

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (2004) kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja, yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2005). Menurut Tiffin (dalam As'ad, 2004) mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja. Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Meskipun analisis teoritis mengkritik kepuasan kerja, konsepnya dianggap terlalu dangkal. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja

(Luthans, 2006). Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras daripada yang lain dalam departemen, tetapi menerima penghargaan lebih sedikit, maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, dan atau rekan kerja mereka. Mereka tidak puas. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Mereka merasa puas. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Selama bertahun-tahun, lima dimensi pekerjaan telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting di mana karyawan memiliki respons afektif (Luthans, 2006).

Kelima dimensi tersebut adalah: (1) Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, (2) Gaji, sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi, (3) Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi, (4) Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, dan (5) Rekan kerja. Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial (Luthans, 2006).

Mengacu pada beberapa model kepuasan kerja yang terkenal, terdapat lima model yang telah mampu mengelompokkan faktor penyebab kepuasan kerja. Kelima model kepuasan kerja tersebut adalah sebagai berikut (Kreitner dan Kinicki, 2003):

a. Model Pemenuhan Kebutuhan

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat mempengaruhi kepuasan maupun berhentinya karyawan. Walaupun model ini memunculkan sejumlah besar kontroversi, tetapi secara umum diterima bahwa pemenuhan kebutuhan memiliki korelasi dengan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2003).

b. Model Ketidakcocokan

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang pada kenyataannya diterimanya. Pada saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seseorang akan tidak puas. Sebaliknya, model ini memprediksikan bahwa individu akan puas pada saat ia mempertahankan output yang diterimanya dan melampaui harapan pribadinya (Kreitner dan Kinicki, 2003).

c. Model Persamaan

Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan "secara adil" di tempat kerja. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output/input lain yang signifikan (Kreitner dan Kinicki, 2003).

d. Model Komponen Watak

Model kepuasan di sini berusaha untuk menjelaskan fenomena di mana sering terjadi satu kelompok pekerja merasa puas, sedangkan kelompok lainnya justru sebaliknya yaitu merasa tidak puas.. Secara khusus model watak/genetik didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik. Oleh karenanya model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja. Walaupun hanya sedikit penelitian yang telah menguji pernyataan ini, hasilnya memperlihatkan hubungan yang positif dan signifikan antara sifat pribadi dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor genetik juga ditemukan secara signifikan dapat memprediksi kepuasan hidup, kesejahteraan, dan kepuasan kerja secara umum (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dapat diringkas menjadi lima faktor utama yaitu (Kreitner dan Kinicki, 2003):

a. Pekerjaan itu Sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Umpanbalik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas (Luthans, 2006). Pekerjaan yang menarik dan menantang, dan perkembangan karier merupakan hal paling penting untuk karyawan muda dan tua; yang dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan kerjanya (Kreitner dan Kinicki, 2003).

b. Gaji

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Benefit tambahan juga penting, tetapi tidak begitu berpengaruh. Suatu alasan yang tidak terelakkan adalah kebanyakan karyawan bahkan tidak mengetahui seberapa banyak mereka menerima benefit. Selain itu, kebanyakan juga cenderung menganggap remeh benefit karena mereka tidak menyadari nilai moneter yang signifikan (Kreitner dan Kinicki,

2003).

c. Promosi

Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja. Selain itu, promosi dengan kenaikan gaji 10 persen pada dasarnya tidak memuaskan seperti kenaikan gaji 20 persen. Perbedaan ini membantu menjelaskan mengapa promosi eksekutif mungkin lebih memuaskan daripada promosi yang terjadi pada level bawah organisasi.

Selain itu, dengan strategi perataan organisasi dan pemberian wewenang, promosi dalam pengertian tradisional yang berarti menapaki tangga hierarki kesuksesan dalam perusahaan, belakangan ini tidak lagi terjadi (Luthans, 2006). Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi (Kreitner dan Kinicki, 2003).

d. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada kar-

yawan. Hal itu secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2003). Secara umum, karyawan mengeluh bahwa penyelia mereka tidak bekerja dengan baik pada dimensi ini. Terdapat bukti empiris bahwa salah satu alasan utama karyawan keluar dari perusahaan adalah karena penyelia tidak peduli dengan mereka (Luthans, 2006). Dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka.

Dalam banyak kasus, cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Partisipasi memiliki efek positif pada kepuasan kerja. Iklim partisipasi yang diciptakan penyelia memiliki efek yang lebih penting pada kepuasan pekerja daripada partisipasi pada keputusan tertentu (Luthans, 2006).

e. Kondisi Kerja

Kondisi kerja memiliki pengaruh kecil terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik), individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (misalnya udara panas, lingkungan bising), individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika

segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja; jika semuanya berjalan buruk, masalah ketidakpuasan kerja akan muncul. Kebanyakan orang tidak menempatkan kondisi kerja sebagai masalah besar kecuali jika lingkungan kerja benar-benar buruk. Selain itu, saat ada keluhan mengenai kondisi kerja, kadang-kadang hal ini tidak lebih dari manifestasi masalah lain (Luthans, 2006).

2. Komunikasi

Dalam penelitian ini komunikasi dibatasi pada konsep komunikasi internal atau komunikasi organisasi, yaitu proses komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Komunikasi internal (*internal communication*) merupakan variabel organisasional yang memiliki peran penting dan strategis dalam kehidupan organisasi. Komunikasi internal yang baik dan berkualitas dapat mendukung peningkatan produktivitas perusahaan, menurunkan tingkat absensi karyawan, meningkatkan tingkat inovatif karyawan, menurunkan tingkat unjukrasa karyawan, peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan serta dapat menurunkan biaya (Robson dan Tourish, 2005).

Komunikasi internal (*internal communication*) dapat didefinisikan sebagai pertukaran informasi dan ide dalam suatu organisasi (Bovee dan Thill, 2000 dalam Kalla, 2005). Komunikasi internal juga dapat didefinisikan sebagai integrasi dari seluruh komunikasi internal yang terjadi dalam suatu organisasi, yang meliputi keseluruhan komunikasi formal dan komunikasi

informal yang berlangsung secara internal di seluruh tingkatan dalam suatu organisasi (Kalla, 2005). Menurut Frank dan Brownell (1989, dalam Welch dan Jacskon, 2007) komunikasi internal adalah komunikasi transaksi antara individu/kelompok pada berbagai tingkatan dan di berbagai bidang spesialisasi kerja yang berbeda yang bertujuan untuk merencanakan atau merencanakan kembali organisasi, untuk mengimplementasikan rencana, dan untuk mengkoordinasikan seluruh aktivitas.

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa, komunikasi internal merupakan suatu proses pertukaran informasi dan gagasan di antara karyawan di berbagai tingkatan dan bagian dalam suatu perusahaan; yang mencakup komunikasi formal dan komunikasi informal. Dengan kata lain, komunikasi internal tersebut dapat disamakan dengan komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi, di dalam kelompok formal maupun informal organisasi (DeVito, 1997).

Komunikasi internal atau komunikasi organisasi tersebut dapat bersifat formal maupun informal. Komunikasi formal merupakan komunikasi yang ditetapkan dan disetujui oleh manajemen atau organisasi, yang sifatnya berorientasi pada organisasi. Komunikasi formal merupakan proses pertukaran gagasan, pendapat, informasi, instruksi atau sejenisnya yang dilakukan secara sengaja oleh anggota organisasi untuk mewujudkan hubungan yang bersifat personal dan impersonal melalui simbol-simbol atau tanda-tanda tertentu untuk mencapai tujuan organisasi (Liliweri, 1997). Sedangkan

komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui dan ditetapkan secara sosial.

Sistem komunikasi formal memiliki beberapa fungsi penting, di antaranya (Liliweri, 1997);

- a. Jaringan komunikasi formal terbentuk sebagai fasilitas untuk mengkoordinir kegiatan, pembagian kerja dalam organisasi.
- b. Hubungan formal secara langsung hanya meliputi hubungan antara atasan dengan bawahan. Komunikasi langsung seperti itu memungkinkan dua pihak berpartisipasi umpan balik dengan cepat.
- c. Jaringan komunikasi formal memungkinkan anggota dapat mengurangi atau menekan waktu yang mungkin akan terbuang, atau kejenuhan produksi, mengeliminir ketidaktentuan operasi pekerjaan, termasuk tumpang tindihnya tugas dan fungsi, serta pembaharuan menyeluruh yang berdampak pada efektivitas dan efisiensi.
- d. Jaringan komunikasi formal menekankan terutama pada dukungan yang penuh dan kuat dari kekuasaan melalui struktur dan hierarkis.

Ditinjau dari arah perpindahan pesannya, maka komunikasi organisasi dapat dikelompokkan menjadi: komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi lintas-saluran (Pace dan Faules, 1998). Dalam komunikasi ke bawah, informasi dikirimkan secara formal dari

seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah. Dalam komunikasi ke atas, informasi dikirimkan secara formal dari orang yang otoritasnya lebih rendah ke orang lain yang otoritasnya lebih tinggi. Dalam komunikasi horizontal, informasi dikirimkan dari seseorang kepada orang lain yang masih setingkat otoritasnya. Sedangkan komunikasi lintas-saluran, merupakan komunikasi yang terjadi secara formal antara orang-orang yang tidak ada hubungan atasan-bawahan dan mereka berada pada bagian atau departemen yang berbeda.

a. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah dalam suatu organisasi berarti informasi dikirimkan dari orang yang memiliki jabatan dengan otoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan meliputi: (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja karyawan, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*). (Pace dan Faules, 1998). Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan

kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Muhammad, 2000).

Secara umum tujuan dari dilakukannya komunikasi ke bawah adalah sebagai berikut: (Luthans, 2006)

- 1) Memberi arahan tugas khusus mengenai instruksi kerja.
- 2) Memberi informasi mengenai prosedur dan praktek organisasi.
- 3) Menyediakan informasi mengenai pemikiran dasar pekerjaan.
- 4) Memberitahu bawahan mengenai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan informasi ideologi guna memudahkan indoktrinasi tujuan.

Karyawan di seluruh tingkat dalam organisasi perlu diberi informasi. Manajemen puncak hidup dalam dunia informasi. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi, dan harus memperoleh informasi untuk semua unit.

Menurut Muhammad (2000) secara umum komunikasi ke bawah dapat dikelompokkan menjadi lima jenis, yaitu:

- 1) Instruksi Tugas

Instruksi tugas/pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu mungkin bervariasi seperti

perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya (Muhammad, 2000). Faktor yang prinsipal adalah mempengaruhi isi dari instruksi tugas-tugas yang kelihatannya kompleks dan menghendaki keterampilan dan pengalaman untuk melakukannya. Instruksi tugas yang tepat dan langsung cenderung dihubungkan dengan tugas yang sederhana yang hanya menghendaki keterampilan dan pengalaman yang minimal. Instruksi yang lebih umum biasanya digunakan bagi tugas-tugas yang kompleks, di mana karyawan diharapkan mempergunakan pertimbangannya, keterampilan dan pengalamannya (Muhammad, 2000).

2) Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas, atau hanya mau bekerja bila dipaksa maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit. Tetapi bila pimpinan menganggap bawahannya orang yang dapat memotivasi diri sendiri dan produktif, maka biasanya diberikan pesan rasional yang banyak (Muhammad, 2000).

3) Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi (Muhammad, 2000).

4) Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional (Muhammad, 2000).

5) Balikan/Umpan balik

Balikan atau umpan balik adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan. Tetapi apabila hasil pekerjaan karyawan kurang baik balikannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut (Muhammad, 2000).

Semua bentuk komunikasi ke bawah tersebut dipengaruhi oleh struktur hierarki dalam organisasi. Pesan ke bawah cenderung

bertambah karena pesan itu bergerak melalui tingkatan hierarki secara berturut-turut. Misalnya pesan dari pimpinan yang paling atas hanya berupa suatu pernyataan tentang hasil yang diinginkan. Maksud dari pencapaian hasil yang diinginkan ini mungkin ditambah pada tingkatan hierarki yang lebih rendah berikutnya. Selanjutnya pesan tersebut pada hierarki yang lebih rendah berikutnya ditambah lagi dengan hal-hal detil bagaimana mencapai hasil yang diinginkan tersebut. Sampai pesan tersebut lengkap secara operasional untuk dilaksanakan (Muhammad, 2000).

b. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi (Pace dan Faules, 1998). Semua karyawan dalam sebuah organisasi, kecuali mungkin mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas yaitu, setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas.

Komunikasi ke atas merupakan hal yang penting bagi organisasi karena beberapa alasan: (Pace dan Faules, 1998)

- 1) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembua-

tan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya (Pace dan Faules, 1998).

- 2) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka (Pace dan Faules, 1998).
- 3) Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong omelan dan keluhan kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya (Pace dan Faules, 1998).
- 4) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas ke pada organisasi dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi (Pace dan Faules, 1998).
- 5) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah (Pace dan Faules, 1998).
- 6) Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut. Pada umumnya analisis dan penelitian dalam komunikasi ke atas menyatakan bahwa penyelia dan manajer harus menerima informasi dari bawahan mereka yang (Pace dan Faules, 1998):

- a) Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan, pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan, dan rencana-rencana untuk waktu mendatang.
- b) Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan.
- c) Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan.
- d) Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi.

Komunikasi ke atas berfungsi sebagai balikan bagi pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departemennya atau organisasinya (Muhammad, 2000). Hal-hal yang sering diinformasi dalam komunikasi ke atas ini antara lain: (Muhammad, 2000)

- 1) Apa yang dilakukan bawahan, pekerjaannya, hasil yang dicapainya, kemajuan mereka dan rencana masa yang akan datang.
- 2) Menjelaskan masalah-masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan yang mungkin memerlukan bantuan tertentu.
- 3) Menawarkan saran-saran atau ide-ide bagi penyempurnaan unitnya masing-masing atau organisasi secara keseluruhan.
- 4) Menyatakan bagaimana pikiran dan perasaan mereka mengenai pekerjaannya, teman sekerjanya dan organisasi.

c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. (Pace dan Faules, 1998). Jadi, di universitas, unit kerja dapat berupa sebuah jurusan. Jurusan komunikasi, jurusan perilaku organisasi, dan jurusan ilmu pengajaran semuanya meliputi dosen-dosen yang dipimpin oleh seorang ketua jurusan. Komunikasi di antara dosen-dosen dalam sebuah jurusan disebut komunikasi horizontal. Komunikasi dosen jurusan yang satu dengan dosen jurusan yang lainnya disebut komunikasi lintas-saluran, yaitu informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan di antara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan.

Menurut Pace dan Faules (1998) beberapa penelitian menunjukkan bahwa komunikasi horizontal memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja

Para karyawan bagian pelatihan dan pengembangan memiliki kegiatan pelatihan utama untuk mengatur dan menyampaikan. Mereka harus saling bertemu untuk mengkoordinasikan pembagian tugas.

- 2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan

Bila gagasan dari beberapa orang menjanjikan hasil yang lebih baik daripada gagasan satu orang, komunikasi horizontal menjadi amat penting. Dalam menciptakan rancangan suatu program pelatihan atau kampanye hubungan masyarakat, anggota-anggota suatu bagian mungkin perlu berbagi informasi mengenai rencana-rencana mereka dan apa yang akan mereka kerjakan.

3) Untuk memperoleh pemahaman bersama

Bila diusulkan perubahan-perubahan sebagai persyaratan untuk suatu bidang studi utama akademik, dosen-dosen harus bekerja bersama-sama untuk menghasilkan suatu pemahaman bersama mengenai perubahan apa yang harus dibuat. Pertemuan dan pembicaraan di antara dosen yang tingkat organisasinya sama dan di jurusan yang sama, amat penting untuk mencapai pemahaman bersama.

4) Untuk memecahkan masalah.

5) Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan.

Individu-individu sering mengembangkan pilihan dan prioritas yang akhirnya menimbulkan ketidaksepakatan. Bila hal ini terjadi, komunikasi horizontal di antara para anggota unit kerja merupakan hal pokok dalam mendamaikan perbedaan. Kenyataannya, beberapa perbedaan perlu dirundingkan dan didamaikan. Hanya dengan melalui komunikasi horizontal prioritas dapat disesuaikan dan konflik diselesaikan.

6) Untuk menumbuhkan dukungan antarpersonal.

Oleh karena karyawan memakai sejumlah besar waktu mereka untuk berinteraksi dengan orang lain dalam pekerjaan, sampai tingkat tertentu memperoleh dukungan antarpersonal dari rekan-rekan kerja. Kebanyakan komunikasi horizontal bertujuan untuk memperkuat ikatan dan hubungan antarpersonal. Para karyawan sering makan siang bersama dan bertemu pada waktu istirahat untuk memperkuat hubungan antarpersonal. Komunikasi horizontal memegang peranan penting dalam pembinaan hubungan di antara para karyawan dan mendorong terciptanya unit kerja yang padu. Para karyawan yang tingkatnya sama, yang sering berinteraksi, tampaknya lebih sedikit mengalami kesulitan dalam memahami satu sama lainnya. Interaksi antar sejawat menghasilkan dukungan emosional dan psikologis.

3. Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan menurut Nawawi (2003) adalah kemampuan mendorong sejumlah orang agar bersedia bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang lain, agar melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai seorang pemimpin. Kepemimpinan berhubungan dengan proses yang telah direncanakan dari seseorang untuk memberikan pengaruh kepada orang lain (Yukl, 2005). Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2005)

kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Mengacu pada definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Yukl (2005) tersebut tampak bahwa, kepemimpinan tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi yang sekarang, tetapi definisi itu dapat juga digunakan untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk memenuhi tantangan masa depan.

Nawawi (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki beberapa empat fungsi penting untuk mengefektifkan kegiatan perusahaan, yaitu: fungsi pengambil keputusan, fungsi instruktif, fungsi konsultatif, dan fungsi partisipatif

a. Fungsi Pengambil Keputusan

Perusahaan atau instansi akan bergerak secara dinamis jika pemimpinnya memiliki kemampuan melaksanakan kekuasaan atau wewangnya sebagai pengambil keputusan yang harus dilaksanakan oleh anggota organisasinya (Nawawi, 2003).

b. Fungsi Instruktif

Pemimpin harus menyadari bahwa posisi dan perannya bahwa di dalam posisi dan perannya secara implisit terdapat kekuasaan dan/atau wewenang serta tanggung jawab. Salah wewenang tersebut adalah wewenang memerintahkan bawahan agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya

sebagai anggota organisasi. Dengan kata lain fungsi instruktif tidak harus dijalankan secara otoriter, yang dapat berdampak pemimpin kehilangan kewibawaannya karena instruksi ditantang atau ditolak dan tidak dilaksanakan oleh anggota organisasi. Kekuasaan dan/atau wewenang tidak perlu mendorong seorang pemimpin bertindak sebagai penguasa yang tidak boleh dicampuri dalam mengambil keputusan dan tidak boleh dibantah instruksinya dalam pelaksanaan keputusan atau kegiatan lain yang telah ditetapkannya (Nawawi, 2003).

c. Fungsi Konsultatif

Pimpinan dinilai sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dibanding para bawahan. Berdasarkan penilaian itu, maka pemimpin berperan sebagai figur sentral dan tumpuan harapan anggota di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin tersebut ditempatkan sebagai tokoh utama yang diyakini mengetahui dan dapat membantu menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi dalam bekerja. Pemimpin dinilai sebagai tujuan yang tepat untuk berkonsultasi bagi karyawan dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah (Nawawi, 2003).

d. Fungsi Partisipatif

Seorang pemimpin tidak perlu menjadi orang yang ditakuti karena senang menghukum atau memberikan sanksi. Pimpinan bukan untuk menggunakan kelebihan atau kekuasaan berdasarkan posisi atau kemampuan kerja, sehingga merasa senang berperilaku menjauh dari

anggota organisasi. Pemimpin juga tidak boleh berperilaku menyembunyikan kelemahan atau kekurangan, agar tidak diketahui anggota organisasi. Kelebihan atau kekurangan pemimpin tidak boleh dijadikan alasan untuk menghindar dari bawahan. Perilaku itu justru akan mengundang dan mendatangkan kesulitan dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, karena anggota organisasi tidak mengetahui bantuan apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan pimpinan (Nawawi, 2003).

Dalam proses interaksi yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan tersebut; pimpinan mempengaruhi bawahan agar dapat berperilaku sesuai keinginan atau harapan pimpinan. Corak interaksi inilah yang akan menentukan tingkat keberhasilan pemimpin dalam proses kepemimpinannya. Terdapat dua teori kepemimpinan yang berkaitan dengan pola interaksi antara pimpinan dengan bawahan yaitu teori kepemimpinan transaksional dan teori kepemimpinan transformasional (Bass dan Avolio, 1994 dalam Munandar, 2001).

Dalam teori kepemimpinan transaksional dijelaskan interaksi antara pimpinan dengan bawahannya melalui suatu proses transaksi. Adapun proses transaksi tersebut adalah sebagai berikut (Bass dan Avolio, 1994 dalam Munandar, 2001)

a. *Contingent Reward*

Pimpinan memberi imbalan yang setimpal kepada karyawan yang berprestasi dan menguntungkan perusahaan.

b. *Management By Exception-Active*

Pimpinan memantau pelaksanaan tugas pekerjaan karyawannya agar mereka tidak melakukan kesalahan-kesalahan atau agar mereka tidak gagal dalam melaksanakan pekerjaan, atau agar kesalahan dan kegagalan bawahan secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

c. *Management By Exception-Passive*

Pimpinan baru bertindak setelah terjadi kegagalan bawahan untuk mencapai tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Pimpinan berpandangan bahwa ia belum akan bertindak jika belum timbul masalahnya atau jika belum ada kegagalan. Bawahan mendapat kesempatan untuk berupaya memperbaiki kinerjanya, mengatasi masalahnya, mengoreksi kesalahannya.

d. *Laissez-Faire*

Pimpinan membiarkan bawahannya untuk melakukan pekerjaan tanpa pengawasan dari dirinya. Hasil kerja seluruhnya menjadi tanggung jawab bawahan.

Dalam kepemimpinan transformasional, dalam interaksi antara pimpinan dengan bawahan ada suatu pengaruh dari pimpinan untuk melakukan perubahan perilaku bawahan menjadi orang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi, serta berupaya mencapai kinerja yang tinggi. Pemimpin melakukan perubahan terhadap bawahannya sehingga tujuan kelompok dapat dicapai bersama. Ciri-ciri penting dalam kepemimpinan transformasional tersebut adalah sebagai berikut (Munandar, 2001).

a. *Attributed Charisma*

Pemimpin bersikap mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri. Ia sebagai pemimpin perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Ia menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat dengan pemimpinnya. Pemimpin juga dapat tenang menghadapi situasi yang kritis, dan yakin dapat berhasil mengatasinya.

b. *Inspirational Leadership/Motivation*

Pemimpin bersikap memiliki kemampuan menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar kerja yang tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam gagasan. Mereka merasa diberi inspirasi oleh pemimpinnya.

c. *Intellectual Stimulation*

Bawahan memiliki persepsi bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas-tugas mereka.

d. *Individualized Consideration*

Bawahan memiliki persepsi bahwa ia diperhatikan dan

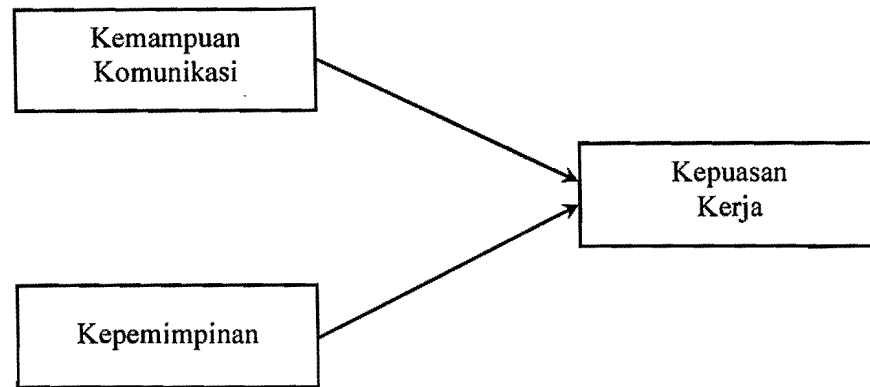
diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing-masing. Ia memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Pemimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahannya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaannya, dapat memberi sumbangan yang berarti untuk tercapainya tujuan kelompok.

e. *Idealized Influence*

Pemimpin harus selalu berusaha untuk mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan dan keyakinan, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan, perlu diperhatikannya akibat-akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil. Pemimpin memperlihatkan kepercayaannya pada cita-citanya, keyakinannya dan nilai hidupnya.

B. Kerangka Konsep

Kerangka konsep pada dasarnya merupakan kesimpulan dari tinjauan teori yang telah dikemukakan, dan merupakan landasan berfikir bagi peneliti untuk melakukan penelitian. Dalam penelitian ini, kerangka konsep dinyatakan dalam bentuk model sistematis sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konsep

C. Hipotesis

Hipotesis penelitian pada dasarnya merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan komunikasi perawat berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja perawat.
2. Kepemimpinan berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja perawat.