



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 PEMIKIRAN

2.1. Penelitian Sejenis

Penelitian ini, selain mengacu pada teori, konsep, dan data, juga mengacu pada hasil pengamatan pada penelitian terdahulu yang terkait dengan pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian sebelumnya yang membahas pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan adalah penelitian tesis oleh As'ad Musthofa dari Universitas Diponegoro, Magister Ilmu Komunikasi Konsentrasi Komunikasi Strategis pada tahun 2014 yang berjudul "Pengaruh Iklim Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Guru" (Guru SMA Negeri di Kab. Demak yang berstatus PNS).

Tujuan dari penelitian oleh As'ad Musthofa, yaitu untuk mengetahui apakah pengaruh iklim komunikasi terhadap motivasi guru di Kab. Demak, untuk mengetahui apakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di Kab. Demak, untuk mengetahui apakah pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di Kab. Demak, untuk mengetahui sejauhmana pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di Kab. Demak. Latar belakang penelitian ini didasari oleh menurunnya motivasi guru di kabupaten Demak.

Konsep-konsep yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah konsep komunikasi organisasi, konsep organisasi, konsep iklim komunikasi organisasi, teori persuasi, teori hierarki Maslow, teori X-Y Mc Gregor, teori persepsi tentang motivasi, pendekatan human relations, pendekatan sistem, pendekatan kultur, konsep arus informasi dalam organisasi, konsep gaya kepemimpinan dan konsep motivasi mengajar . Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, peneliti mengambil sampel sejumlah 74 orang . Peneliti menggunakan kuisioner sebagai teknik pengumpulan data.

Penelitian terdahulu memiliki kesamaan dengan penelitian ini, antara lain yaitu sama-sama menggunakan iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel x pada penelitian dengan indikator iklim komunikasi yaitu kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan memikirkan tujuan-tujuan berkinerja tinggi.

Perbedaan penelitian dengan penelitian ini adalah penelitian terdahulu menggunakan “motivasi guru” sebagai variabel terpengaruh, sedangkan penelitian ini menggunakan “kepuasan kerja karyawan” sebagai variabel terpengaruh. Perbedaan berikutnya adalah objek penelitian terdahulu adalah guru yang berstatus PNS di Kabupaten Demak sedangkan objek penelitian ini adalah PT. Fortune Pramana Rancang.

Hasil penelitian ini yaitu iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi guru di kabupaten Demak sebesar 61,7%

dan sisanya 38,3% dipengaruhi variabel lain selain iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan.

Penelitian terdahulu kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Resi Riandini dari Universitas Indonesia pada tahun 2004 dengan judul “Hubungan antara Iklim Komunikasi dengan Motivasi Kerja Karyawan” Survey terhadap Karyawan Perusahaan Periklanan Euro RSCG AdWork! Subdivisi Strike Force)”. Tujuan penelitian terdahulu untuk melihat bagaimana hubungan antara iklim komunikasi dan motivasi kerja karyawan dengan menguji kekuatan hubungan kedua variabel tersebut.

Latar belakang penelitian terdahulu didasari keinginan peneliti untuk mengetahui bagaimana hubungan antara iklim komunikasi dan motivasi kerja karyawan pada Euro Strike Force yang beridiri pada tahun 2001 namun telah memiliki jumlah karyawan yang banyak.

Konsep-konsep yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah konsep komunikasi dalam organisasi, iklim komunikasi, teori motivasi, dan konsep karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, peneliti mengambil sampel sejumlah 70 karyawan tetap dan *freelance* Euro RSCG AdWork! Strike Force kantor pusat yang berlokasi di Mampang, Jakarta Selatan. Peneliti menggunakan kuisisioner sebagai teknik pengumpulan data.

Penelitian terdahulu memiliki kesamaan dengan penelitian ini, antara lain yaitu sama-sama menggunakan iklim komunikasi sebagai salah satu variabel

penelitian dengan indikator yang sama. Penelitian terdahulu dengan penelitian ini juga sama-sama menggunakan dua variabel.

Perbedaan penelitian dengan penelitian ini adalah penelitian terdahulu menggunakan “motivasi kerja karyawan” sebagai variabel terpengaruh, sedangkan penelitian ini menggunakan “kepuasan kerja karyawan” sebagai variabel terpengaruh. Perbedaan berikutnya adalah objek penelitian terdahulu yaitu Perusahaan Periklanan Euro RSCG AdWork! Subdivisi Strike Force sedangkan objek penelitian ini adalah PT. Fortune Pramana Rancang. Perbedaan berikutnya adalah penelitian terdahulu menggunakan dua variabel yaitu satu variabel x dan satu variabel y, sedangkan penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu dua variabel x dan satu variabel y.

Hasil dari penelitian terdahulu ini adalah terdapat hubungan yang positif antara iklim komunikasi dengan motivasi kerja karyawan. Variabel kontrol, yaitu jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan status karyawan responden memengaruhi angka korelasi pada hubungan antara variabel iklim komunikasi dengan variabel motivasi kerja.

U
M
N

Tabel 2.1.
Review Penelitian Sejenis dengan Penelitian Penulis

No.	Hal yang Di-review	Penelitian Terdahulu 1	Penelitian Terdahulu 2	Penelitian ini
1.	Judul Penelitian	“Pengaruh Iklim Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi (Studi Pada Guru SMA Negeri di kabupaten Demak yang berstatus PNS)	“Hubungan antara Iklim Komunikasi dengan Motivasi Kerja Karyawan” Survey terhadap Karyawan Perusahaan Periklanan Euro RSCG AdWork! Subdivisi Strike Force)”	“Pengaruh Iklim Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” (Survey pada Karyawan PT. Fortune Pramana Rancang)
2.	Tahun Penelitian	2014	2004	2014
3.	Nama Peneliti	As’ad Musthofa dari Universitas Diponegoro	Resi Riandini dari Universitas Indonesia	David Mario Hutabarat dari Universitas Multimedia Nusantara
4.	Tujuan Penelitian	<p>a. Untuk mengetahui adakah pengaruh iklim komunikasi terhadap motivasi guru di Kab. Demak</p> <p>b. Untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di Kab. Demak.</p>	Untuk melihat bagaimana hubungan antara iklim komunikasi dan motivasi kerja karyawan dengan menguji kekuatan hubungan kedua variabel tersebut	<p>a. Untuk mengetahui adakah pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Fortune Pramana Rancang.</p> <p>b. Untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Fortune Pramana Rancang.</p>

		<p>c. Untuk mengetahui adakah pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di Kab. Demak</p> <p>d. Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di Kab. Demak.</p>		
5.	Rumusan Masalah	<p>a. Adakah pengaruh iklim komunikasi terhadap motivasi guru mengajar di kabupaten Demak?</p> <p>b. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru mengajar di kabupaten Demak?</p> <p>c. Adakah pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru mengajar di kabupaten Demak?</p> <p>d. Sejauh mana pengaruh pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap</p>	<p>Bagaimana hubungan antara iklim komunikasi yang ada di Euro RSCG Strike Force dengan motivasi karyawannya?</p>	<p>a. Adakah pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Fortune Pramana Rancang?</p> <p>b. Seberapa besar pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Fortune Pramana Rancang?</p>

		motivasi guru mengajar di kabupaten Demak?		
6.	Pendekatan Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
7.	Konsep dan Teori yang digunakan	konsep komunikasi organisasi, konsep organisasi, konsep iklim komunikasi organisasi, teori persuasi, teori hierarki Maslow, teori X-Y Mc Gregor, teori persepsi tentang motivasi, pendekatan human relations, pendekatan sistem, pendekatan kultur, konsep arus informasi dalam organisasi, konsep gaya kepemimpinan dan konsep motivasi mengajar	konsep komunikasi dalam organisasi, iklim komunikasi, teori motivasi, dan konsep karyawan	Penelitian terdahulu , Konsep Komunikasi, Teori SMCR, Konsep Organisasi, Teori Organisasi , Konsep Komunikasi Organisasi, Konsep Iklim Komunikasi, Hubungan Iklim Komunikasi dengan Kepuasan Kerja, Konsep Gaya Kepemimpinan, Teori Hubungan Manusia Elton Mayo, Konsep Kepuasan Kerja, Konsep penyebaran informasi dalam organisasi
8.	Hasil Penelitian	iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi guru di kabupaten Demak sebesar 61,7% dan sisanya 38,3% dipengaruhi variabel lain selain iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan.	terdapat hubungan yang positif antara iklim komunikasi dengan motivasi kerja karyawan	

2.2. Kerangka Teori

2.2.1. Teori Hubungan Manusia

Menurut Pace&Faules (2010:59), Elton Mayo melakukan penelitian berupa *Hawthorne Studies* yang menguji mengenai pengaruh penerangan lampu di sebuah pabrik *Western Electric Company* dengan hasil bahwa pekerja dapat mempertahankan efisiensi meskipun terdapat hambatan. Sejak itu banyak peneliti yang ingin meneliti hal tersebut.

Akhirnya ditemukan bahwa enam orang yang berada di ruang 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 menarik kesimpulan bahwa pada operator tidak mengetahui apakah 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”.

Terdapat dua kesimpulan yang berkembang dari studi Hawthorne tersebut yang sering disebut dengan Efek Hawthorne, yaitu :

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.

2.3. Kerangka Pemikiran

2.3.1. Definisi dan Proses Komunikasi

Komunikasi sangat penting dalam kehidupan manusia. Komunikasi menjadi kebutuhan dasar manusia. Dalam mencapai tujuannya manusia perlu berkomunikasi. Manusia dikatakan sebagai makhluk sosial yang memiliki konsekuensi dimana manusia membutuhkan interaksi antara sesamanya. Interaksi dapat terwujud bila terjadi komunikasi. 75% waktu manusia pada setiap harinya digunakan untuk berkomunikasi.

Secara umum komunikasi merujuk pada proses penyampaian suatu pernyataan oleh orang kepada orang lain. Komunikasi juga mengacu pada tindakan oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (*noise*), terjadi dalam satu konteks tertentu , mempunyai pengaruh tertentu. Menurut Effendy (1997:9) secara etimologi komunikasi yang dalam bahasa Inggrisnya, “*Communication*”, berasal dari kata Latin “*communicatio*” yang bersumber dari kata komunis yang berarti sama. Sama dalam artian, sama makna sehingga pengertian komunikasi minimal harus mengandung kesamaan makna di antara dua pihak yang terlibat.

Faktor penting dalam sebuah proses komunikasi adalah adanya kesamaan arti atau makna antara pesan yang dikirim oleh pengirim pesan dengan pesan yang sampai dan dimaknai oleh penerima pesan. Jika tidak adanya kesamaan makna komunikasi tersebut akan gagal. Komunikasi yang efektif dapat dilikat dari sejauh mana penerima pesan (komunikan) mengerti dan memaknai pesan yang

diterima. Pesan tersebut dapat berupa simbol-simbol baik secara verbal maupun non-verbal.

Sendjaja (2004:8) memandang komunikasi sebagai suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang dan/atau di antara dua orang atau lebih dengan tujuan tertentu. Dari pengertian tersebut, terdapat enam karakteristik komunikasi yang dijelaskan oleh Sasa Djuarsa Sendjaja, antara lain:

- a. “Komunikasi adalah suatu proses, artinya komunikasi merupakan serangkaian tindakan atau peristiwa yang terjadi secara berurutan (ada tahapan atau sekuensi) serta berkaitan satu sama lainnya dalam kurun waktu tertentu;
- b. Komunikasi adalah upaya yang disengaja serta mempunyai tujuan, artinya komunikasi adalah kegiatan yang dilakukan secara sadar, disengaja serta sesuai dengan tujuan atau keinginan dari pelakunya;
- c. Komunikasi menuntut adanya partisipasi dan kerja sama dari para pelaku yang terlibat, artinya kegiatan komunikasi akan berlangsung baik apabila pihak-pihak yang berkomunikasi (dua orang atau lebih) sama-sama ikut terlibat dan sama-sama mempunyai perhatian yang sama terhadap topik pesan yang dikomunikasikan.
- d. Komunikasi bersifat simbolis, artinya komunikasi merupakan tindakan yang dilakukan dengan menggunakan lambang-lambang.

e. Komunikasi bersifat transaksional, artinya komunikasi pada dasarnya menuntut dua tindakan: memberi dan menerima. Dua tindakan tersebut perlu dilakukan secara seimbang atau proporsional oleh masing-masing pelaku yang terlibat dalam komunikasi.

f. Komunikasi menembus faktor waktu dan ruang, maksudnya para peserta atau pelaku yang terlibat dalam komunikasi tidak harus hadir pada waktu serta tempat yang sama. Dengan adanya berbagai produk teknologi komunikasi faktor waktu dan tempat bukan lagi menjadi persoalan dan hambatan dalam berkomunikasi.

Proses komunikasi akan terjadi jika terdapat komponen-komponen yang terlibat di dalamnya. Dalam mencapai proses komunikasi yang efektif memerlukan unsur atau komponen-komponen penting. Komponen komunikasi tersebut antara lain:

a. Sumber, yaitu pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi atau pihak yang menyampaikan pesan. Biasa disebut sebagai komunikator.

b. Pesan, yaitu seperangkat simbol verbal atau nonverbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan, atau maksud sumber tadi.

c. Media atau saluran, yaitu sarana atau alat yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesannya kepada penerima.

d. Penerima, yaitu orang yang menerima pesan dari sumber.

e. Umpan balik, yaitu apa yang disampaikan penerima pesan kepada sumber pesan.

f. Efek, yaitu apa yang terjadi pada penerima setelah ia menerima pesan tersebut.

Dari beberapa uraian dan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa proses komunikasi adalah proses penyampain pesan dari komunikator ke komunikan dengan tujuan utamanya agar komunikan mengerti pesan yang disampaikan komunikator dalam rangka mencapai tujuan dari proses komunikasi tersebut.

2.3.1.1. Fungsi Komunikasi

Fungsi komunikasi menurut Sendjaja (2004:2) sekurang-kurangnya mempunyai sepuluh, arti yakni:

a. Melalui komunikasi seseorang menyampaikan apa yang ada dalam benak pikirannya dan/atau perasaan hati nuraninya kepada orang lain baik secara langsung maupun tidak langsung.

b. Melalui komunikasi seseorang dapat membuat dirinya untuk tidak terasing/terisolasi dari lingkungan sekitarnya.

c. Melalui komunikasi seseorang dapat mengajarkan atau memberi-tahukan apa yang diketahuinya kepada orang lain.

- d. Melalui komunikasi seseorang dapat mengetahui dan mempelajari mengenai diri orang-orang lain dan berbagai peristiwa yang terjadi di lingkungannya baik yang dekat maupun yang jauh.
- e. Melalui komunikasi seseorang dapat mengenali mengenai dirinya sendiri.
- f. Melalui komunikasi seseorang dapat memperoleh hiburan atau menghibur orang lain.
- g. Melalui komunikasi seseorang dapat mengurangi atau menghilangkan perasaan tegang karena berbagai permasalahan yang dihadapinya.
- h. Melalui komunikasi seseorang dapat mengisi waktu luang.
- i. Melalui komunikasi seseorang dapat menambah pengetahuan dan mengubah sikap serta perilaku kebiasaannya.
- j. Melalui komunikasi seseorang dapat membujuk dan atau memaksa orang lain agar berpendapat, bersikap atau berperilaku sebagaimana yang diharapkan.

2.3.1.2. Bentuk-bentuk Komunikasi

Menurut Mulayana (2002:72) proses komunikasi dapat digolongkan dalam beberapa bentuk, yaitu :

- 1) Komunikasi intrapribadi (*Intrapersonal communication*)

Yaitu komunikasi yang dilakukan dengan diri sendiri, baik kita sadari atau tidak kita sadari. Contohnya : berfikir, merenung dan sebagainya. Komunikasi ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses komunikasi dua orang, tiga orang dan sebagainya, karena sebelum berkomunikasi dengan orang lain, kita biasanya berkomunikasi dengan diri sendiri terlebih dahulu (mempersepsikan dan memastikan makna pesan orang lain), hanya saja caranya seringkali tidak kita sadari. Keberhasilan kita berkomunikasi dengan orang lain, bergantung pada keefektifan komunikasi kita dengan diri sendiri.

2) Komunikasi Interpribadi (*Interpersonal Communication*)

Yaitu proses pertukaran informasi antara seseorang dengan paling kurang seseorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya.

Dengan perkataan lain, komunikasi ini adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seorang komunikator kepada perilakunya, karena yang terlibat dalam komunikasi ini hanya dua orang, maka jenis komunikasi ini sering disebut komunikasi diadik (*dyadic communication*). Komunikasi ini efektivitasnya paling tinggi, karena sifatnya yang timbal balik dan terkonsentrasi.

3) Komunikasi kelompok (*Group Communication*)

Yaitu komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka.

4) Komunikasi publik (*Public Communication*)

Yaitu komunikasi antara seorang pembicara dengan sejumlah besar orang (khalayak), yang tidak bisa dikenali satu per satu. Komunikasi ini sering disebut pidato, ceramah, kuliah (umum), tabligh akbar yang sering disampaikan pendakwah KH. Zainuddin MZ adalah contoh komunikasi public yang paling tepat. Beberapa pakar komunikasi menggunakan istilah komunikasi kelompok besar untuk komunikasi ini. Komunikasi publik ini biasanya berlangsung lebih formal dan lebih sulit, karena menurut persiapan pesan yang cermat, keberanian dan kemampuan menghadapi sejumlah besar orang.

5) Komunikasi media massa (*Mass Media Communication*)

Atau yang sering disingkat menjadi komunikasi massa adalah komunikasi melalui penggunaan media. Dalam hal ini adalah media massa, seperti majalah, surat kabar, televisi dan sebagainya.

Menurut Robbins Robbis Bentuk-bentuk komunikasi yang telah diuraikan di atas menunjukkan komunikasi organisasi merupakan merupakan salah satu bagian dari ilmu komunikasi. Komunikasi sebagai sebuah proses memiliki 7 elemen utama), yaitu

Di dalam komunikasi organisasi terdapa komunikasi antarpribadi, yang memiliki beberapa elemen, antara lain :

1. Pengirim (*sender/communication source*), merupakan pihak yang mengirim pesan, disebut juga sebagai komunikator

2. *Encoding* , yaitu proses merangkai pesan yang ingin disampaikan oleh sumber atau komunikator

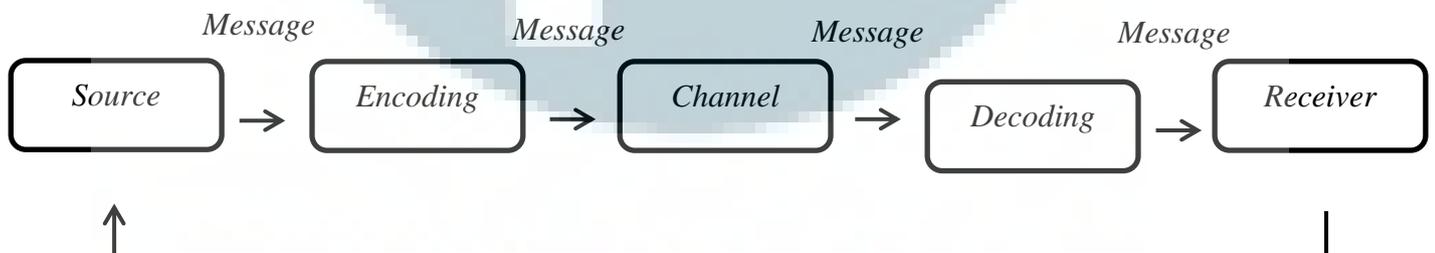
3. Pesan (*message*), merupakan gagasan atau ide yang disampaikan kepada penerima untuk tujuan tertentu.

4. *the channel* yaitu media yang digunakan untuk menyampaikan pesan.

5. *decoding* yaitu proses penerimaan dan interpretasi pesna oleh penerima pesan.

6. Penerima (*the receiver*), yaitu pihak yang menerima pesan Tanggapan (*response*), merupakan reaksi penerima setelah menerima pesan.

7. Umpan balik (*feedback*), merupakan bagian dari reaksi yang dikomunikasikan kembali kepada pengirim pesan.



Gambar 2.1. Proses Komunikasi

Sumber : Robbins (2003:74)

2.3.2. Organisasi

2.3.2.1. Definisi Organisasi

Manusia dalam mencapai tujuan dan kebutuhan hidupnya memerlukan orang lain. Dalam proses memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia bekerja sama dengan orang lain. Hal ini menjadi alasan utama mengapa organisasi ada.

Definisi organisasi menurut Liliwari (2004:1) bahwa organisasi adalah sebagai sebuah sistem sosial yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi juga merupakan kelompok yang mempunyai diferensiasi peranan, atau kelompok yang sepakat untuk memenuhi seperangkat norma-norma. Robbins dalam Liliwari (2004:11) mengatakan bahwa organisasi adalah sebuah bentuk kerjasama yang sistematis antara sejumlah orang untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Pada pengertian ini disebut dengan kerjasama karena di dalamnya terbentuk jalinan, hubungan, relasi, dan komunikasi antar sejumlah orang yang mempunyai tugas dan fungsi yang sama atau yang berbeda-beda lalu membentuk sebuah sistem untuk memenuhi tujuan yang telah disepakati bersama.

Menurut Shockley-Zalabak (2009:14) organisasi adalah istilah yang merupakan hasil dari proses pengorganisasian. Pengorganisasian adalah: upaya menghasilkan keteraturan (order) dari kekacauan (chaos), dapat dicapai lewat komunikasi manusia, untuk aktivitas yang bertujuan. Menurut Gibson (2000:5) organisasi adalah sebuah unit yang terkoordinasi yang terdiri dari minimal 2 orang yang memiliki fungsi untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dibentuk agar

masyarakat untuk dapat memenuhi kebutuhan atau tujuan mereka yang tidak dapat dicapai dengan usaha secara individu.

2.3.2.2. Komunikasi Organisasi

Organisasi tidak dapat hidup tanpa adanya komunikasi. Komunikasi yang terjadi antara anggota organisasi tersebut membuat organisasi tersebut dapat tetap hidup. Jika tidak terjalin komunikasi maka anggota organisasi tidak dapat melaksanakan tugas dan perannya dalam organisasi tersebut. Pimpinan organisasi juga tidak mungkin menerima informasi dan melakukan koordinasi kerja. Maka itu komunikasi organisasi memiliki peranan yang sangat penting bagi sebuah organisasi terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi anggota organisasi bekerjasama dalam melakukan interaksi. Pada proses kerja sama ini, proses komunikasi menjadi sangat penting.

Komunikasi organisasi menurut Gholdaber (dalam Arni 1995:67) didefinisikan sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang saling berubah-ubah. Komunikasi akan selalu terjadi dalam setiap kegiatan organisasi dengan tujuan untuk menciptakan saling pengertian dan kerjasama pada setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi organisasi dapat didefinisikan pertukaran dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

Menurut Pace dan Faules (2001:32), suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Salah satu tantangan terbesar komunikasi organisasi adalah proses yang berkaitan dengan jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi dapat membantu menciptakan iklim dan nilai organisasi. Iklim dan nilai organisasi ini nantinya akan berpengaruh pada aliran informasi pada organisasi.

Zelko dan Dance dalam Muhammad (2008:28) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, serta komunikasi karyawan yang berada pada tingkat yang sama. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan oleh organisasi terhadap lingkungan lainnya, seperti komunikasi dalam penjualan hasil produksi, pembuatan iklim, dan hubungannya dengan masyarakat umum.

Menurut Prof. Sasa Djuarsa Sendjaja (2004:26), komunikasi dalam organisasi memiliki beberapa fungsi, antara lain :

1. Fungsi Informatif

Organisasi dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi.

Seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu. Informasi

yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu: (a) berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, dan (b) berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja.

3. Fungsi Perusatif

Dalam mengatur organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawannya akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu : (a) saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*buletin, newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi. (b) saluran komunikasi informal seperti

perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata.

2.3.3. Iklim Komunikasi Organisasi

2.3.3.1. Definisi Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim Komunikasi Organisasi dan iklim organisasi adalah dua konsep yang berbeda. Iklim komunikasi organisasi merupakan bagian dari iklim organisasi. Pace dan Daules (2006:56) mnengatakan bahwa iklim komunikasi organisasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi. Iklim organisasi mencakup konteks yang lebih luas mengenai situasi dan kondisi organsiasi secara keseluruhan

Iklim organisasi juga meliputi cara organisasi menyajikan dan menjalankan usahanya sehari-hari. menurut Davis dan Hewstrom (2004:21), “Iklim organisasi adalah lingkungan dimana para karyawan disuatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim mengitari dan mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi sehingga iklim dikatakan sebagai suatu konsep yang dinamis.” Payne dan Pugh (dalam Arni 1995:82-83) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.

Menurut Arni (1995:85) ada hubungan yang sirkuler antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi yang berinteraksi dan berkomunikasi satu sama lain. Iklim komunikasi menurut Denis (dalam Arni 1995:86) adalah iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat obyektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi.

Falcione dalam Pace dan Faules (2001:149) menyatakan bahwa, “iklim komunikasi merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Iklim berkembang dari interaksi antar sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atau sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada organisasi”.

Iklim komunikasi menurut Pace dan Faules (2006:147) adalah gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersonal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi.

Menurut Redding dalam Pace dan Faules (2000:77), iklim komunikasi organisasi sebagai fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi,

mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dan terus terang dari anggota organisasi serta aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan organisasi dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.

Redding (1972) dalam Pace dan Faules (2000:124) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Dennis (1975) dalam Muhammad (2007:56) mendefinisikan iklim komunikasi organisasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi.

Dari uraian di atas mengenai definisi iklim komunikasi dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi adalah keadaan komunikasi pada internal organisasi dan persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan peristiwa yang terjadi di dalam organisasi yang memengaruhi bagaimana anggota organisasi berkomunikasi. Menurut Wayne dan Faules (2006:158) iklim komunikasi organisasi sangatlah penting karena iklim komunikasi organisasi memengaruhi cara hidup meliputi : kepada siapa kita berbicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana kita menyesuaikan diri dengan organisasi.

Iklm komunikasi memiliki peranan yang penting dalam keberlangsungan hidup organisasi. Iklm organisasi menjadi peranan sentral dalam mendorong anggota organisasi untuk bekerja. Iklm komunikasi yang positif cenderung dapat meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi.

Poole (1985) dalam Pace dan Faules (2001 : 148), “Iklm komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi”. Dengan mengetahui tentang keadaan iklm suatu organisasi maka organisasi dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu

2.3.3.2. Proses Perkembangan Iklm Komunikasi Organisasi

Cara dan urutan perkembangan iklm komunikasi dalam organisasi serta identifikasi komponen-komponen yang berperan dapat dijelaskan dalam gambar berikut :



GAMBAR Bagian-bagian yang berinteraksi dalam iklm komunikasi organisasi

Sumber (Pace&Faules,2010:150)

Unsur-unsur dasar organisasi dipahami secara selektif untuk menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan apakah yang dimaksud oleh setiap unsur dasar tersebut dan seberapa baik unsur-unsur ini beroperasi bagi kebaikan anggota organisasi. Unsur-unsur organisasi tidak secara langsung menciptakan iklim komunikasi organisasi, tetapi bergantung pada persepsi anggota organisasi mengenai nilai hukum dan peraturan tersebut serta kegiatan-kegiatan yang dikenai hukum dan peraturan tersebut

Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang :

- menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi kebebasan dlm mengambil risiko
- mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dlm mengerjakan tugas-tugas mereka
- menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi
- mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota organisasi.

Iklim komunikasi tertentu memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, mengikatkan diri mereka dengan organisasi. Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi akan individu, dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi.

2.3.3.3. Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi

Redding dalam Muhammad (2007:49) menyebutkan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki lima dimensi yaitu :

1. *Supportiveness* atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun hubungan dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
2. Partisipasi dalam membuat keputusan
3. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia
4. Keterbukaan dan keterusterangan
5. Tujuan yang kinerja tinggi, pada tingkatan mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi

Peterson dan Pace (1976) mengembangkan Inventaris Iklim Komunikasi (IIK) atau Communication Climate Inventory (ICCI) untuk mengukur efek komunikasi berdasarkan iklim komunikasi yang ideal. Pace dan Faules (2006:156) menyebutkan bahwa keabsahan IIK telah diuji oleh beberapa peneliti sebelumnya dalam penelitian yang berhubungan dengan iklim, seperti Graff, Bednar, Baugh, serta Applbaum dan Anatol. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa koefisien berkisar dari 0,8 sampai 0,97, yang umumnya dianggap memuaskan. Applbaum dan Anatol (1979) dalam Pace dan Faules (2006) mendeklarasikan bahwa IIK dapat menjadi indeks yang sah bagi iklim komunikasi organisasi secara keseluruhan.

Pace dan Peterson dalam Pace&Faules (2010:158) menyatakan bahwa terdapat enam faktor utama yang memengaruhi iklim komunikasi organisasi yang menjadi dasar digunakannya IIK untuk mengukur iklim komunikasi organisasi. Faktor-faktor tersebut, yaitu :

1. Kepercayaan

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

2. Pembuatan keputusan bersama

Para pegawai di semua tingkat 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 diberikan 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, agar para mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

4. Keterbukaan dalam 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, organisasi, para pemimpin, dan rencana-rencananya.

5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

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

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Anggota organisasi di semua tingkat di semua organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktifitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

2.3.4. Gaya Kepemimpinan

Setiap organisasi tentunya memiliki pemimpin. Setiap pemimpin tersebut memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Menurut Robbins (2003:62) pola hubungan pimpinan dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan.
2. Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Sedangkan kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional menurut Bass&Avolio (1994:112) memiliki empat ciri utama, yaitu :

1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influenced*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang mengasihkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga, dan percaya, menumbuhkan komitmen dan untuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain : mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku, mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideologi organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa yang sejati.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme, dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme.

3. *Konsiderasi Individual (Individual Consideration)*

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan perilaku sebagai pelatih atau mentor.

4. *Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)*

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya.

2.3.6. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki seseorang mengenai pekerjaannya saat ini. Menurut George dan Jones (2005:68) bahwa tingkat kepuasan kerja berkisar dari sangat puas hingga sangat tidak puas. Selain memiliki sikap terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, orang juga memiliki sikap terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti jenis pekerjaan

yang mereka lakukan, rekan kerja, penyelia maupun bawahannya, serta upah yang diterimanya.

Menurut Gibson (2009:372), kepuasan kerja adalah sebuah ekspresi individual dari *personal well-being associated with doing the job assigned*. Kepuasan kerja menjadi hal yang penting bagi seorang karyawan. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. (Robbins,2001:148). Kondisi ini membuat karyawan perlu merasa puas ketika bekerja sehingga dapat bekerja dengan senang hati dan maksimal.

Devis dan Newstrom (1985:109) menyatakan: “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work.*” (Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya).

Gerakan hubungan manusia yang menekankan pada hubungan antar pribadi yang baik, kepuasan kerja, dan kepentingan kelompok-kelompok memberikan stimulan awal yang penting untuk pengkajian sikap kerja dan hubungannya dengan perilaku manusia dalam organisasi.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung, seperti yang diungkapkan Wexley dan Yukl mendefinisikan tentang kepuasan kerja:

Menurut Wexley dan Yulk (1997:98) menjelaskan kepuasan kerja yaitu "Is the way an employee feel about his or her job based on evaluation of different aspect of the job. A person's attitude toward his job reflect pleasant and unpleasent experiences in the job and his expectation about future experiences." (Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang)

Banyak pertanyaan mengapa kepuasan kerja begitu penting? Kepuasan kerja menjadi hal yang penting diduga karena ada hubungan dengan kinerja seperti yang diungkapkan oleh Brayfield dan Crocket, bahwa kepuasan karyawan langsung mempengaruhi kinerja. Menurut Brayfeld dan Crockett (2006:85) bahwa pernyataan-pernyataan berikut mencirikan literatur : "Moral bukanlah merupakan suatu abstraksi; sebaliknya moral bersifat konkrit, dalam arti bahwa moral secara langsung mempengaruhi kualitas dan kuantitas output individu." dan "Moral karyawan—mengurangi perputaran—mengurangi absensi dan kelambanan; meningkatkan produksi.

Karyawan adalah aset bagi perusahaan. Karyawan memegang peran utama dalam roda perputaran perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka perusahaan pun akan berkembang dan berjalan

dengan maksimal, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan.

Sedangkan Vroom (2004:29) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja disebabkan oleh hal yang sungguh berbeda : "...kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh jumlah reward, bahwa orang berasal dari pekerjaannya dan tingkat kinerja sangat dipengaruhi oleh dasar pencapaian reward. Seseorang puas dengan pekerjaannya apabila perusahaan memberikan apa yang mereka inginkan, dan mereka bekerja efektif dapat mengarahkan pada pencapaian apa yang mereka inginkan.

Luthans (dalam Ayeni dan Popula, 2007), menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi penting untuk kepuasan kerja, yaitu :

1. Kepuasan kerja merupakan respon terhadap emosi situasi pekerjaan. Karena itu tidak bisa dilihat, hanya dapat disimpulkan.
2. Kepuasan kerja sering ditemukan oleh seberapa besar memenuhi hasil atau melebihi harapan. Misalnya, jika karyawan merasa mereka bekerja lebih keras daripada yang lain di organisasi tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit, hal ini memungkinkan mereka akan bersikap negatif terhadap pekerjaan, atasan, ataupun rekan kerja.
3. Kepuasan kerja terkait beberapa karakteristik sikap pekerjaan seseorang yang mempunyai respon efektif.

Teori *motivation-hygiene* oleh Frederick Herzberg (dalam Dario, 2004:87), menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja

berbeda dengan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Teori ini dinamakan dengan *two factor theory*, yang terdiri dari :

1. Satisfier

Faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan seseorang dalam bekerja antara lain : prestasi kerja, pekerjaan itu sendiri memberi kepuasan, tanggung jawab, dan kesempatan promosi.

2. Disatisfier

Faktor-faktor yang menjadi penyebab munculnya ketidakpuasan seorang individu dalam bekerja. Misalnya, masalah administrasi dan kebijakan lembaga, teknik pengawasan, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, status, dan jaminan kerja.

Iklim komunikasi mencakup kepuasan anggota organisasi tersebut terhadap ketersediaan informasi dalam organisasi. Down, Hazen, dan Beckstrom (1980) dalam Muhammad (2004;88), menyatakan terdapat beberapa dimensi untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dalam komunikasi organisasi yaitu :

- 1. Kepuasan dengan Pekerjaan**

Mencakup : hal-hal yang berkaitan dengan pembayaran, keuntungan, karir, dan pekerjaan itu sendiri.

- 2. Kepuasan dengan ketepatan informasi**

Meliputi : tingkat kepuasan dengan informasi, kebijaksanaan, teknik-teknik baru, perubahan administrasi dan staf. Rencana masa datang, dan kinerja pribadi.

3. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan

Mencakup : perubahan-perubahan apa saja yang terjadi dan bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan.

4. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi

Hal ini berhubungan dengan pandangan orang mengenai seberapa efisien suatu media digunakan dalam menyebarkan informasi.

5. Kepuasan dengan cara komunikasi teman sekerja

Hal ini berhubungan dengan komunikasi vertikal, horizontal, formal, dan informal, hubungan yang memuaskan dengan rekan kerja.

6. Kepuasan dengan merasa terlibat dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan

Hal ini berkaitan dengan adanya aspek-aspek organisasi yang mendukung serta mengarahkan kinerja yang tinggi.

2.4. Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Redding (1972) dalam Pace dan Faules (2010:146) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Poole (1985) dalam Pace dan Faules (2010:148) menyatakan bahwa iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan, dan harapan-harapan anggota.

Kopelman, Brief, dan Guzo (1989) dalam Pace Faules (2010: 128), membuat hipotesis dan menyatakan bahwa iklim organisasi yang meliputi iklim komunikasi dianggap penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. Pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi berujung untuk memanfaatkan kemampuan dari masing-masing anggota organisasi.

2.5. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2005:120) terdapat 2(dua) faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

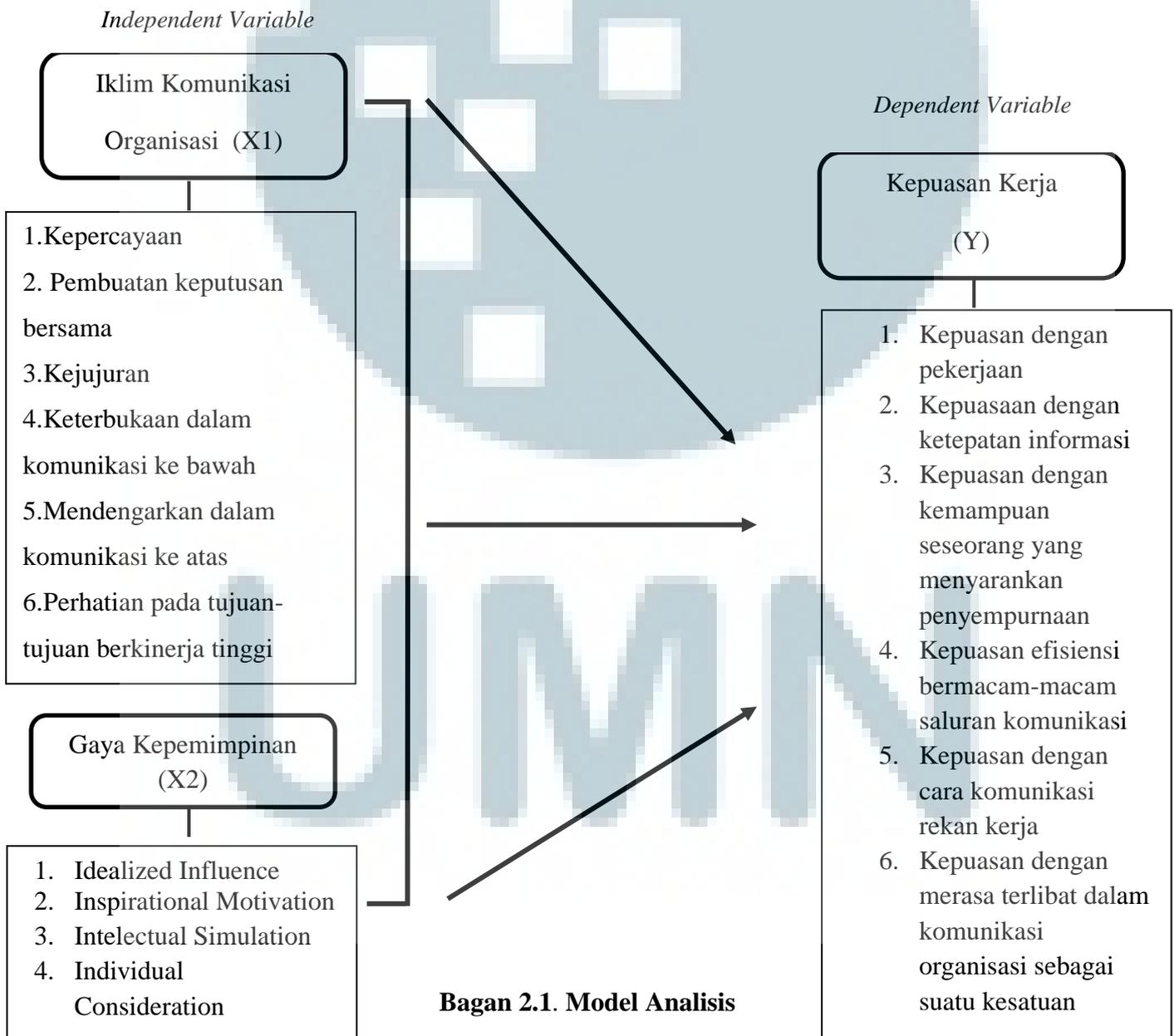
Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al. (1991:166) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hal ini dibuktikan oleh Blakely (1993:223) dimana pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah

Menurut Robbins (2001: 18), maka itu pemimpin suatu organisasi perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang nyaman bagi karyawan sehingga pegawai yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan organisasi, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi

Kepuasan kerja karyawan juga berdampak pada pada meningkatnya produktivitas kerja pegawai (kinerja baik) sehingga jika karyawan merasa puas bekerja maka akan bekerja dengan maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.6. Model Analisis

Model analisis dalam sebuah penelitian harusnya dapat menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti pada penelitian tersebut. Pada penelitian ini variabel independennya adalah iklim komunikasi organisasi, sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan. Berikut model analisis pada penelitian ini.



Bagan 2.1. Model Analisis

Sumber : Diolah oleh Peneliti

2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu dugaan sementara terhadap penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris dengan analisis penelitian berdasarkan data yang diperoleh di lapangan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Variabel X1 Iklim Komunikasi:

H₀ : Tidak ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Fortune Pramana Rancang.

H_a : Ada pengaruh iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Fortune Pramana Rancang.

Variabel X2 Gaya Kepemimpinan

H₀ : Tidak ada pengaruh iklim gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Fortune Pramana Rancang.

H₁ : Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Fortune Pramana Rancang.

2.8. Operasionalisasi Konsep

1. Variabel X1 , Iklim Komunikasi Organisasi (Pace dan Peterson dalam Pace&Faules (2010:158))

Variabel X1 Iklim Komunikasi Organisasi		Skala
Dimensi	Indikator	
1.Kepercayaan	<ul style="list-style-type: none"> - . Atasan memiliki kepercayaan baik dalam mendelegasikan tugas maupun menyimpan rahasia kepada bawahan - . Bawahan memiliki kepercayaan kepada atasan 	Likert
2.Pembuatan Keputusan Bersama	<ul style="list-style-type: none"> - . Terdapat ruang komunikasi untuk berkonsultasi bagi semua anggota dalam mengambil keputusan - . Anggota di semua tingkatan dapat berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan atau keputusan yang ingin diambil 	
3. Kejujuran	<ul style="list-style-type: none"> - . Terdapat keterusterangan dan kejujuran - . Semua anggota dapat mengatakan isi pikiran mereka 	
4.Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah	<ul style="list-style-type: none"> - . Semua anggota menerima informasi yang dapat meningkatkan kemampuan mereka - . Semua anggota dapat dengan mudah mendapatkan informasi - . Semua anggota bebas menyampaikan pendapat dan saran 	
5. Mendengarkan ke atas	<ul style="list-style-type: none"> - . Informasi dari bawahan dianggap penting oleh atasan - . Atasan mendengarkan laporan dari bawahan secara berkesinambungan 	
6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - . Anggota di semua tingkatan menunjukkan komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi - . Perhatian terhadap kesejahteraan anggota - . Mengetahui tujuan perusahaan 	

2. Variabel X2, Gaya Kepemimpinan Transformasional, (Bass&Avolio,1994:112)

Variabel X2 Gaya Kepemimpinan Transformasional		Skala
Dimensi	Indikator	
1. Idealized Influence	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan dapat menjadi contoh/teladan. - Pimpinan tekun dalam bekerja - Anggota tim percaya terhadap kemampuan yang dimiliki ketua tim. - Anggota tim percaya dan hormat kepada perilaku dan tindakan pimpinan. - Pimpinan menanamkan rasa bangga ketika bekerja 	Likert
2. <i>Inspirational Motivation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan memotivasi anggota tim - Pimpinan menaruh perhatian terhadap harapan dan keinginan anggota. - Pimpinan membangkitkan rasa kerja sama dalam tim. - Pimpinan memberikan symbol-simbol untuk focus pada usaha, - Pimpinan membangkitkan antusiasme dan optimisme dalam bekerja. 	
3. <i>Intelectual Simulation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan mendorong inovasi dan kreativitas anggota tim dalam bekerja. - Pimpinan menegur secara personal jika anggota tim melakukan kesalahan. - Pimpinan mendukung anggota tim untuk menggunakan pendekatan baru dalam mengatasi masalah dan menemukan solusinya. 	
4. <i>Individual Cossideration</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan memberikan perhatian kepada masing-masing anggota tim. 	

	<ul style="list-style-type: none">-Pimpinan memberikan bimbingan dan masukan atau nasihat kepada anggota tim.- Pimpinan menyediakan waktunya untuk melakukan pembicaraan secara personal baik dalam konteks kerja maupun di luar konteks pekerjaan dengan anggota tim.-Pimpinan memperhatikan ketersediaan sarana dan prasarana anggota tim ketika bekerja.- Pimpinan mengenal anggota tim secara baik.	
--	--	--

UMMN

3. Variabel Y, Kepuasan Kerja Karyawan (Down, Hazen, dan Beckstrom (1980) dalam Muhammad (2004;88))

Variabel Y Kepuasan Kerja		Skala
Dimensi	Indikator	
1. Kepuasan dengan pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> - Kejelasan karir - Gaji yang adil - Pekerjaan yang sesuai dengan minat - Penghargaan atas pekerjaan 	Likert
2. Kepuasan dengan ketepatan informasi	<ul style="list-style-type: none"> - Kejelasan informasi - Informasi keadaan perusahaan - Kejelasan kebijakan perusahaan - Informasi mengenai perubahan administrasi dan staf - Informasi mengenai rencana masa depan perusahaan - Evaluasi Prestasi anggota 	
3. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan.	Bagaimana perubahan dibuat, bagaimana karyawan turut berperan dalam perubahan	
4. Kepuasan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi ke atas - Komunikasi ke samping - Komunikasi informal - Komunikasi antar pribadi 	
5. Kepuasan dengan cara komunikasi rekan kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi pemberian tugas - Komunikasi informal - Komunikasi dalam kerja sama 	
6. Kepuasan dengan merasa terlibat dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan.	<ul style="list-style-type: none"> - Kepercayaan terhadap perusahaan - Anggota dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan - Kebebasan menyampaikan pendapat pada suatu kebijakan 	