

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memusatkan perhatian pada unsur manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia bertugas mengelola unsur manusia seefektif mungkin agar diperoleh sumber daya insani yang merasakan kepuasan kerja dan bekerja secara memuaskan.

Menurut Drs. H. Malayu S.P Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Marwansyah (2014:3) adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.

Adapun pengertian sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012:10) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengatur pendayagunaan sumber daya manusia dalam organisasi melalui fungsi manajemen guna mencapai tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat secara efektif dan efisien.

2.1.2 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Notoatmojo (2012:86) mengungkapkan bahwa “tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan”.

Menurut Rivai (2005:13) tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah:

1. Peningkatan efisiensi
2. Peningkatan efektivitas
3. Peningkatan produktivitas
4. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
5. Rendahnya tingkat absensi
6. Tingginya kepuasan kerja karyawan
7. Tingginya kualitas pelayanan
8. Rendahnya komplain dari pelanggan
9. Meningkatnya bisnis perusahaan.

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya:

1. Sumber daya manusia yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Rekrutmen
 - c. Seleksi
 - d. Induksi
2. Sumber daya manusia yang memenuhi syarat dengan keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui:
 - a. Pelatihan dan pengembangan
 - b. Pengembangan karir
3. Sumber daya manusia yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin melalui:
 - a. Motivasi
 - b. Penilaian karya
 - c. Pemberian hadiah dan hukuman
4. Sumber daya manusia yang memenuhi syarat yang berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui:
 - a. Kesejahteraan (kompensasi)
 - b. Lingkungan kerja yang sehat dan aman
 - c. Hubungan industrial yang baik.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Rivai (2005:14) yang membagi fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi dua fungsi, yaitu:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (*planning*)
 - b. Pengorganisasian (*organizing*)
 - c. Pengarahan (*directing*)
 - d. Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja (SDM)
 - b. Pengembangan
 - c. Kompensasi
 - d. Pengintegrasian
 - e. Pemeliharaan
 - f. Pemutusan hubungan kerja.

2.2 Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari, di tempat pekerjaan, dalam masyarakat atau di mana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi. Menurut Smith & Williamson (1977)“Seseorang tidak dapat *tidak* berkomunikasi (*A person cannot*

not communicate)”. Secara teknis, ini berarti bahwa seseorang tidak dapat menghindari untuk menunjukkan pesan, karena “orang” adalah suatu pertunjukan pesan yang berjalan (Pace, 2006: 28).

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidak dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet atau berantakan.

Komunikasi organisasi menurut Pace (2006:31) adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Bila organisasi dianggap sebagai struktur atau wadah yang telah ada sebelumnya, maka komunikasi dapat dianggap sebagai “suatu substansi nyata yang mengalir ke atas, ke bawah, dan ke samping dalam suatu wadah.” Ketika organisasi dianggap sebagai orang-orang yang berinteraksi dan memberi makna kepada interaksi tersebut, komunikasi menjadi suatu fungsi pembentuk organisasi alih-alih sekedar fungsi pemelihara organisasi. Komunikasi tidak sekedar melayani organisasi, ia adalah organisasi. (Pace, 2006: 34).

Goldhaber (1986) dalam Muhammad (2014:67) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut, “*organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty*”. Atau dengan kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah.

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai proses aliran (pengiriman dan penerimaan) pesan-pesan yang berorientasikan tujuan di antara sumber-sumber komunikasi, dalam suatu pola dan melalui suatu medium atau media, serta dapat pula didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

Goldhaber mengemukakan bahwa komunikasi organisasi mengandung tujuh konsep kunci, antara lain :

1. *Proses*, suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus-menerus dan tidak henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses.
2. *Pesan*, yang dimaksud dengan pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang.
3. *Jaringan*, organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi.
4. *Keadaan saling tergantung*, yaitu keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya dan bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya atau mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi.

5. *Hubungan*, karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia. Dengan kata lain jaringan melalui mana jalannya pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia.
6. *Lingkungan*, yang dimaksud dengan lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu system.
7. *Ketidak pastian*, yang dimaksud dengan ketidak pastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan (Muhammad, 2007:68-74).

2.2.1 Fungsi Komunikasi Organisasi

— Terdapat dua fungsi komunikasi organisasi menurut Liliweri (2014:373), yaitu fungsi umum dan fungsi khusus.

1. Fungsi umum

- a. *To tell*. Komunikasi berfungsi untuk menceritakan informasi terkini mengenai sebagian atau keseluruhan hal yang berkaitan dengan pekerjaan.
- b. *To sell*. Komunikasi berfungsi untuk “menjual” gagasan dan ide, pendapat, fakta, termasuk menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan.
- c. *To learn*. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal),

belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain, tentang apa yang “dijual” atau yang diceritakan orang lain tentang organisasi.

- d. *To decide*. Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, besaran kekuasaan dan kewenangan, menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya, serta mengalokasikan manusia, mesin, metode, dan teknik dalam organisasi.

2. Fungsi khusus

- a. Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi, lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando.
- b. Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antar sesama bagi peningkatan produk organisasi.
- c. Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani atau mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

Berdasarkan teori-teori dan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi menekankan pada arus komunikasi yang mengalir diantara struktur dan hierarki yang terjadi didalam organisasi, dan komunikasi terpengaruh juga atas kondisi internal maupun eksternal yang terjadi didalam organisasi baik itu formal maupun informal.

2.3 Komunikasi Organisasi Formal

Komunikasi organisasi formal adalah suatu proses komunikasi yang bersifat resmi dan biasanya dilakukan di dalam lembaga formal melalui garis perintah atau sifatnya instruktif, berdasarkan struktur organisasi oleh pelaku yang berkomunikasi sebagai petugas organisasi dengan status masing-masing yang tujuannya menyampaikan pesan yang terkait dengan kepentingan dinas. Suatu komunikasi juga dapat dikatakan formal ketika komunikasi antara dua orang atau lebih yang ada pada suatu organisasi dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip dan struktur organisasi.

Arni Muhammad dalam Hildayanti (2011:19) mengemukakan bahwa saluran komunikasi formal adalah informasi mengalir melalui jalur resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan.

Redding dan Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/ tingkatannya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program. (Arni Muhammad, 2009:65).

Menurut Pace dan Faules (2006:183) saluran komunikasi formal terdiri dari :

1. Komunikasi Atas-bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan pada bawahannya. (Muhammad, 2009:108).

Menurut Robbins (2008:7) komunikasi ini digunakan oleh para pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan tujuan, menyampaikan instruksi, menginformasikan kebijakan serta prosedur kepada karyawan, menunjukkan persoalan yang membutuhkan perhatian, dan menawarkan umpan balik mengenai kinerja.

Menurut Luthans (2005:384), komunikasi dari atasan ke bawahan atau *downward* sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan komunikasi tersebut karyawan akan mengetahui alasan penugasan mereka dan mereka akan melakukan pekerjaannya dengan lebih efektif, dan jika mereka memahami pekerjaan mereka, mereka akan mengidentifikasi tujuan organisasi.

Adapun yang hal-hal yang dikomunikasikan oleh atasan terhadap bawahan dalam komunikasi atas-bawah, yaitu:

9. Kejelasan perintah atasan
10. Kejelasan deskripsi pekerjaan
11. Kejelasan keterkaitan informasi satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya
12. Tingkat pemahaman atasan atas prosedur dan praktik kerja
13. Objektivitas penilaian atasan terhadap hasil kerja
14. Kemampuan atasan memotivasi karyawan

15. Kemampuan atasan menciptakan kerjasama
16. Ketangkasan atasan dalam mengambil keputusan.

2. Komunikasi Bawah-atas (*Upward Communication*)

Upward Communication adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. (Arni Muhammad, 2014:116).

Menurut Robbins (2008:8) komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada orang-orang yang memegang kekuasaan, memberi mereka informasi mengenai proses pencapaian tujuan, dan menyampaikan masalah-masalah.

Komunikasi oleh bawahan terhadap atasan mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu. Menurut Pace (1989) dalam Muhammad (2014:117) fungsinya adalah sebagai berikut:

1. Dengan adanya komunikasi ke atas, supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka menerima apa yang disampaikan karyawan.
2. Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan.
3. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.

4. Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
5. Komunikasi ke atas menjadikan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi ke bawah.
6. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

Menurut Smith (Goldhaber, 1986) dalam Muhammad (2014:117) 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.

Adapun hal-hal yang dikomunikasikan oleh bawahan terhadap atasan dalam komunikasi bawah-atas, adalah:

5. Ketepatan waktu bawahan dalam menyampaikan informasi
6. Kecepatan dalam merespon perintah atasan
7. Kemampuan bawahan menginformasikan masalah.
8. Keaktifan bawahan mengemukakan ide dan gagasan.

3. Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Horizontal Communication adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. (Arni Muhammad, 2014:121).

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekanrekan 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.

Adapun pertukaran informasi yang terjadi pada komunikasi horizontal, yaitu:

6. Mengkoordinasikan tugas antar departemen.
7. Kemampuan berbagi informasi antar departemen.
8. Kerjasama dalam pemecahan masalah.
9. Menjamin pemahaman yang searah.
10. Kemampuan membangun pertanggungjawaban bersama.

2.4 Komunikasi Organisasi Informal

Komunikasi organisasi informal menurut Muhammad (2014:124) adalah komunikasi yang tidak direncanakan dan biasanya tidaklah mengikuti struktur organisasi formal, tetapi timbul dari interaksi sosial yang wajar diantara anggota organisasi.

Informasi informal ini muncul dari interaksi di antara orang-orang, informasi ini tampaknya mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga, dan

jaringannya digolongkan sebagai selentingan (*grapevine*). Informasi yang mengalir sepanjang jaringan kerja selentingan juga terlihat berubah-ubah dan tersembunyi. Dalam istilah komunikasi, selentingan digambarkan sebagai “metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa.” Komunikasi informal cenderung mengandung laporan rahasia tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal. (Pace, 2006: 200).

Komunikasi organisasi informal terbentuk tanpa memerhatikan struktur organisasi atas-bawah, bawah-atas, dan horizontal. Ada enam fungsi komunikasi organisasi informal, yakni memberikan konfirmasi atau penjelasan tambahan, memperluas pesan, mencatat informasi, mempertentangkan informasi, membagi informasi lebih luas dan melengkapi. (Liliweri, 2014:388).

Adapun dimensi dan indikator dalam komunikasi organisasi informal yang penulis kembangkan berdasarkan fungsi komunikasi organisasi informal menurut Robbins (2008), yaitu.

5. Hubungan antar pribadi
 - a. Membantu kekompakan kelompok,
 - b. Mendukung kerja tim,
 - c. Meredakan konflik.
6. Memunculkan ide-ide sehat
 - a. Mampu merangkul ide-ide sehat orang lain,
 - b. Memunculkan kreativitas,
 - c. Meningkatkan produktivitas,

- d. Meningkatkan prestasi kerja.
7. Keterbukaan informasi
- a. Selektivitas informasi,
 - b. Keterbukaan informasi tidak resmi,
 - c. Frekwensi informasi informal.
8. Kualitas informasi
- a. Keakuratan informasi,
 - b. Pendukung komunikasi informal,
 - c. Peningkatan untuk perbaikan,
 - d. Media meningkatkan budaya organisasi.

2.5 Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan Kerja Karyawan, menurut Veithzal Rivai (2005:475) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja dan sebagainya. Sehingga dapat

dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Berbara A.Fritzsche and Tiffany J. Parrish (2005:180) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “...variabel afektif yang merupakan hasil dari pengalaman kerja seseorang.” Fritzsche dan Parrish juga mengutip dalam Locke (1976) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Bila orang tidak merasa senang dengan situasi kerjanya biasanya mereka mengatakan bahwa tidak puas dengan pekerjaannya. Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya ini. Hal yang pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaannya. Yang kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Atau dengan kata-kata lain ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan masalah komunikasi.

Tidak ada pula bukti-bukti yang menyatakan bahwa organisasi yang baik komunikasinya akan menjamin kepuasan kerja anggotanya, karena kepuasan kerja ini banyak ditentukan oleh faktor-faktor lain, tidak hanya oleh faktor komunikasi. Tetapi sungguhpun demikian untuk mengatasi rasa ketidakpuasan kerja dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang cukup kepada karyawan sehingga mereka dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan merasa puas dengan hasil yang dilakukannya. (Muhammad, 2014:79).

Menurut Spector (1997) aspek-aspek kepuasan kerja ada 2 faktor yaitu instrinsik dan faktor ekstrinsik.

3. Faktor Instrinsik;

m. *Activity*, adalah seberapa jauh pekerjaan tersebut tetap dapat menyibukkan individu. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap aktifitas saat ini.

n. *Independence*, adalah kewenangan untuk dapat bekerja sendiri. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kewenangan dalam bekerja sendiri.

o. *Variety*, adalah kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda-beda. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kesempatan melakukan pekerjaan yang bervariasi.

p. *Social status*, adalah pengakuan masyarakat luas tentang status pekerjaan. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap pengakuan status pekerjaan.

q. *Moral values*, adalah pekerjaan tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap pekerjaan yang mengganggu hati nurani.

r. *Security*, adalah kepastian yang diberikan. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kepastian yang diberikan.

s. *Social service*, adalah kesempatan untuk membantu orang lain mengerjakan tugas. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kesempatan membantu orang lain.

- t. *Authority*, adalah memiliki kekuasaan terhadap orang lain. Meliputi, tingkat kepuasan memiliki kekuasaan terhadap orang lain.
- u. *Ability utilization*, adalah kesempatan untuk menggunakan kesempatan yang ada. Meliputi, tingkat kepuasan dalam memanfaatkan kesempatan yang ada.
- v. *Responsibility*, adalah tanggung jawab dalam membuat keputusan dan tindakan. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap tanggungjawab dalam mengambil keputusan.
- w. *Creativity*, adalah kebiasaan untuk mengungkapkan ide baru. Meliputi, tingkat kepuasan dalam mengungkapkan ide baru.
- x. *Achievement*, adalah perasaan yang didapat ketika menyelesaikan suatu tugas. Meliputi, tingkat kepuasan dalam menyelesaikan tugas.
4. Faktor Ekstrinsik
- i. *Compensation*, adalah besarnya imbalan atau upah yang diterima. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap besarnya imbalan yang diterima.
- j. *Advancement*, adalah kesempatan untuk memperoleh promosi. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kesempatan memperoleh promosi.
- k. *Cowokers*, adalah seberapa baik hubungan antara sesama rekan kerja. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap hubungan sesama rekan kerja.
- l. *Human relation supervisions*, adalah kemampuan atasan dalam menjalin hubungan interpersonal. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kemampuan menjalin hubungan interpersonal.

- m. *Technical supervisions*, adalah kemampuan atau skill atasan menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kemampuan atasan menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.
- n. *Company policies and practise*, adalah seberapa jauh perusahaan menyenangkan pada pekerja. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap perusahaan dalam menyenangkan para pekerja.
- o. *Working conditions*, adalah kondisi pekerjaan seperti jam kerja, temperatur, perlengkapan kantor serta lokasi pekerjaan. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kondisi pekerjaan.
- p. *Recognition*, adalah pujian yang diperoleh ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap pujian yang diperoleh ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Wiio (1978), Down dan Hazen dan Beckstorm (1980) dalam Muhammad (2014:88) menyusun suatu angket untuk mengukur 10 dari faktor kepuasan komunikasi organisasi karyawan dalam organisasi. Kepuasan dengan komunikasi muncul dari kombinasi faktor-faktor berikut:

1. Kepuasan dengan pekerjaan. Mencakup hal-hal yang berkenaan dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat, pekerjaan itu sendiri. Dari hasil penelitian ternyata bahwa kepuasan dalam aspek pekerjaan memberikan sumbangan kepada kepuasan komunikasi.
2. Kepuasan dengan ketepatan informasi. Faktor ini mencakup tentang tingkat kepuasan dengan informasi, kebijaksanaan, teknik-teknik baru,

perubahan administratif dan staf, rencana masa datang, dan penampilan pribadi. Kelihatannya kepuasan dengan ketepatan informasi yang diterima penting bagi konsep kepuasan komunikasi organisasi.

3. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan. Faktor ini mencakup hal-hal sebagai tempat dimana komunikasi seharusnya disempurnakan, pemberitahuan mengenai perubahan untuk tujuan penyempurnaan dan strategi khusus yang digunakan dalam membuat perubahan. Kepuasan dengan bermacam-macam perubahan yang dibuat, bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan, kelihatannya mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi organisasi.
4. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi. Faktor ini mencakup melalui mana komunikasi disebarluaskan dalam organisasi, mencakup peralatan, buletin, memo, materi tulisan. Kepuasan komunikasi tampaknya berhubungan dengan pandangan orang mengenai berapa efisiennya media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.
5. Kepuasan dengan kualitas media. Yang berhubungan dengan faktor ini berapa baiknya mutu tulisan, nilai informasi yang tersedia dan ketepatan informasi yang datang. Hasil penelitian menyarankan bahwa penampilan, ketepatan dan tersedianya informasi mempunyai pengaruh kepada kepuasan orang dengan komunikasi dalam organisasi.
6. Kepuasan dengan cara komunikasi teman sekerja. Faktor ini mencakup komunikasi horizontal, informal dan tingkat kepuasan yang timbul dari

diskusi masalah dan mendapatkan informasi dengan teman sekerja. Kepuasan dengan komunikasi berhubungan dengan hubungan yang memuaskan dengan teman sekerja.

7. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan. Faktor ini mencakup hal-hal keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan atau bantuan dari organisasi dan informasi dari organisasi. Kelihatan bahwa rasa puas dalam komunikasi organisasi dipengaruhi oleh aspek-aspek organisasi seperti dipercaya, sokongan dan tujuan kinerja yang tinggi.