



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Penelitian Sejenis Terdahulu

Pengamatan terdahulu yang peneliti ambil terkait dengan pengaruh iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja adalah skripsi yang dibuat oleh Ziarini Zaki Karmiadi dari Universitas Indonesia pada tahun 2009 dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (Analisa di Balai Besar Teknologi Kekuatan Struktur dan Laboratorium Aero-Gasdinamika dan Getaran Dua Instansi di Bawah Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya organisasi yang terjadi di dalam kedua instansi pemerintah, serta untuk melihat seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai pada dua instansi BPPT yang berbeda.

Pada penelitian terdahulu dan penelitian ini sama-sama meneliti tiga variable, yaitu pengaruh budaya atau iklim komunikasi sebagai variabel pengaruh, sedangkan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel terpengaruh. Hasil dari penelitian terdahulu ini adalah bahwa ada pengaruh

yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai di semua instansi tersebut.

Pengamatan penelitian kedua yang peneliti ambil terkait dengan pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja adalah skripsi yang dibuat oleh Merry Meilita Universitas Atma Jaya Yogyakarta tahun 2013 dengan judul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan bagian Transaksi Energi PT PLN (PERSERO) Wilayah Kalimantan Barat Area Sanggau)”. Tujuan dari penelitian ini adalah menjabarkan bagaimana iklim komunikasi organisasi di PT PLN (PERSERO) wilayah Kalimantan Barat area Sanggau dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dan memotivasi karyawan dalam bekerja dan penelitian ini dapat dibuktikan kebenarannya.

UMMN

Tabel 1. Penelitian Sejenis Terdahulu

NO	Hal-hal yang direview	Ziarini Zaki Karmiadji, Universitas Indonesia, 2009	Merry Meilita Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2013	Stefanus Yoga, Universitas Multimedia Nusantara, 2015
1	Judul Penelitian	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (Analisa di Balai Besar Teknologi Kekuatan Struktur dan Laboratorium Aero-Gasdinamika dan Getaran Dua Instansi di Bawah Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi).	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan bagian Transaksi Energi PT PLN (PERSERO) Wilayah Kalimantan Barat Area Sanggau)	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan (Survey Pada : PT Omni Marketing Global Group Indonesia)
2	Permasalahan Penelitian	Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai negeri sipil	Seberapa besar pengaruh iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan	Seberapa besar pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan

3	Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui besaran pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai negeri sipil	Untuk mengetahui bagaimana iklim komunikasi organisasi di PT PLN (PERSERO) wilayah Kalimantan Barat area Sanggau dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dan memotivasi karyawan dalam bekerja dan penelitian ini dapat dibuktikan kebenarannya	Untuk mengetahui besaran pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan
4	Teori yang Digunakan	- Teori x dan Y - Teori keseimbangan	- Teori dua faktor - Teori keseimbangan	- Teori Hierarki Kebutuhan - Teori X dan Y - Teori Dua Faktor
5	Metode Penelitian	Survey	Survey	Survey
6	Populasi Penelitian	Pegawai Negeri Sipil Balai Besar Teknologi Kekuatan Struktur dan Laboratorium Aero-	Karyawan bagian Transaksi Energi PT PLN (PERSERO)	Karyawan PT Omni Marketing

		Gasdinamika dan Getaran Dua Instansi di Bawah Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi	Wilayah Kalimantan Barat Area Sanggau)	Global Group Indonesia
7	Hasil Penelitian	ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai di semua instansi tersebut	menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Barat.	

2.2. Konsep

2.2.1. Komunikasi Organisasi

Tiap karyawan di dalam suatu organisasi pastinya memiliki tujuan yang tidak bisa dicapai seorang diri. Agar tercipta hubungan dan terjadi interaksi yang baik, sebuah organisasi perlu untuk menjalin komunikasi

yang baik dengan para individu-individu di dalamnya. Tanpa adanya pola komunikasi yang baik antar individu, perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuan organisasinya. Komunikasi dalam sebuah organisasi meliputi hubungan antara atasan dengan bawahan, maupun antar karyawan. Komunikasi digunakan untuk saling bertukar pesan maupun menyampaikan informasi. Komunikasi yang baik haruslah secara dua arah antar komunikan dan komunikator, sehingga proses komunikasi berlangsung dengan efektif.

Menurut Rogers & Rogers (dikutip dalam Effendy, 2011, h. 114), komunikasi organisasi merupakan suatu sistem. Mereka mendefinisikannya sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. Keduanya membahas organisasi dengan pendekatan sistem. Penggunaan sistem untuk menghampiri pengertian organisasi itu dapat dinilai tepat, sebab pengertian sistem adalah suatu totalitas himpunan bagian yang satu sama lain berhubungan sedemikian rupa, sehingga menjadi suatu kesatuan yang terpadu untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem menunjukkan bahwa bagian-bagian yang dicakupnya berinteraksi dan beroperasi secara harmonis dalam keteraturan yang pasti.

Menurut Richard West & Lynn H. Turner (2013, h. 38), komunikasi organisasi mencakup komunikasi yang terjadi di dalam dan diantara lingkungan yang besar dan luas. Jenis komunikasi ini sangat bervariasi karena komunikasi organisasi juga meliputi komunikasi interpersonal

(percakapan antara atasan dengan bawahan), kesempatan berbicara di depan publik (presentasi yang dilakukan oleh para eksekutif dalam perusahaan), kelompok kecil (kelompok kerja yang mempersiapkan laporan), dan komunikasi dengan menggunakan media (memo internal, e-mail, dan konferensi jarak jauh). Oleh karenanya, organisasi terdiri atas kelompok yang diarahkan oleh tujuan akhir yang sama.

Kesimpulannya, fungsi sesungguhnya dari informasi adalah untuk mengurangi ketidakpastian dalam suatu sistem komunikasi di suatu lembaga atau organisasi.

2.2.2. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antara pribadi/individu dalam organisasi. Hubungan antar pribadi individu tersebut dapat mempengaruhi perilakunya sehingga dapat menimbulkan terjadinya peningkatan produktivitas kerja para karyawan. Menurut Muhammad (2001, h. 82) iklim organisasi adalah: "Kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan".

Definisi iklim komunikasi organisasi menurut Stringer (dikutip dalam Wirawan, 2007, h. 122) adalah iklim organisasi sebagai koleksi dan pola

lingkungan yang menentukan munculnya motivasi. Sementara, menurut Tagiuri & Litwin (dikutip dalam Wirawan, 2007, h. 121), mengungkapkan bahwa iklim komunikasi organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan.

Menurut Pace & Faules (dikutip dalam skripsi Arif Sidiq, 2002, h. 159-160) ada enam faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi. Keenam faktor tersebut dibahas secara singkat sebagai berikut:

1) Kepercayaan

Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.

2) Pembuatan keputusan bersama

Para karyawan di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

3) Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan "apa yang ada dalam pikiran mereka" tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat bawahan, atau atasan.

4) Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah

Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin, dan rencana-rencana.

5) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran yang terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

6) Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah. Demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. Jadi secara singkat, yang termasuk dalam dimensi iklim komunikasi organisasi itu adalah kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan, mendengarkan dalam komunikasi ke atas dan perhatian pada tujuan-tujuan kinerja tinggi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi dalam organisasi mempunyai konsekuensi penting bagi pergantian dan masa kerja pegawai dalam organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi. Sebaliknya, sebagai suatu fenomena interaktif, perubahan-perubahan dalam suatu sistem kerja atau organisasi dapat berpengaruh positif pada persepsi atas iklim komunikasi dalam suatu organisasi (Pace & Faules, 2010, h.156).

2.3. Teori

2.3.1. Teori Motivasi

2.3.1.1. Teori Hierarki Kebutuhan

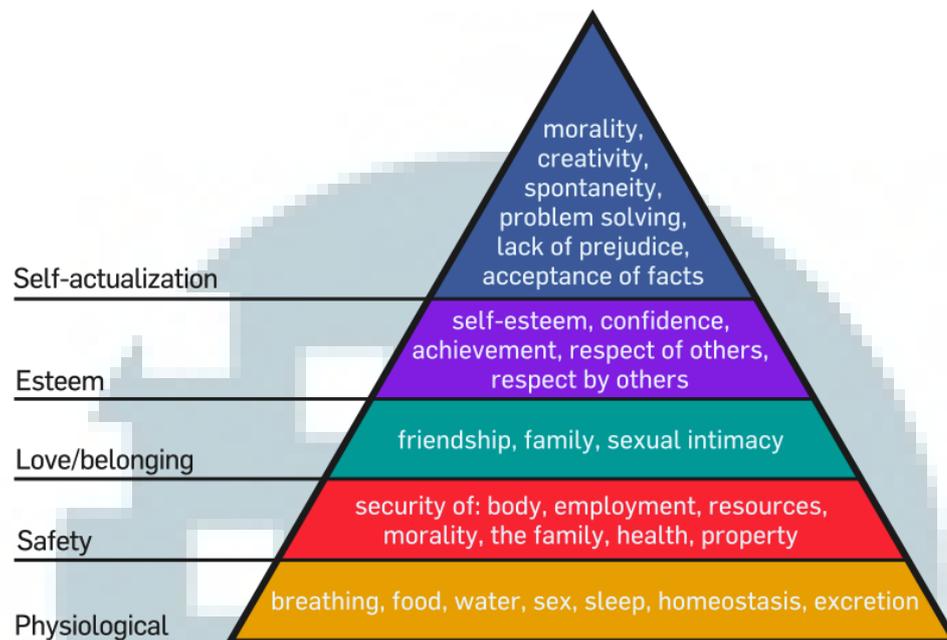
Penelitian ini menggunakan teori hierarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow untuk mengkaji tentang motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Peneliti menggunakan teori ini karena mampu

menjelaskan berbagai tingkat kebutuhan para karyawan, baik kebutuhan dasar hingga tertinggi. Kebutuhan itu harus dilengkapi oleh perusahaan jika ingin motivasi dan kepuasan kerja karyawan terpenuhi.

Agaknya aman untuk mengatakan bahwa teori motivasi yang paling dikenal baik adalah hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow (dikutip dalam Robbins, 2003, h. 209) . Ia menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia ada 5 jenjang kebutuhan sebagai berikut :

- 1) Psikologis : antara lain rasa lapar dan haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
- 2) Keamanan : antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial : mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan
- 4) Penghargaan : mencakup faktor rasa hormat internal, seperti harga diri, otonomi dan prestasi, dan faktor rasa hormat eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri : dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi ; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Bagan 1. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow



Sumber: <http://perilakuorganisasi.com/teori-hirarki-kebutuhan-abrahammaslow.html>

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan rendah. Kebutuhan psikologis dan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kecukupan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan

secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan tingkat rendahnya.

Teori kebutuhan Maslow telah memperoleh pengakuan yang meluas, terutama diantara praktik-praktik yang dilakukan para manager. Ini dapat diterangkan berkat logika intuitif dan mudahnya dipahami teori itu. Tetapi sayang, riset umumnya tidak mensahihkan teori itu. Maslow tidak memberikan pembenaran (substansi empiris), dan beberapa studi yang berusaha mensahihkan teori itu mendapatkan tiadanya dukungan untuk teori itu.

Dari uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa teori kebutuhan Maslow menjelaskan mengenai 5 tingkat kebutuhan, mulai dari yang rendah hingga tingkat tinggi harus didapat oleh para karyawan di dalam suatu organisasi agar mempunyai motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi.

2.3.1.2. Teori X dan Teori Y

Penelitian ini juga menggunakan teori X dan Y yang diungkapkan oleh Douglas McGregor (dikutip dalam Robbins, 2003, h. 210). Peneliti menggunakan teori ini untuk mengkaji pandangan mengenai manusia baik dari segi negatif maupun positifnya.

Douglas McGregor (dikutip dalam Robbins, 2003, h. 210) mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia:

pada dasarnya satu negatif, yang ditandai sebagai teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan teori Y. Setelah memandang cara para manager menangani para karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manager mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan pengandaian tertentu, dan bahwa manager cenderung mencetak perilakunya terhadap bawahannya menurut pengandaian-pengandaian ini.

Menurut teori X, empat pengandaian yang dipegang para manager adalah sebagai berikut :

- 1) Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan, bila mana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- 2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai hukuman.
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
- 4) Kebanyakan karyawan menaruh kemananan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia, McGregor mendaftarkan empat pengandaian positif, yang disebutnya teori Y :

- 1) Karyawan dapat memandang kerjasama wajarnya, seperti istirahat atau bermain.

- 2) Orang-orang akan menjalankan pengarahannya dan pengawasannya diri jika mereka komit pada sasaran.
- 3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaruan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Apakah implikasi motivasional jika anda menerima baik analisis McGregor? Jawabnya paling baik diungkapkan dalam kerangka yang disajikan oleh Maslow. Teori X mengandaikan bahwa kebutuhan order-rendah mendominasi individu. McGregor sendiri menganut keyakinan bahwa pengandaian Teori Y lebih sah (valid) daripada Teori X. Oleh karena itu, ia mengusulkan ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

Sayang tidak ada bukti yang memperkuat bahwa masing-masing perangkat pengandaian itu sah atau menerima pengandaian itu sah atau menerima pengandaian Teori Y dan mengubah tindakan seorang sesuai dengan pengandaian itu akan mendorong pekerja agar lebih termotivasi. Seperti akan menjadi jelas belakangan dalam bab ini, pengandaian Teori X atau Teori Y dapat sesuai dalam suatu situasi tertentu.

Dari uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pandangan seorang manager mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan pengandaian tertentu, dan bahwa manager cenderung mencetak perilakunya terhadap bawahannya menurut pengandaian-pengandaian tersebut.

2.3.1.3 Teori Dua Faktor

Penelitian ini juga menggunakan teori dua faktor (kadang-kadang disebut juga teori motivasi higiene) yang dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg (dalam Robbins, 2003, h. 212). Peneliti menggunakan teori ini karena individu, dalam hal ini karyawan di dalam sebuah organisasi berkaitan erat dengan faktor-faktor kepuasan maupun ketidakpuasan dalam pekerjaannya.

Dalam keyakinannya, bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu itu, Herzberg menyelidiki pertanyaan, "Apa yang diinginkan orang-orang dari pekerjaan mereka?" Ia meminta orang untuk menguraikan, secara rinci, situasi-situasi dimana mereka merasa luar biasa baik atau buruk mengenai pekerjaan mereka. Respons-respons ini dikategorikan.

Dari respons-respons yang dikategorikan, Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan orang-orang ketika mereka merasa senang mengenai pekerjaan mereka secara bermakna berbeda dari jawaban yang diberikan ketika mereka merasa tidak senang. Karakteristik-karakteristik

tertentu cenderung secara konsisten dikaitkan pada kepuasan kerja, dan yang lain pada ketidakpuasan kerja. Faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan tampaknya dikaitkan dengan kepuasan kerja. Bila mereka yang ditanyai merasa senang mengenai pekerjaan mereka, mereka cenderung menghubungkan karakteristik ini ke diri mereka sendiri. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengutip faktor-faktor ekstrinsik, seperti misalnya kebijakan dan pimpinan perusahaan, penyeliaan, hubungan antarpribadi, dan kondisi kerja.

Data itu mengemukakan, menurut Herzberg, bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang diyakini orang secara tradisional. Menyingkirkan karakteristik yang tidak memuaskan dari dalam suatu pekerjaan tidak harus menyebabkan pekerjaan itu memuaskan. Herzberg mengemukakan bahwa penemuannya menyatakan adanya kontinum dual: Lawan "kepuasan" adalah "Tidak ada kepuasan", dan lawan "ketidakpuasan" adalah "Tidak ada ketidakpuasan".

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketenteraman, tapi belum tentu motivasi. Mereka akan menentramkan angkatan kerja bukannya memotivasi mereka. Akibatnya, karakteristik seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan antarpribadi, kondisi

kerja, dan gaji telah dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor Hiegiene. Jika memadai, orang-orang tidak akan terpuaskan ; tetapi mereka juga tidak akan puas. Jika kita ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan. Inilah karakteristik yang dianggap orang sebagai mengganjar secara intrinsik.

Teori dua faktor, tidaklah tanpa cacat/kekurangan. Kritik terhadap teori itu antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Prosedur yang digunakan Herzberg terbatas oleh metodologinya. Bila hal-hal berlangsung baik, orang cenderung menganggap berkat diri mereka. Sebaliknya, mereka menyalahkan lingkungan luar akan adanya kegagalan.
- 2) Keandalan metodologi Herzberg dipertanyakan. Karena penilai harus melakukan penafsiran, mungkin mereka dapat mencemari penemuan dengan menafsirkan satu respon dengan suatu cara dan memperlakukan respons lain yang serupa secara berbeda.
- 3) Tidak digunakan ukuran keseluruhan kepuasan apapun. Dengan kata lain, seseorang dapat tidak menyukai bagian dari pekerjaannya, toh masih berpikir bahwa pekerjaan itu dapat diterima baik.
- 4) Teori itu tidak konsisten dengan riset sebelumnya. Teori dua faktor mengabaikan variabel-variabel situasional.
- 5) Herzberg mengandaikan suatu hubungan antara kepuasan dan produktivitas. Tetapi metodologi riset yang dia gunakan hanya

memandang kepada kepuasan, bukan produktivitas. Untuk membuat riset semacam itu relevan, orang harus mengandaikan suatu hubungan yang tinggi antara kepuasan dan produktivitas.

Kesimpulan dari uraian di atas adalah bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketenteraman, tapi belum tentu memotivasi.

2.3.2. Teori Kepuasan Kerja

Penelitian ini juga menggunakan teori yang diungkapkan oleh Robbins (2003, h. 91) yaitu teori kepuasan kerja. Robbins mengungkapkan istilah kepuasan kerja yang merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Melainkan seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya, menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Bila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka memaksudkan kepuasan kerja. Memang keduanya sering digunakan bertukaran.

Menurut Kreitner (2008, h. 170), kepuasan kerja merefleksikan apakah dia menyukai pekerjaannya atau tidak. Lebih jelasnya, kepuasan kerja merupakan respon emosi terhadap berbagai bentuk pekerjaannya.

Penjelasan ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kepuasan kerja bukan menjadi kesatuan konsep. Seseorang bisa secara relatif merasa puas dengan satu aspek pekerjaannya, dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek yang lain.

Berdasarkan Robbins (2003, h. 30), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan terjadi apabila kebutuhan - kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Menurut Smith, Kendall & Hulin (dikutip dalam Luthans, 2006 : h. 243) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

a) Pekerjaan itu sendiri (*The Work Itself*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

b) Kualitas Atasan (*Quality of Supervision*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

c) Relasi dengan Teman Sekerja (*Relationships with Coworkers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d) Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunities*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

e) Gaji/Upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan mereka sendiri.

2.3.3. Teori Hubungan Manusiawi Elton Mayo

Elton Mayo melakukan penelitian dengan menciptakan suatu ruangan eksperimen dengan berbagai kondisi penerangan dan suatu ruangan kontrol dengan kondisi cahaya yang konstan. Penelitian tersebut dinamakan *Hawthorne studies* yang dilakukan dalam pabrik *Western Electric Company*. Dua kelompok pekerja dipilih untuk melakukan pekerjaan mereka di dua tempat yang berbeda.

Hasil eksperimen penerangan cahaya membangkitkan minat para peneliti, juga minat terhadap manajemen. Maka, dari tahun 1927 hingga 1929, sebuah tim peneliti terkemuka mengukur pengaruh dari berbagai kondisi kerja terhadap produktivitas pegawai. Hasilnya juga sesuai dengan eksperimen penerangan, terlepas dari kondisi-kondisi kerja, produksi bertambah. Para peneliti berkesimpulan bahwa hasil yang luar biasa bahkan menakjubkan itu terjadi karena enam orang dalam ruangan eksperimen itu menjadi sebuah tim, yang hubungan anggota-anggotanya dalam kelompok berperan lebih penting dalam meningkatkan moral dan produktivitas mereka terlepas dari apakah kondisi-kondisi kerja tersebut baik atau buruk. Para peneliti juga berkesimpulan bahwa para operator tidak mengetahui mengapa mereka dapat bekerja lebih produktif di ruangan tes, namun ada feeling memang bahwa "hasil yang lebih baik berkaitan dengan kondisi-kondisi kerja yang lebih menyenangkan, lebih bebas dan lebih membahagiakan. Miller & Form (dikutip dalam Pace & Faules, 2010, h. 60).

Ada dua kesimpulan yang berkembang dari studi Hawthorne tersebut, yang sering disebut *The Hawthorne Effect* :

1. Perhatian terhadap orang-orang boleh jadi mengubah sikap dan perilaku mereka
2. Moral dan produktivitas dapat meningkat apabila para pegawai mempunyai kesempatan untuk berinteraksi satu sama lainnya.

2.4. Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja

Guzley dikutip dalam (Pace & Faules 2010, h. 155) mengungkapkan bahwa iklim komunikasi tertentu memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikatkan diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, untuk mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya, semua ini dipengaruhi oleh iklim komunikasi. Iklim yang negatif dapat benar-benar merusak keputusan yang dibuat anggota organisasi mengenai bagaimana mereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi.

Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha

anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk pada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, atau berjalan, dan penggunaan pikiran mental dalam bentuk berfikir, menganalisis, dan memecahkan masalah (Frantz dalam Pace & Faules, 2010, h. 155).

Usaha biasanya terdiri atas empat unsur, yaitu aktivitas yang merupakan pekerjaan tersebut, langkah-langkah pelaksanaan kerja, kualitas hasil, dan pola waktu kerja (Frantz dalam Pace & Faules, 2010, h. 155).

Anggota organisasi memilih berbagai jumlah usaha yang mereka curahkan untuk kegiatan organisasi, langkah-langkah pelaksanaan kerja, perhatian terhadap pekerjaan mereka, kualitas hasil kerja, dan jumlah waktu yang mereka berikan kepada pekerjaan mereka. Mereka membuat pilihan-pilihan ini karena usaha-usaha yang diarahkan dan usaha yang kami rujuk, tidak secara langsung dibayar sebagai bagian dari perjanjian untuk tenaga kerja dalam organisasi, tetapi menggambarkan hasil respons anggota organisasi atas motivasi-motivasi yang diberikan oleh kejiwaan mereka dan/atau oleh lingkungan eksternal tempat mereka bekerja (Frantz dalam Pace & Faules, 2010, h. 155)

Berdasarkan pandangan kami, motivasi-motivasi ini terutama berasal dari pemahaman seseorang mengenai iklim komunikasi suatu organisasi. Jadi, iklim komunikasi memainkan peranan sentral dalam

mendorong anggota organisasi untuk mencurahkan usaha kepada pekerjaan mereka dalam organisasi (Pace & Faules, 2010, h. 155).

2.5. Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Redding yang dikutip dalam (Pace & Faules, 2010, h. 148) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada ketrampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif.

Poole yang dikutip dalam (Pace & Faules, 2010, h. 148) menyatakan bahwa iklim muncul dari dan didukung oleh praktik-praktik organisasi. Kopelman, Brief, dan Guzzo membuat hipotesis dan menyatakan bahwa iklim organisasi, yang meliputi iklim komunikasi, penting karena menjembatani prakti-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. Mereka menerangkan bahwa “bila sebuah organisasi melaksanakan suatu rencana insentif keuangan baru atau berperan serta dalam pembuatan keputusan, mungkin muncul suatu perubahan dalam iklim organisasi. Perubahan iklim ini mungkin, pada gilirannya, mempengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai. Akan terlihat bahwa meskipun tidak semua konsekuensi praktik-praktik perbaikan produktivitas mencerminkan perubahan dalam iklim, banyak yang demikian. Iklim secara umum dan iklim komunikasi khususnya, berlaku sebagai faktor-faktor

penengah antara unsur-unsur sistemn kerja dengan ukuran-ukuran yang berbeda keefektifan organisasi seperti produktivitas, kualitas, kepuasan, dan vitalitas.

“Kepuasan atas komunikasi” kadang-kadang dikacaukan dengan “Iklim Komunikasi”. Alasannya, adalah bahwa iklim seperti dinyatakan beberapa orang, tampaknya merupakan fungsi dari bagaimana kepuasan anggota terhadap komunikasi dalam organisasi (Litwin & Stringer, Prichard & Karasick dalam Pace & Faules, 2010, h. 162).

Iklim terdiri dari suatu citra gabungan entitas atau fenomena global, seperti komunikasi atau organisasi dan kepuasan menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Iklim adalah suatu istilah yang menandai beberapa sifat keseluruhan organisasi atau salah satu sifat unit bagiannya yang lengkap ; kepuasan menggambarkan evaluasi pribadi atas keadaan internal (Pace & Faules, 2010, h. 164)

2.6. Alur Pikir Penelitian

Di dalam model analisis ini, akan digambarkan mengenai hubungan-hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian. Variabel-variabel tersebut antara lain iklim komunikasi organisasi sebagai variabel pengaruh, motivasi kerja dan kepuasan kerja merupakan variabel terpengaruh. Berikut model analisisnya :

Bagan 2. Model Analisis Penelitian

