bercandaria, bergosip ria, dan beragam alasan lainnya. Semua alasan berkomunikasi ini memerlukan keterampilan dan teknik komunikasi yang berbeda, sesuai dengan nuansa komunikasi yang dimaksud.

Komunikasi adalah penyampaian gagasan, informasi, instruksi, dan perasaan dari seseorang kepada orang lain atau dari sekelompok orang kepada kelompok orang yang lain (Rogers, E. M. 1995 dalam Sjafrri Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis, 2007:56).

Keberhasilan komunikasi di dalam suatu organisasi akan ditentukan oleh kesamaan pemahaman antar orang yang terlibat dalam kegiatan komunikasi.

Kesamaan pemahaman ini dipengaruhi oleh kejelasan pesan, cara penyampaian pesan, perilaku komunikasi, dan situasi (tempat dan waktu) komunikasi. Komunikasi organisasi biasanya menggunakan kombinasi cara berkomunikasi (lisan, tertulis, dan tayangan) yang memungkinkan terjadinya penyerapan informasi dengan lebih mudah dan jelas. Secara empiris, pemahaman orang perihal sesuatu hal akan lebih mudah diserap dan dipahami jika sesuatu tersebut diperlihatkan dibanding hanya diperdengarkan atau dibacakan. Akan lebih baik lagi hasilnya jika sesuatu yang dikomunikasikan tersebut selain diperlihatkan juga sekaligus dipraktikkan (Mangkuprawira.S. dan Vitayala Hubeis, 2007:56).

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005)

Robbins (2003:391) mengungkapkan bahwa komunikasi adalah tidak hanya perpindahan makna diantara anggota-anggota kelompok, hanya lewat perpindahan makna dari satu orang ke orang lain, informasi dan gagasan dapat dihantarkan. Tetap komunikasi itu lebih dari sekedar menanamkan makna.

Komunikasi merupakan proses dimana informasi ditukar dan difahami oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan maksud untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku (Daft, 2003:414).

Menurut Daft (2006:426), komunikasi organisasi biasanya mengalir dalam tiga arah, ke bawah, ke atas dan horizontal. Para manajer bertanggung jawab untuk menentukan dan mempertahankann saluran-saluran komunikasi formal dalam tiga arah ini.

Dari tiga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi pada dasarnya sama dengan komunikasi secara umum, namun dalam pelaksanaannya terdapat pola atau aliran komunikasi yang harus dipenuhi karena adanya desain organisasi dan struktur organisasi yang di bentuk oleh organisasi.

Strategi apa pun yang dibangun perusahaan, termasuk strategi SDM, akan bermanfaat jika strategi tersebut dapat diterapkan. Yang terpenting adalah strategi itu dikomunikasikan. Para manajer, karyawan dan staf yang lain terlibat dalam penerapan kebutuhan strategi agar memahami alasan-alasan dilakukannya perubahan, perubahan apa yang direncanakan, hasil-hasil apa yang bisa diharapkan. Hal ini meliputi pengkomunikasian visi, misi dan nilai-nilai yang terkandung dalam perusahaan secara verbal dan juga secara *holistic*, melalui kegiatan dan tanda-tanda yang *implicit*. Lebih jauh, elemen-elemen perencanaan strategi dan tujuan-tujuan khusus perlu dikomunikasikan pada semua level pada unit, tim dan perorangan.

Komunikasi sebagai hubungan lisan maupun tulisan dua orang atau lebih yang dapat menimbulkan pemahaman dalam suatu masalah. Dalam praktiknya terdapat empat arus komunikasi dalam suatu perusahaan:

1. Komunikasi vertikal ke bawah

Komunikasi model ini dimana merupakan wahana bagi manajemen untuk menyampaikan berbagai informasi kepada bawahannya seperti perintah, instruksi, kebijakan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat dan teguran

## 2. Komunikasi vertikal ke atas

Komunikasi model ini dimana para anggota dalam perusahaan ingin selalu didengar keluhan-keluhan atau inspirasi mereka oleh atasannya.

## 3. Komunikasi horizontal

Komunikasi model ini berlangsung antara orang-orang yang berada pada level yang sama dalam sebuah perusahaan. Komunikasi model ini cenderung mengarah pada “mengandai-andai” dari orang-orang seperusahaan tersebut. Artinya jika ada kelompok karyawan misalnya, berkeinginan menaikkan jumlah upah atau gaji, maka keinginan tersebut hanyalah sebatas rencana saja.

## 4. Komunikasi diagonal

Komunikasi model ini berlangsung antara dua satuan kerja yang berada pada jenjang perusahaan yang berbeda, tetapi pada perusahaan yang sejenis.

(Rivai & Jauvani, 2009:809).

Komunikasi sebagai jembatan yang mempertemukan antar anggota dalam suatu perusahaan. Namun, terkadang belum menyadari betapa pentingnya komunikasi yang terkadang terputus. Hal ini mungkin terjadi sebagai akibat merasa dirinya yang paling penting. Faktor-faktor yang umumnya mempengaruhi komunikasi antara lain karena pengaruh:

### 1. Jabatan

Level jabatan sedikit banyak mempengaruhi kelancaran komunikasi diantara pihak-pihak. Bagi yang memiliki jabatan yang lebih tinggi malu jika harus



berkomunikasi dengan bawahannya, demikian pula bawahan merasa canggung untuk berkomunikasi dengan atasannya.

2. Tempat

Ruang kerja terpisah (yang mungkin jauh) akan mempengaruhi komunikasi, baik antara karyawan yang selevel maupun antara atasan dengan bawahan.

3. Alat komunikasi

Alat komunikasi sangat besar pengaruhnya dalam menciptakan kelancaran dalam berkomunikasi. Akan tetapi saat ini masalah alat sesungguhnya bukan penghalang lagi karena telah ada alat komunikasi seperti *Hand Phone*.

4. Kepadatan kerja

Kesibukan kerja yang dihadapi dari waktu ke waktu merupakan penghambat komunikasi, terutama di kota besar dengan volume kerja yang padat dan memerlukan ekstra hati-hati. Di sini jangankan untuk berkomunikasi, bahkan terkadang untuk makanpun tidak sempat (Rivai & Jauvani, 2009:810).

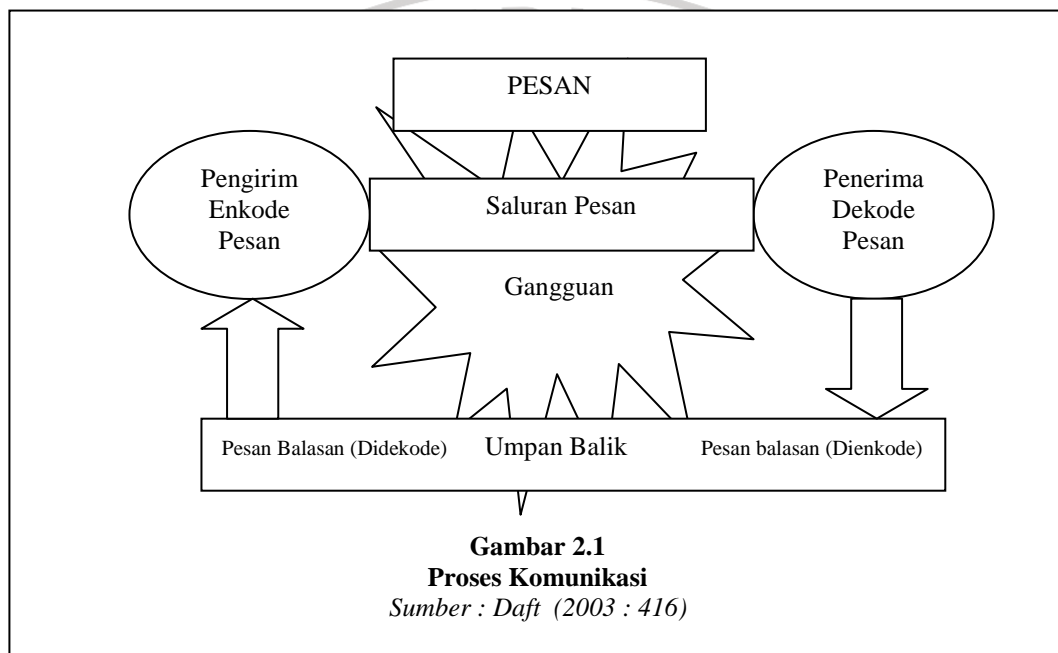
### 2.1.2.2 Proses komunikasi

Proses komunikasi merupakan langkah-langkah antara sumber dan penerima yang menghasilkan penyampaian dan pemahaman makna (Robbins, 2003:398).

Banyak sekali orang menganggap bahwa komunikasi itu adalah sederhana karena mereka berkomunikasi tanpa memikirkan atau usaha yang disengaja

namun pada kenyataannya komunikasi itu kompleks bahkan pelung untuk mengirim atau menerima pesan-pesan yang salah sangat banyak.

Dalam proses komunikasi secara umum terdapat beberapa elemen penting yang tidak dapat dipisahkan, elemen-elemen tersebut dijelaskan dalam gambar berikut ini:



Keterangan :

1. Pengirim, adalah Orang yang ingin menyampaikan ide, atau konsep kepada orang lain, mencari informasi, atau mengungkapkan pemikiran atau emosi.
2. Enkode, pemilihan simbol-simbol yang dilakukan oleh pengirim yang digunakan untuk menyusun sebuah pesan.
3. Pesan, Perumusan yang nyata dari ide yang dikirimkan oleh penerima;
4. Saluran, pembawa komunikasi;

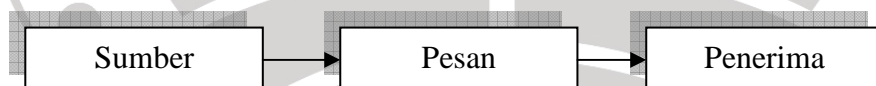
5. Penerima, kepada siapa pesan itu dikirimkan (objek yang menjadi tujuan penyampaian pesan);
6. Dekode, penerjemahan simbol-simbol yang dilakukan oleh penerima yang digunakan dalam sebuah pesan dengan tujuan untuk menginterpretasikan artinya;
7. Umpan balik, respon oleh penerima terhadap komunikasi dari pengirim.

#### 2.1.2.2.1 Model Komunikasi Aristoteles

Aristoteles dalam bukunya *Rhetorica* (Cangara, 2004:39) berpendapat bahwa setiap komunikasi terdiri atas 3 (tiga) unsur penting yaitu:

1. Pembicara, yakni sumber komunikasi atau orang yang menyampaikan pesan
2. Apa yang dibicarakan
3. Penerima, yaitu orang yang menerima pesan

Apabila digambarkan, proses komunikasi menurut Aristoteles



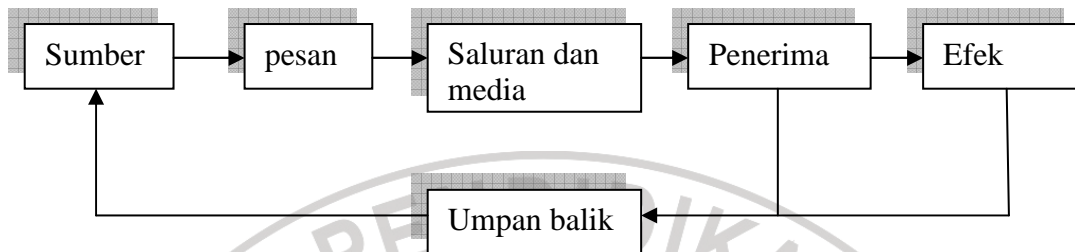
**Gambar 2.2**  
**Model Komunikasi Aristoteles**

Sumber: Dewi,S, 2007, *Komunikasi Bisnis*, C.V ANDI OFFSET, Yogyakarta, hal 4

#### 2.1.2.2.2 Model Komunikasi David K. Berlo

Menurut David K. Berlo, unsur-unsur utama komunikasi terdiri atas **SMCR**, yakni *Source* (sumber atau pengirim), *Message* (pesan atau informasi),

*Channel* (saluran dan media), *Receiver* (penerima). Di samping itu, terdapat tiga unsur lain, yaitu *Feedback* (tanggapan balik), efek, dan lingkungan.



**Gambar 2.3**  
**Model Komunikasi Berlo**

Sumber: Dewi,S, 2007, *Komunikasi Bisnis*, C.V ANDI OFFSET, Yogyakarta, hal 4

- a. **Sumber**  
Sumber bisa terdiri dari satu orang atau kelompok, misalnya partai, organisasi, atau lembaga. Sumber sering disebut komunikator, *source*, *sender*, atau *encoder*.
- b. **Pesan**  
Pesan adalah sesuatu (pengetahuan, hiburan, informasi, nasehat, atau propaganda) yang disampaikan pengirim kepada penerima.
- c. **Saluran dan Media**  
Saluran komunikasi terdiri atas komunikasi lisan, tertulis, dan elektronik.
- d. **Penerima**  
Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh pengirim. Penerima bisa terdiri dari satu orang atau kelompok.

e. Umpan Balik

Umpan atau tanggapan balik merupakan respon atau reaksi yang diberikan oleh penerima.

f. Efek

Efek atau pengaruh merupakan perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan

g. Lingkungan

Lingkungan atau situasi adalah faktor-faktor tertentu yang dapat memengaruhi jalannya komunikasi. Lingkungan dapat berupa:

- Lingkungan fisik (letak geografis dan jarak)
- Lingkungan sosial budaya (bahasa, adat-istiadat)
- Lingkungan psikologis (pertimbangan kejiwaan)
- Dimensi waktu (musim, pagi/ siang/ malam)

Proses komunikasi akan efektif jika pesan yang dimaksudkan dari pengirim dan makna yang diinterpretasikan oleh penerima adalah satu dan sama. Hal inilah yang menjadi tujuan dari komunikasi dalam setiap usaha komunikasi, namun hal ini tidak selalu tercapai. Di sini, pilihan untuk menentukan saluran komunikasi merupakan hal penting. Selain itu juga berbagai hambatan dalam melakukan komunikasi merupakan faktor yang mendukung efektif tidaknya komunikasi.

### 2.1.2.3 Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

- Informatif

Pimpinan dan anggota organisasi membutuhkan banyak sekali informasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Informasi tersebut berkaitan dengan upaya organisasi untuk mencapai tujuan.

- Pengendalian (*Regulatory*)

Komunikasi berfungsi sebagai pengatur dan pengendali organisasi. Dalam hal ini peraturan, prosedur, perintah.

- Persuasif

Komunikasi berfungsi mengajak orang lain mengikuti atau menjalankan ide/gagasan atau tugas.

- Integratif

Dengan adanya komunikasi, organisasi yang terbagi menjadi beberapa bagian atau departemen akan tetap merupakan satu kesatuan yang utuh dan terpadu.

### 2.1.2.4 Saluran Komunikasi

Orang-orang didalam organisasi akan saling melakukan komunikasi. Komunikasi yang terjadi antara orang-orang di dalam organisasi disebut komunikasi internal. Di samping itu, organisasi juga perlu melakukan komunikasi dengan pihak luar, seperti pemasok, pelanggan, dan kreditur. Komunikasi yang terjadi antara organisasi dengan pihak luar disebut komunikasi external. Masing-masing organisasi akan memilih caranya sendiri untuk menyampaikan informasi. Pemilihan cara berkomunikasi akan berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi.

Jika ditinjau dari sudut formalitas, saluran komunikasi terdiri atas saluran formal dan informal

Menurut Daft (2006:427) Saluran komunikasi formal adalah saluran yang mengalir dalam rantai komando atau tanggungjawab tugas yang didefinisikan oleh organisasi. Saluran komunikasi formal terdiri dari beberapa macam diantaranya:

1. komunikasi ke bawah, yaitu suatu bentuk aliran komunikasi yang merujuk pada pesan-pesan dan informasi yang dikirim dari manajemen puncak kepada bawahannya. Komunikasi kebawah biasanya mencakup lima aspek berikut :
  - a. Implementasi tujuan dan strategi, mengkomunikasikan berbagai strategi dan tujuan baru memberikan informasi tentang target-target tertentu dan perilaku-perilaku yang diharapkan.
  - b. Instruksi-instruksi pekerjaan dan rasional, ini adalah petunjuk mengenai cara mengerjakan tugas.
  - c. Prosedur dan praktik, ini adalah pesan yang mendefinisikan kebijaksanaan, kaidah dan berbagai aturan.
  - d. Umpan balik kinerja, pesan-pesan ini menghargai seberapa baik para individu dan departemen dalam melakukan pekerjaan.
  - e. Indoktrinasi, pesan-pesan ini di desain untuk memotivasi para karyawan supaya menggunakan misi dan nilai budaya perusahaan.
2. Komunikasi ke atas, adalah suatu bentuk komunikasi formal yang isinya mentransmisikan pesan-pesan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat

yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi, komunikasi ke atas mencakup lima tipe yaitu :

- a. Masalah dan Pengecualian, pesan ini mendeskripsikan masalah-masalah serius dan pengecualian kinerja rutin.
  - b. Saran perbaikan, pesan ini adalah ide untuk memperbaiki prosedur-prosedur yang berhubungan dengan tugas guna meningkatkan kualitas dan efisiensi.
  - c. Laporan-laporan kinerja, pesan ini meliputi laporan periodik.
  - d. Keluhan dan perselisihan, pesan ini merupakan keluhan dan konflik karyawan yang butuh untuk didengarkan dan mendapat pemecahan yang mungkin.
  - e. Informasi *financial* dan akuntansi, pesan ini menyinggung biaya, jumlah uang yang dapat diterima, banyaknya penjualan dan lain sebagainya.
3. Komunikasi Horizontal, adalah pertukaran pesan-pesan secara lateral atau diagonal diantara teman-teman sekerja atau sesama pekerja, tiga kategori komunikasi horizontal adalah:
- a. Penyelesaian masalah interdepartemental, pesan-pesan ini terjadi diantara anggota dari departemen yang sama dan berkenaan dengan penyelesaian tugas.
  - b. Koordinasi interdepartemental, hal ini untuk menyelesaikan berbagai tugas atau proyek bersama.



- c. Mengubah inisiatif dan perkembangan, pesan ini didesain untuk berbagi informasi diantara berbagai tim dan departemen yang dapat membantu organisasi berubah tumbuh dan berkembang.

#### 2.1.2.5 Hambatan Komunikasi Dalam Organisasi

- Kelebihan beban informasi dan pesanyang bersaing

Perkembangan teknologi telah menyebabkan jumlah pesan dalam suatu organisasi meningkat tajam hingga kecepatan yang semakin tinggi. Pesan melalui surat-surat dari pos, *e-mail*, dan telepon dari berbagai sumber telah membanjiri organisasi dan masing-masing bersaing untuk memperoleh perhatian lebih awal. Hal itu bisa berakibat pada adanya pesan yang tidak dianggap tidak penting, atau pemberian respon yang tidak akurat.

- Penyaringan yang tidak tepat

Ketika meneruskan suatu pesan kepada orang lain di dalam organisasi, biasanya terjadi penyaringan yang dilakukan dengan memotong atau menyingkat pesan. Pesan dalam organisasi dikirim melalui berbagai saringan. Misalnya, melewati penjaga pintu terlebih dahulu, karyawan kantor depan, sekretaris, baru kemudian sampai kepada pimpinan. Bisa jadi suatu pesan penting tidak sampai sebagian atau bahkan seluruhnya karena telah dipotong atau dibuang.

- Iklim komunikasi tertutup atau tidak memadai

Pertukaran informasi yang bebas dan terbuka merupakan salah satu ciri komunikasi yang efektif. Iklim komunikasi sangat terkait dengan gaya manajemen. Gaya manajemen yang tertutup cenderung menghambat pertukaran informasi. Demikian pula saluran yang terlalu banyak bisa mengubah pesan ketika bergerak vertikal atau horizontal dalam sebuah organisasi

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan manusia selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhannya tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati. Untuk itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja. Meskipun tidak semua aktivitas dikatakan kerja.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang dalam menghadapi pekerjaannya, seorang yang tinggi kepuasan kerjanya memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak memperoleh kepuasan di dalam pekerjaannya memiliki sikap yang negatif dalam pekerjaannya (Herman & Iwa, 2007:90).

Faktor-faktor khusus yang turut dilibatkan adalah sifat pekerjaan, pengawasan, upah, kesempatan promosi, serta hubungan-hubungan dengan rekan sepekerjaan. Faktor-faktor tersebut diberi nilai berdasarkan skala yang sudah distandarisasi, kemudian dijumlahkan untuk memperoleh angka secara keseluruhan (Herman & Iwa, 2007:90).

Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya, tantangan kerja serta hubungan antara sesama pekerja (Osborn, 1982).

Sedangkan Menurut Rivai & Jauvani (2009:856) “kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja”.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai dan Jauvani, 2009:856).

### 2.1.3.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Berikut beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal sebagai berikut (Rivai dan Jauvani, 2009:856):

#### 1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

#### 2. Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. *Input* adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri, sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang diperusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan

dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio hasil orang lain, bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas, bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak, tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

### 3. Teori dua factor (*two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variable yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

4. Teori *motivator-Hygiene* (M-H) ini berujung pada kepuasan kerja.

Pada intinya, teori M-H kurang sependapat bahwa pemberian balas jasa tinggi macam strategi *golden handcuff* karena balas jasa yang tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor *Hygiene*, bukan *motivator*). Untuk mendatangkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan *job enrichment*, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggungjawab dan otonomi yang lebih besar.

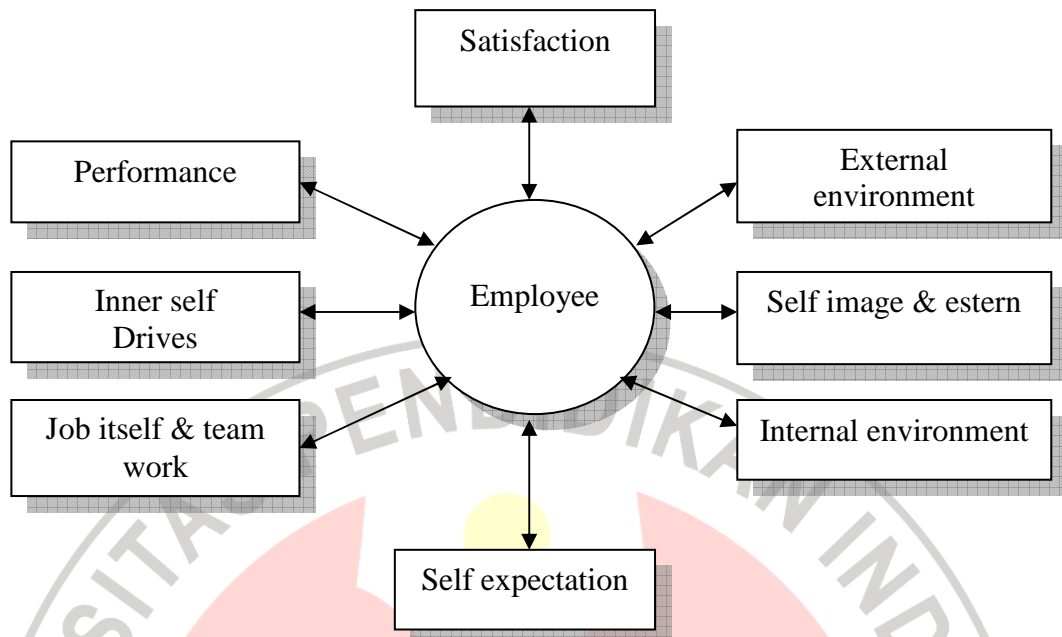
Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawler yang dikenal dengan *Equity Model Theory* atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan, untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan (Rivail & Jauvani, 2009:858), yaitu:

1. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.
2. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah ke tempat kerja lain.
3. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar

memperhatikan kepuasan kerja yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

1. Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik, penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.
2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler (1994) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi di bidang karyawan maka akan menghadapi bahaya, biasanya berakibat tingginya tingkat *turnover*, diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji akan memunculkan perilaku yang sama di kalangan karyawan yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan dengan demikian kurang loyal. Berikut ini gambar faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja:



**Gambar 2.4**  
**Reward Performance Model of Motivation**

(Sumber: Veithzal Rivai & Ella, 2009:861)

Dari gambar 2.2. dapat dijelaskan hubungannya sebagai berikut:

- *Employee ↔ Performance*: Sebelum melakukan suatu pekerjaan, pegawai tersebut akan mengukur terlebih dahulu kemampuannya apakah pegawai tersebut dapat melaksanakannya dengan baik atau tidak sehingga dapat memperoleh imbalan yang diharapkan.
- *Employee ↔ Inner self drives*: Mengukur seberapa besar dorongan yang ada di dalam diri pegawai tersebut untuk melakukan sebuah pekerjaan.
- *Employee ↔ Job itself & team work*: Mengukur seberapa besar tingkat kesulitan pekerjaan dan pengaruh pekerjaan tersebut terhadap pegawai serta tingkat kerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.



- *Employee↔External environment*: Mengukur seberapa besar pengaruh lingkungan luar terhadap pelaksanaan pekerjaan.
- *Employee↔Self image and esteem*: Mengukur seberapa besar kepercayaan diri yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menerima dan melaksanakan sebuah pekerjaan.
- *Employee↔Internal environment*: Mengukur seberapa besar pengaruh lingkungan internal organisasi dalam mempengaruhi pegawai di dalam pelaksanaan tugasnya.
- *Employee↔Self expectation*: Sejauh mana atau seberapa besar harapan yang dimiliki oleh seorang pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Semakin sesuai antara balas jasa yang diterima dengan harapan dari pegawai tersebut maka akan meningkatkan kepuasan kerjanya dan begitu pula sebaliknya.
- *Employee↔Satisfaction*: Menunjukkan tingkat kepuasan pegawai, dimana pada hubungan ini diukur apakah ada kesesuaian antara harapan yang dimiliki oleh pegawai dan kenyataan yang diterima.

Probabilitas keberhasilan pelaksanaan dipandang oleh seseorang dalam berbagai cara. Sebagai seorang yang akan melakukan kegiatan, para karyawan tersebut akan menilai kemampuannya baik pengetahuan maupun keterampilan, untuk memperkenalkan apakah ia akan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik atau tidak, sehingga bisa memperoleh imbalan yang diinginkan. Bagaimana dukungan dari atasannya agar ia bisa berhasil, dan sejauh mana kerja sama dengan rekan-rekannya akan membantu keberhasilannya atau sejauhmana ia bisa memperoleh perlengkapan yang diperlukan dan berapa lama waktu yang

tersedia untuk menjalankan pekerjaan tersebut apabila nilai manfaat yang akan diperoleh dan probabilitas keberhasilan pekerjaan tampak positif.

### 2.1.3.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya, sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain dan sistem penggajian

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut As'ad adalah:

1. Faktor Psikologis

Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju dan tekanan target kerja.

2. Faktor Sosial

Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

### 3. Faktor Fisik

Faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan jam kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

### 4. Faktor Financial

Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan dan fasilitas yang diberikan.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah gaji, kondisi kerja dan hubungan kerja (atasan dan rekan kerja).

#### 1. Gaji/Upah

Menurut Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah *absolute* dari gaji yang diterima atau derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan, selain untuk pemenuhan kebutuhan dasar, uang juga merupakan simbol dari pencapaian (*achievement*), keberhasilan dan pengakuan/penghargaan. Berdasarkan teori keadilan Adams, orang yang menerima gaji yang dipersepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami ketidakpuasan. Jika gaji dipersepsikan adil berdasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu maka akan ada kepuasan kerja. Jika dianggap gajinya terlalu rendah, pekerja akan merasa

tidak puas. Tapi jika gaji dirasakan tinggi atau sesuai dengan harapan, pekerja tidak lagi tidak puas, artinya tidak ada dampak pada motivasi kerjanya. Gaji atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerja seseorang jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya.

## 2. Kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruangan atau tempat kerja yang tidak menyenangkan (*uncomfortable*) akan menurunkan semangat untuk bekerja. Oleh karena itu perusahaan harus membuat kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga kebutuhan-kebutuhan fisik terpenuhi dan menimbulkan kepuasan kerja.

## 3. Hubungan Kerja

### a. Hubungan dengan rekan kerja

Ada tenaga kerja yang dalam menjalankan pekerjaannya memperoleh masukan dari tenaga kerja lain (dalam bentuk tertentu). Keluarannya (barang yang setengah jadi) menjadi masukan untuk tenaga kerja lainnya. Misalnya pekerja konveksi. Hubungan antar pekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak yang berbentuk fungsional. Kepuasan kerja yang ada timbul karena mereka dalam jumlah tertentu berada dalam satu ruangan kerja sehingga dapat berkomunikasi, bersifat kepuasan kerja yang tidak menyebabkan peningkatan motivasi kerja, dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-

kebutuhan tingkat tinggi mereka seperti harga diri, aktualisasi diri dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

b. Hubungan dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
2. *Supervise*.
3. Organisasi dan manajemen.

4. Kesempatan untuk maju.
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif.
6. Rekan kerja.
7. Kondisi pekerjaan.

Selain itu menurut *Job Dewcriptive Index (JDI)* faktor penyebab kepuasan kerja adalah:

1. Bekerja pada tempat yang tepat.
2. Pembayaran yang sesuai.
3. Organisasi dan manajemen.
4. *Supervise* pada pekerjaan yang tepat.
5. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan) (Rivai & Jauvani, 2009:860).

Menurut teori dua faktor, yang menjadi faktor-faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja adalah (Rivai & Jauvani, 2009:857):

1. Pekerjaan yang menarik.
2. Pekerjaan yang penuh tantangan.
3. Ada kesempatan untuk berprestasi.
4. Kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi

### 2.1.3.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Rifai & Jauvani (2004:480), “kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya”. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu :

1. Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional dan kesehatan psikologis.
2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.

### 2.1.4 Produktivitas Kerja

#### 2.1.4.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas berasal dari bahasa Inggris, *product: result, outcome*, berkembang menjadi kata *productive* yang berarti menghasilkan, dan *productivity: having the ability or create; creative*. Yang berarti kekuatan atau kemampuan yang menghasilkan sesuatu.

Produktivitas adalah rasio *output* dan *input* suatu proses produksi dalam periode tertentu (Mangkuprawira,S. 2007:102). *Input* terdiri atas manajemen, tenaga kerja, biaya produksi, peralatan dan waktu, sedangkan *Output* meliputi produksi, produk penjualan, pendapatan, pangsa pasar, dan

kerusakan produk dalam perspektif normatif. Pengertian produktivitas adalah kalau hari ini karyawan lebih baik dari pada kemarin dan hari esok lebih baik dari pada sekarang ( Mangkuprawira,S. 2007:102).

Produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh adalah hasil produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas. Berbicara produktivitas tidak dapat terlepas dari kedua hal tersebut. Efisiensi diukur dengan rasio *output* dan *input* atau dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kinerja, seperti misalnya jumlah makan siang yang dilayani dalam kafetaria sekolah atau jumlah penangkapan yang dilakukan oleh petugas polisi dan identifikasi jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output tertentu (Ambar, 2003:199).

Peningkatan produktivitas adalah penting dalam lingkungan kompetitif global dewasa ini, dan sumber daya manusia memainkan peran sangat penting dalam menurunkan biaya tenaga kerja. Produktivitas: rasio hasil produk organisasi (barang dan jasa terhadap masukannya, (orang, modal, bahan baku dan tenaga kerja) (Sedarmayanti, 2009:100).

Profesor Luis Sabourin dalam Saksono,S (2007:113) pada Asian *Productivity Congres* mengemukakan, ” pengertian umum mengenai produktivitas adalah rasio antara hasil produksi (*output*) dengan seluruh biaya produksi (*input*). Akan lebih jelas bila digunakan definisi yang tidak terlalu teknik, yaitu rasio antara kepuasan yang diperoleh dengan usaha yang dikeluarkan.”

R. Saint Paul dalam Saksono,S (2007:113) pada kesempatan yang sama mengatakan, ”definisi produktivitas dan jumlah kerja yang dikeluarkan untuk



memproduksinya, atau dalam pengertian yang lebih umum, rasio antara kepuasan yang dikehendaki dan pengorbanan yang dilakukan.”

George J. Washnis dalam Saksono (2007:113) dalam buku *Productivity Improvement Handbook* menyatakan, ”produktivitas mengandung dua konsep utama yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi mengukur tingkat sumber daya, baik manusia, keuangan, maupun alam, yang dibutuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang dikehendaki, sedangkan efektivitas mengukur hasil dan mutu pelayanan yang dicapai.”

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor Produktivitas**

Menurut Ambar (2003:200) ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas antara lain :

1. *Knowledge*
2. *Skill*
3. *Abilities*
4. *Attitude*
5. *Behaviors*

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas. Ada perbedaan substansial antara pengetahuan dan keterampilan. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang, dengan demikian pengetahuan adalah akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun nonformal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah dan daya cipta, termasuk dalam

melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknik operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis seperti keterampilan komputer dan keterampilan bengkel. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

*Abilities* atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula.

Mulyono (2003) dalam (Prima, 2008:37), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dari dimensi makro yang diduga berpengaruh secara cukup berarti terhadap penurunan tingkat pertumbuhan produktivitas yaitu:

1. Berkurangnya intensitas modal
2. Berkurangnya pembiayaan untuk kegiatan riset dan pengembangan
3. Perubahan komposisi angkatan kerja dan perekonomian
4. Perubahan dalam nilai dan sikap sosial

Jadi pengukuran produktivitas tidak hanya dikaitkan dengan waktu saja, tetapi juga oleh intensitas modal, pembiayaan untuk kegiatan riset, pengembangan, komposisi angkatan kerja, perekonomian, serta sistem nilai dan sikap sosial.

Dan Menurut Sedarmayanti (2009:72) yang dirangkum penulis, terdapat dua belas faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja:

1. Sikap mental meliputi:

a. Motivasi kerja

Pada umumnya orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan bekerja dengan rajin, giat, sehingga dengan begitu akan dapat mencapai suatu prestasi kerja yang tinggi.

b. Disiplin kerja

Orang yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan akan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Sebab kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dan produktivitas kerja pun akan meningkat.

c. Etika kerja

Pada umumnya orang mempunyai etika yang baik akan nampak dalam penampilan kerja sehari-hari berupa kerja sama, kehadiran, antusias, inisiatif, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan kreativitas. Wujud tersebut akan memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap

pencapaian produktivitas kerja karyawan yang optimal dan mampu memenuhi harapan atau bantuan pencapaian tujuan perusahaan.

## 2. Pendidikan

Pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan pentingnya produktivitas kerja.

## 3. Keterampilan

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik.

## 4. Manajemen

Berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan bawahannya. Apabila manajemennya tepat, maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan produktif.

## 5. Hubungan industrial Pancasila

Dengan penerapan hubungan industrial Pancasila maka akan:

1. Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja.
2. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja.
3. Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkan jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas kerja.

6. Tingkat penghasilan

Apabila pegawai ditingkatkan penghasilan mereka, maka dapat menimbulkan konsentrasi dan semangat kerja sehingga akan menimbulkan peningkatan produktivitas kerja.

7. Gizi dan kesehatan

Apabila pegawai dapat dipenuhi kebutuhan gizinya dan berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, apalagi bila mempunyai semangat yang tinggi maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

8. Jaminan sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi, maka akan dapat menimbulkan produktivitas kerja.

9. Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan dan iklim kerja merupakan hal baik dalam mendorong pegawai agar senang dalam bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik sehingga terarah dalam peningkatan produktivitas kerja.

10. Sarana produksi

Mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja. Karena dengan mutu sarana produksi yang lebih baik, seseorang dapat bekerja dengan semangat.

## 11. Teknologi

Apabila teknologi yang dipakai lebih tepat, maka akan memungkinkan jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu serta memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.

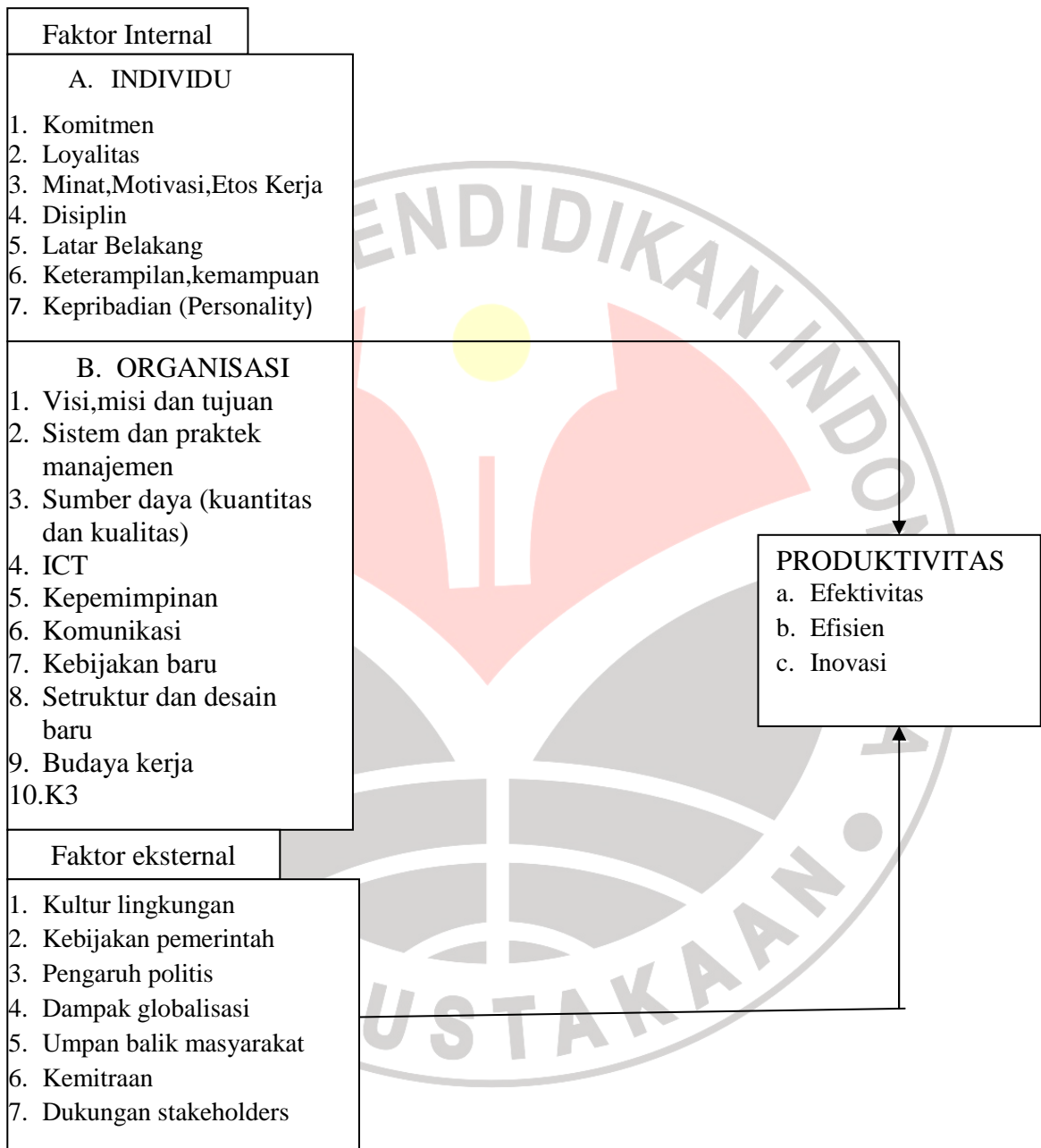
## 12. Kesempatan berprestasi

Apabila terbuka kesempatan dalam berprestasi, akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.



Faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas menurut Tjuju

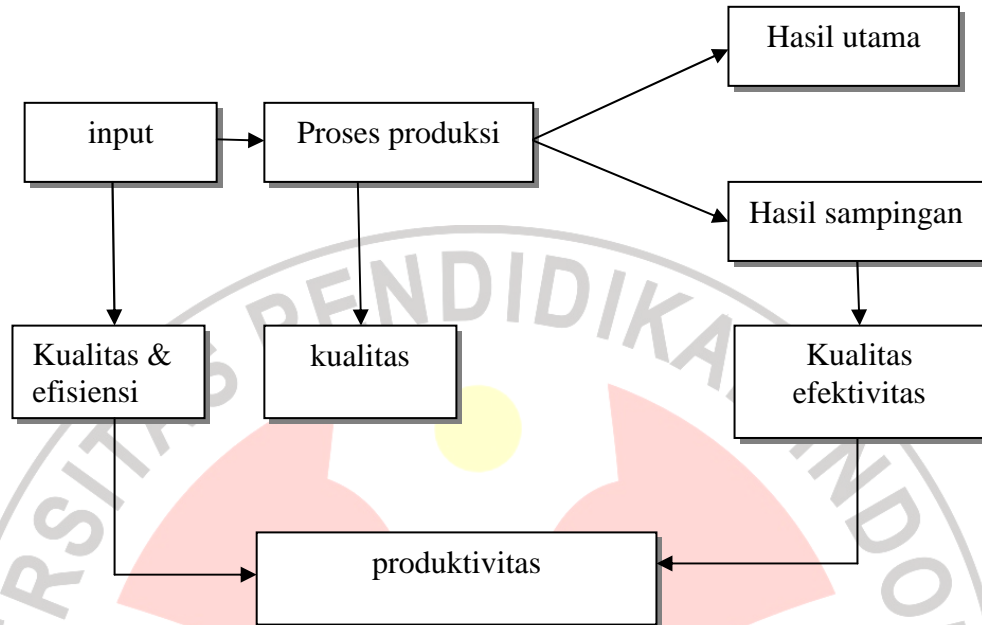
Yuniarsih dan Suwatno (2008; 161)



**Gambar 2.5**  
**Manajemen SDM teori aplikasi dan isu penelitian**

Sumber: Tjuju Yuniarsih dan Suwatno, (2008:161)

Keterkaitan efisiensi,efektivitas,kualitas dan produktivitas



**Gambar 2.6**  
Keterkaitan efisiensi,efektivitas,kualitas dan produktivitas

Sumber: Sedarmayanti (2009: 60)

Produktivitas individu merupakan perbandingan dari efektivitas keluaran (pencapaian untuk kerja yang maksimal) dengan efisiensi salah satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas dalam satuan waktu tertentu.

Stoner (2003:257) mengatakan peningkatan produktivitas kerja dapat dilakukan melalui beberapa cara :

1. Pengadaan sistem pendukung keputusan manajemen
2. Pembangunan gedung sentral dengan penyimpangan dan pengambilan secara otomatis
3. Pengaturan akhir kerja guna mengurangi jumlah pekerja pada masa sibuk
4. Pengadaan fasilitas komputer di lokasi kerja



5. Latihan
6. Program intensif yang didasarkan pada produktivitas jangka panjang.

Dengan adanya peningkatan produktivitas kerja, maka tujuannya tiada lain adalah guna meningkatkan usaha-usaha perusahaan. Dengan adanya program ini, maka akan didapati produksi meningkat, biaya menjadi rendah, kualitas menjadi tinggi, waktu proses menjadi pendek, dan pengaruhnya pada tingkat kebutuhan masyarakat luas akan mengalami perubahan seperti pasaran barang/jasa meluas, harga menjadi lebih murah, kebutuhan barang/jasa terpenuhi dan kepuasan bagi pemakai.

#### **2.1.4.3 Kriteria Penilaian Produktivitas**

Beberapa kriteria untuk menilai produktivitas meliputi hal-hal berikut (Mangkuprawira, S (2007:103):

- a. *Sisi Input*
  - Tingkat pendidikan dan pengetahuan.
  - Sikap tentang mutu yang tinggi.
  - Keterampilan kerja yang tinggi.
  - Pengalaman kerja luas.
  - Kesehatan fisik prima.
- b. *Sisi Proses*
  - Jumlah kesalahan yang rendah: mendekati nol.
  - Jumlah karyawan yang keluar semakin rendah.
  - Waktu kerja lembur bertambah.

- Ketidakhadiran karyawan semakin kecil.
  - Kerusakan atau kesalahan rendah.
  - Derajat respons tinggi.
  - Biaya produksi per unit rendah.
  - Kecermatan semakin tinggi..
- c. *Sisi Output*
- Kepuasan konsumen semakin tinggi.
  - Peningkatan penjualan barang
  - Output per karyawan semakin tinggi.
  - Nilai rupiah penjualan semakin meningkat.
  - Keuntungan semakin besar.
- d. *Sisi Outcome*
- Pangsa pasar yang semakin besar.
  - Penghasilan dari setiap pangsa semakin besar
  - Keluhan pelanggan semakin kecil.
  - Semakin besarnya peluang karier karyawan.
  - semakin besarnya peluang perusahaan untuk berkembang.

#### **2.1.4.5 Manfaat Pengukuran Produktivitas**

Menurut Vincent Gaspersz (2000:24) ada beberapa manfaat dalam melakukan pengukuran produktivitas kerja dalam suatu organisasi perusahaan, antara lain:

1. Perusahaan dapat menilai efisiensi konversi sumber dayanya, agar dapat meningkatkan produktivitas kerja melalui efisiensi penggunaan sumber-sumber daya itu.
2. Perencanaan sumber-sumber daya yang akan menjadi lebih efektif dan efisien melalui pengukuran produktivitas kerja, baik dalam perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek.
3. Tujuan ekonomis dan non ekonomis dari perusahaan dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberikan prioritas tertentu yang dipandang dari sudut produktivitas kerja.
4. Perencanaan target tingkat produktivitas kerja di masa mendatang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas kerja sekarang
5. Pengukuran produktivitas kerja akan memberikan informasi dalam mengidentifikasi masalah-masalah atau perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga tindakan korektif dapat diambil.

#### **2.1.4.6 Cara Meningkatkan Produktivitas**

Ada enam pendekatan yang dapat dilakukan sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas (M.M Nasution, 2004:280), Yaitu:.

- Pendekatan Produktivitas tenaga kerja, yaitu suatu pendekatan untuk meningkatkan produktivitas yang dilakukan melalui tindakan pendidikan dan latihan, perbaikan metode-metode, Pemberian gaji sesuai prestasi, pemberian kepuasan kerja dan penciptaan lingkungan kerja.

- Pendekatan produktivitas modal, yaitu suatu pendekatan untuk meningkatkan produktivitas yang dilakukan melalui tindakan pengendalian persediaan perusahaan, manajemen uang dan analisis investasi.
- Pendekatan produktivitas produksi, yaitu suatu pendekatan untuk meningkatkan produktivitas yang dilakukan melalui tindakan perencanaan produksi, penyusunan pabrik, pengendalian ongkos dan kualitas.
- Pendekatan produktivitas organisasi, yaitu suatu pendekatan untuk meningkatkan produktivitas yang dilakukan melalui tindakan strategi perusahaan, pengembangan organisasi perusahaan, peningkatan manajemen perusahaan dan analisis personal.
- Pendekatan produktivitas penjualan, yaitu suatu pendekatan untuk meningkatkan produktivitas yang dilakukan melalui tindakan analisis luar pasar, identifikasi pasar, strategi produk, strategi harga jual, analisis distribusi logistik dan organisasi fungsi pemasaran
- Pendekatan produktivitas produk, yaitu suatu pendekatan untuk meningkatkan produktivitas yang dilakukan melalui tindakan perencanaan produk, pengembangan kebutuhan dan tanggapan pemakai.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Suatu perusahaan atau organisasi yang bergerak dalam bidang usaha baik barang ataupun jasa dalam menghasilkan produknya tidak terlepas dari unsur personil. dalam perusahaan jasa, karyawan mempunyai peranan yang penting

karena pada perusahaan jasa kontak pribadi antara pemberi jasa dengan konsumen diperlukan sekali.

Dengan demikian sumber daya manusia dikategorikan sebagai faktor sentral, karena eksistensi perusahaan bergantung pada perubahan dan perkembangan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan sebagai misi untuk mencapai tujuan stratejik dan mewujudkan visi organisasinya dimasa depan.

Perusahaan harus menyadari akan pentingnya kualitas sumber daya manusia dalam menjalankan roda perusahaan ,namun tidak semua harapan sesuai dengan kenyataan, terkadang karyawan yang dimiliki perusahaan tidak mempunyai kualitas dan kemampuan yang memadai dan sesuai dengan bidang pekerjaannya .

Dalam menghadapi era persaingan ini, setiap perusahaan kususnya perusahaan Telekomunikasi akan berusaha untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaannya masing-masing. Salah satu caranya adalah dengan optimalisasi Produktivitas kerja, karena dengan mengoptimalkan Produktivitas kerja otomatis produktivitas kerja perusahaan akan baik dan kelangsungan hidup perusahaan akan terus berjalan. Produktivitas sendiri menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh adalah hasil produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas

Hal ini sesuai dengan pendapat George J.Washnis dalam Saksono,S (2007:113) dalam buku *Productivity Improvement Handbook* menyatakan, ”produktivitas mengandung dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi mengukur tingkat sumber daya, baik manusia, keuangan, maupun alam,

yang dibutuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang dikehendaki, efektivitas mengukur hasil dan mutu pelayanan yang dicapai.”

Dalam hal ini cara pengukuran atau penilaiannya menurut Mangkuprawira (2007:103), ada beberapa kriteria dilihat dari sisi input, sisi proses, dan sisi output.

#### *Sisi Input*

- Tingkat pendidikan dan pengetahuan.
- Sikap tentang mutu yang tinggi.
- Keterampilan kerja yang tinggi.
- Pengalaman kerja luas.
- Kesehatan fisik prima.

#### *Sisi Proses*

- Jumlah kesalahan yang rendah: mendekati nol.
- Jumlah karyawan yang keluar semakin rendah.
- Waktu kerja lembur bertambah.
- Ketidakhadiran karyawan semakin kecil.
- Kerusakan atau kesalahan rendah.
- Derajat respons tinggi.
- Biaya produksi per unit rendah.
- Kecermatan semakin tinggi.

#### *Sisi Output*

- Kepuasan konsumen semakin tinggi.
- Peningkatan penjualan barang
- Penerimaan dari investasi semakin meningkat

### Sisi *Outcome*

- Pangsa pasar yang semakin besar.
- Penghasilan dari setiap pangsa semakin besar
- Keluhan pelanggan semakin kecil.
- Semakin besarnya peluang karier karyawan.
- semakin besarnya peluang perusahaan untuk berkembang.

## **2.2.1 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1.1 Hubungan Antara Komunikasi Organisasi Dengan Kepuasan Kerja.**

Menurut Teori dua faktor, dimana salah satunya adalah faktor dissatisfies menyatakan bahwa yang menjadi sumber ketidakpuasan yaitu terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan (Veithzal, 2009:857).

Dari teori ketidakpuasan diatas, salah satu sumber faktor ketidakpuasan adalah hubungan antar pribadi (komunikasi antar pribadi). Dapat disimpulkan bahwa jika komunikasi antar pribadi tidak terjalin maka kepuasan kerja pun tidak akan tercapai.

### **2.2.1.2 Hubungan Antara Komunikasi Organisasi Dengan Produktivitas Kerja.**

Di dalam sebuah organisasi komunikasi sangat dibutuhkan kususnya antara bawahan dengan atasannya agar tidak tercapainya kesenjangan dalam berkomunikasi. Sebagai contoh, para karyawan melihat perbedaan yang muncul antara pembayaran, tunjangan manajemen senior dengan mereka sendiri, ketentuan level jabatan yang mereflesi pada kompensasi “Hanya ketika manajemen puncak ingin setiap orang untuk memulai gerakan yang lebih produktif, para karyawan mulai malas bergerak” Rivai & Jauvani (2009:814).

Dari pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi sangat berpengaruh terhadap produktivias. Karyawan cenderung mendengarkan perintah atau informasi dari atasan yang ia kenal, sehingga perlu adanya komunikasi yang baik. Semakin baik komunikasi yang terjalin antara bawahan dengan atasan maupun bawahan dengan bawahan yang lain, maka semakin berkurangnya kesenjangan antara bawahan dengan atasan. Sehingga segala perintah ataupun informasi yang diberikan atasan kepada bawahan akan langsung terlaksana dan produktivitas kerja pun meningkat.

### **2.2.1.3 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja.**

Pandangan dini mengenai hubungan kepuasan kerja pada hakikatnya dapat diringkaskan dalam pernyataan, “seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif Herman & Iwa (2007:90),” namun seperti yang disimpulkan kotak, “mitos atau ilmu” karyawan yang bahagia tidak selalu pekerja

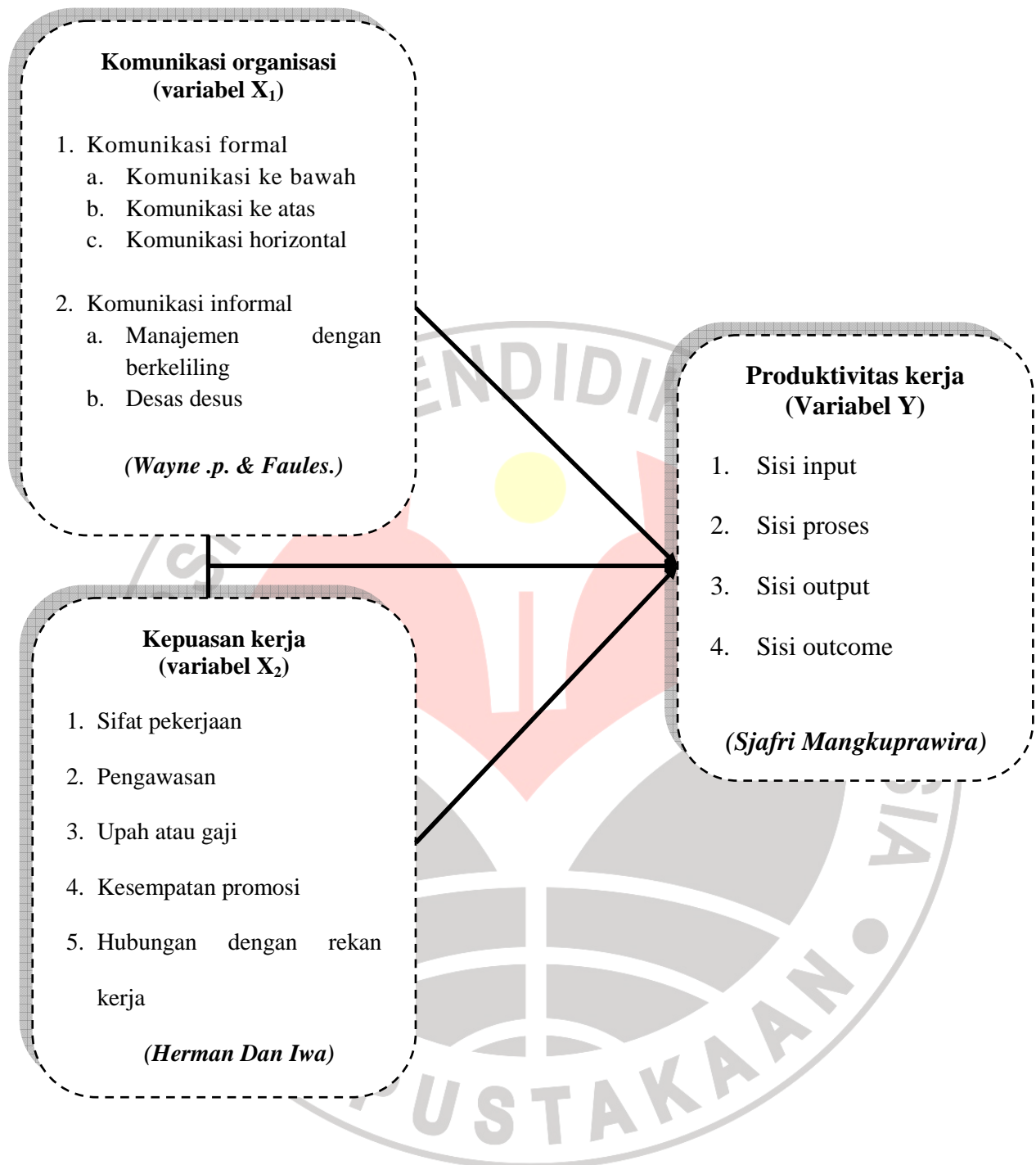


yang produktif. Pada level individual, bukti yang memberi kesan sebaliknya menjadi lebih akurat bahwa produktivitas itu mungkin menimbulkan kepuasan.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja, kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen pada organisasi, yakni produktivitas kerja, hal ini sesuai dengan pendapat Rue dalam tedi (2002:18), menyatakan:

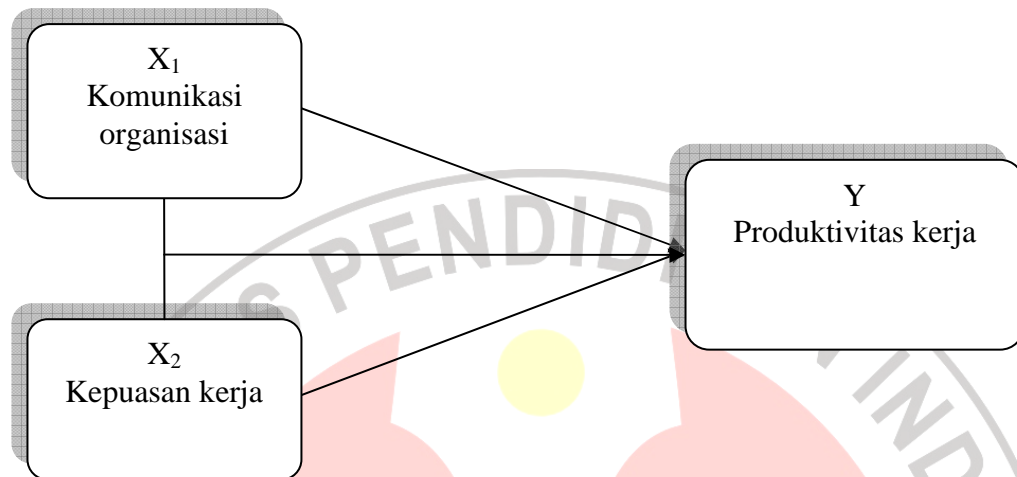
“Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi, yakni produktivitas kerja individu maupun kelompok, sedangkan kepuasan kerja yang rendah atau ketidakpuasan, akan menyebabkan perilaku yang mengganggu organisasi seperti perputaran karyawan (*labour turn over*), absen, banyaknya keluhan dan kecelakaan.”

Individu akan merasa puas apabila dia memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan Rivai & Jauvani (2009:858)



**Gambar 2.5**  
**Model kerangka pemikiran pengaruh komunikasi organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja**

Dari paradigma pemikiran diatas, maka dapat dibuat suatu paradigma atau alur fikir sebagai berikut:



**Gambar 2.6**  
Model paradigma penelitian Pengaruh komunikasi organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivits kerja

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang harus dibuktikan kebenarannya. Menurut Sugiono (2009:70), “Hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah hipotesis asosiatif. Menurut Sugiyono (2009:77) hipotesis asosiatif adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah asosiatif yaitu yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih.

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka pemikiran di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**“Komunikasi organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja Baik secara parsial maupun secara simultan.”**