

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tenaga kerja atau karyawan merupakan salah satu unsur dalam suatu organisasi. Karyawan adalah aset perusahaan yang terpenting didalam sebuah organisasi karena mereka dapat menggerakkan, melaksanakan serta merealisasikan tujuan organisasi dengan menggunakan perencanaan yang matang, modal serta kecanggihan teknologi. Karyawan bukan sekedar alat tetapi suatu personalitas yang rumit yang berinteraksi dalam situasi kelompok mengingat bahwa faktor manusia itu mutlak harus ada dalam organisasi bahkan melebihi faktor – faktor lainnya, maka faktor manusia perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius dalam penanganan manajemennya.

Didalam dunia bisnis, individu – individu yang ada dalam organisasi tidak dapat lepas dari kegiatan komunikasi. Komunikasi adalah proses penyampaian info dan pengertian dari satu orang ke orang yang lain, dan cara penyampaian gagasan, fakta pikiran, perasaan dan nilai kepada orang lain (Davis, Newstrom 1993: 150). Oleh karena itu, komunikasi merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi. Komunikasi juga dapat digunakan sebagai motivasi dan rangsangan para anggota anggota organisasi untuk memenuhi tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, komunikasi terjadi dari interaksi antara individu – individu organisasi yaitu interaksi antara semua orang yang ada didalam

organisasi baik atasan maupun bawahan. Komunikasi tersebut bisa terjadi secara horisontal (antara sesama karyawan) dan komunikasi secara vertikal (antara atasan dengan bawahan). Komunikasi yang berlangsung haruslah mudah dimengerti dan disampaikan dengan lengkap dan tepat sasaran oleh atasan maupun bawahan. Komunikasi yang efektif merupakan komunikasi yang menciptakan suasana harmonis dan menggunakan bahasa yang mudah ditanggap dan mudah dimengerti serta menggugah perhatian dan minat di pihak komunikasi. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut, para bawahan akan merasa kinerja mereka dihargai, kedua belah pihak dapat merasa puas dan nyaman dengan informasi, media dan hubungan – hubungan organisasi (Pace & Faules 2001 : 165).

Dalam suatu organisasi, komunikasi dilaksanakan untuk menggerakkan aktivitasnya. Komunikasi merupakan unsur pokok dalam suatu organisasi karena didalam suatu organisasi terdapat interaksi sosial yang dilandasi oleh adanya pertukaran makna untuk mengintegrasikan tindakan – tindakan individu. Suatu organisasi apapun bentuk dan bidang kegiatannya akan selalu melibatkan komunikasi dalam upaya pertukaran dan penyebaran informasi sebagai langkah untuk mencapai tujuan utama organisasi. Hal ini sesuai dengan pengertian bahwa organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama dan mutlak dibutuhkan komunikasi antar individu yang terlibat dalam proses kerja sama tersebut (Soemirat dan Ardianto 1994 : 213).

Setiap orang dalam organisasi harus bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Kerja sama dalam organisasi biasanya digunakan dalam hal menyusun rencana kerja, pembagian tugas agar semuanya berjalan secara efektif dan efisien. Jadi bagaimana mungkin bisa melakukan kerja sama tanpa adanya komunikasi.

Didalam organisasi, para karyawan terbagi menjadi beberapa tingkatan level manajemen yang didalamnya terjadi komunikasi dari atasan kepada bawahan, dari bawahan kepada atasan, dan antar sesama karyawan baik yang satu divisi maupun beda divisi. Diantara orang – orang tersebut saling terjadi pertukaran pesan atau informasi melalui jaringan komunikasi informal maupun komunikasi formal. Komunikasi secara formal berarti pesan atau informasi yang tersebar mengikuti struktur formal organisasi. Komunikasi formal semestinya dapat berjalan secara lancar karena dilakukan berdasarkan hubungan hirarki dalam organisasi. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa masih banyak dijumpai kendala, antara lain orang lebih sering berkomunikasi hanya dengan anggota kelompoknya sendiri dibanding dengan anggota kelompok yang lain. Karyawan lebih suka berkomunikasi dengan orang yang memiliki status atau level lebih tinggi dibanding dengan pegawai yang sama levelnya, dan mereka menghindari untuk berkomunikasi dengan pegawai yang levelnya lebih rendah.

Selain komunikasi formal di atas, dalam organisasi juga terdapat komunikasi informal. Komunikasi ini arah gerakannya ke segala arah,

tidak menentu, karena merupakan interaksi diantara anggota dalam organisasi, biasa disebut selentingan (*grapevine*). Komunikasi informal terjadi karena karyawan merasa kurang puas dengan informasi yang diberikan oleh organisasinya, walaupun seringkali komunikasi ini tidak dapat dipercaya kebenarannya.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa dalam organisasi terdapat masalah komunikasi baik formal maupun informal. Namun seringkali hal ini tidak disadari oleh manajemen organisasi, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi tersebut dalam proses kerja maupun dalam mencapai tujuan organisasi. Kelemahan komunikasi demikian akan membawa akibat yang buruk terhadap efektivitas organisasi, bahkan dapat menyebabkan runtuhnya organisasi. Hal ini sebagaimana dikemukakan Rogers & Rogers (1976: 7) bahwa *communication is the lifeblood of an organization* (komunikasi adalah darah kehidupan suatu organisasi).

Kepuasan komunikasi dapat berhubungan dengan tingkat produktivitas karyawan. Karena komunikasi yang efektif dapat membuat peningkatan produktivitas pada karyawan. Karyawan akan bekerja lebih baik ketika karyawan merasa lebih dilibatkan dan mengerti apa yang perusahaan lakukan. Dengan adanya informasi dan juga konsultan untuk pekerja dapat membuat pekerja lebih antusias dan mempunyai rasa bangga dalam bekerja.

Hal tersebut juga dapat terjadi di dalam perusahaan seperti PT. Sari Husada Yogyakarta. PT. Sari Husada, adalah perusahaan yang

memproduksi produk bernutrisi untuk bayi dan anak-anak Indonesia, mulai dari aneka susu formula untuk bayi hingga makanan bernutrisi dengan standar mutu internasional. Untuk memperkuat kedudukannya dalam peta persaingan global, pada tahun 1998 Sari Husada beraliansi oleh Nutricia International, BV (Royal Numico) yang berpusat di Amsterdam, Belanda dan kini Nutricia merupakan pemegang saham mayoritas Sari Husada. Kemudian pada tahun 2007, Danone Group mengakuisisi Royal Numico. Danone Group merupakan salah satu perusahaan internasional yang berasal dari Perancis.

Setelah Danone Group mengakuisisi Royal Numico, secara tidak langsung PT. Sari Husada memiliki kepemimpinan baru, yang memiliki budaya, gaya, tata kelola perusahaan, serta nilai – nilai yang baru pula. Nilai-nilai yang dianut Danone dan unit bisnisnya dikenal dengan HOPE (*Humanism, Openess, Proximity, Enthusiasm*). Nilai – nilai yang dikenal dengan HOPE ini mengatur mengenai prinsip – prinsip dasar dan ideal yang berusaha dicapai oleh PT. Sari Husada dalam menjalin hubungan dan berkomunikasi dengan publiknya, termasuk publik internal perusahaan. Nilai – nilai tersebut mengatur bagaimana publik internal perusahaan bertindak, cara bekerjanya, serta bagaimana PT. Sari Husada mengatur kualitas jaringan kerja dan perekrutan karyawan.

Nilai – nilai HOPE tidak hanya diperuntukkan bagi karyawan, namun juga bagi seluruh lapisan manajemen dan pemimpin perusahaan. Dalam prinsip “H” (*HUMANISM*), terdapat salah satu definisi, yaitu

“menghormati orang lain”, yang merupakan upaya terus menerus perusahaan untuk membantu kemajuan para karyawan dan melakukan suatu penilaian yang jujur atas kemampuan mereka. Dalam prinsip “O” (*OPENNESS*), terdapat salah satu definisi, yaitu “dialog”, yang merupakan suatu komitmen untuk mengadakan diskusi dan melakukan pendekatan persuasive atas kekuasaan, senang dengan perdebatan dan dapat menerima pandangan yang berbeda, termasuk keinginan untuk mendengarkan. Dalam prinsip “P” (*PROXIMITY*), terdapat salah satu definisi, yaitu “aksesibilitas”, yang tercermin dalam gaya manajemen yang tidak terpusat dan informal dengan alur komando yang pendek, serta para manajer yang mampu mewujudkannya terhadap staff mereka. Dalam prinsip “E” (*ENTHUSIASM*), terdapat berbagai definisi yang berkaitan dengan publik internal, yaitu “keberanian, semangat, dan haus tantangan”, “keberanian” menggambarkan keinginan dan kemampuan untuk mengambil risiko, melakukan berbagai terobosan baru, tidak kaku, tidak terduga, adanya pikiran terbuka, tidak ketakutan dan prasangka, serta adanya kemampuan untuk bertahan mengatasi berbagai kekeliruan. “semangat” sama artinya dengan keyakinan, dorongan untuk meyakinkan dan memimpin, kenikmatan kerja, dan kemampuan melebihi orang lain untuk mencapai keunggulan. “haus tantangan” ditandai dengan sikap optimis dan antusias serta keinginan untuk berkembang dan memimpin.

Nilai – nilai HOPE tersebut merupakan harapan perusahaan terhadap kinerja publik internal perusahaannya. Dapat dilihat bahwa

seorang pemimpin dalam PT. Sari Husada diharapkan terbuka dan memiliki hubungan yang dekat dengan karyawan, serta mampu memotivasi dan mendorong karyawan. Dalam memimpin sebuah perusahaan yang memiliki pabrik dengan karyawan buruh pabrik yang berskala besar, seorang pemimpin diharapkan mampu mengatur organisasi dan mengatasi masalah – masalah yang berkaitan dengan organisasi. Dalam mengatur organisasi tidak hanya berkaitan dengan regulasi, namun juga bagaimana menjalin komunikasi yang baik, sehingga tercipta kepuasan komunikasi bagi bawahannya, dimana kepuasan adalah suatu konsep yang berkenaan dengan kenyamanan.

PT. Sari Husada memiliki banyak karyawan yang belum tentu sama jam kerjanya, hal itu disebabkan karena produksi dilakukan dalam 24 jam. Belum lagi jumlah karyawan yang lebih dari 500 orang, hal tersebut dapat menyebabkan kurang diperhatikannya komunikasi yang terjadi pada karyawan. Pada dasarnya perusahaan yang terletak di jl. Raya Yogya – Solo KM 19 desa Kemudo, Prambanan, Klaten ini memiliki komunikasi yang berjalan dengan baik seperti contoh, perusahaan mengadakan program *coffee break* yang bertujuan untuk mengadakan komunikasi antara pihak manajemen dengan karyawan mengenai isu yang beredar dalam perusahaan. Selain itu, kesejahteraan karyawan (gaji, kesehatan, dan pelatihan) ada dalam perusahaan.

Akan tetapi perusahaan yang memproduksi makanan dan susu untuk bayi ini, mempunyai dua lokasi pabrik dan satu kantor pemasaran

yang memiliki lokasi yang berbeda. Kantor pemasaran terletak di Jakarta, sedangkan pabrik terletak di Yogyakarta dan Klaten. Dengan demikian akan sangat dimungkinkan bahwa komunikasi yang terjalin akan mempunyai banyak resiko. Akan tetapi PT. Sari Husada mempunyai program untuk menyalahi hal tersebut. Hal ini terlihat dengan diadakannya program *coffee break* yang diadakan tiap dua bulan sekali dengan cara bahwa meeting tersebut akan dipimpin oleh CEO secara langsung dan yang akan menghadiri rapat ini adalah karyawan dengan segala tingkat jabatan, namun yang mengikuti rapat ini hanya perwakilan berjumlah 20 orang. Terdiri dari 10 orang perwakilan dari pabrik yang berlokasi di Yogyakarta dan 10 orang yang merupakan perwakilan dari pabrik yang berlokasi di Kemudo.

Informasi yang tersedia untuk karyawan juga mudah didapatkan karena PT. Sari Husada juga menerbitkan informasi dari mulai perminggu juga per bulan, walau informasi ini hanya berasal dari perusahaan per lokasi.

Untuk komunikasi sendiri, perusahaan ini menetapkan komunikasi informal dan formal. Karyawan akan dapat dengan mudah berkomunikasi dengan manajer. Bila karyawan membutuhkan informasi atau ingin menanyakan sesuatu dapat secara langsung menanyakan hal tersebut kepada pihak manajemen.

Namun kepuasan komunikasi tidak hanya dapat dilihat dari bagaimana karyawan dapat mengungkapkan komunikasi saja tetapi juga

pada bagian dimana karyawan dapat dengan mudah mendapatkan informasi yang diperlukan dan juga informasi mengenai perusahaan. Secara psikologis menunjukkan bahwa kegairahan semangat seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipenuhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Tegasnya, setiap karyawan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaannya secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi (Nawawi, 1997:356).

Sehubungan dengan hal di atas, peneliti mengadakan penelitian pada PT. Sari Husada Kemudo, mengenai hubungan antara kepuasan komunikasi dengan produktivitas karyawan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah,

Bagaimana hubungan antara kepuasan komunikasi dengan tingkat produktivitas?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu, untuk mengetahui hubungan antara kepuasan komunikasi organisasi dengan produktivitas karyawan di PT. Sari Husada Kemudo.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi pengembangan teori – teori dalam bidang kehumasan, khususnya mengenai studi komunikasi organisasi.

2. Manfaat Praktis.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dan dapat digunakan sebagai acuan mengetahui kepuasan komunikasi karyawan PT. Sari Husada Kemudo.

E. Kerangka Teoritik

1. Komunikasi organisasi

Menurut Morgan teori organisasi merupakan suatu usaha yang pada dasarnya subjektif, yang berkaitan dengan produksi analisis satu sisi atas kehidupan organisasi. Kepentingan para manajer atas kepuasan kerja cenderung berpusat pada efek kinerja karyawan.

a. Kepuasan dan produktivitas.

Pandangan dini mengenai hubungan kepuasan – kinerja pada hakikatnya dapat diringkas dalam pernyataan ‘seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif’.

b. Kepuasan dan kemangkiran

Kita jumpai suatu hubungan yang konsisten negative antara kepuasan dan kemangkiran, sementara masuk akal jika karyawan yang tidak puas mempunyai kemungkinan lebih besar untuk mangkir dari pekerjaan.

c. Kepuasan dan tingkat keluarnya karyawan

Kepuasan juga dihubungkan secara negative dengan keluarnya karyawan, tetapi korelasi itu lebih kuat dari apa yang ditemukan pada kemangkiran. Bukti menyatakan bahwa suatu pelunak (moderator) yang penting adalah dari hubungan kepuasan – keluarnya karyawan adalah tingkat kinerja karyawan itu (Robbins, 2008: 182 – 184).

Kepuasan kerja itu penting bagi manajemen, suatu angkatan kerja yang terpuaskan akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi karena gangguan yang lebih sedikit yang disebabkan kemangkiran atau berhentinya karyawan yang baik, maupun rendahnya biaya medis dan asuransi jiwa. Kepuasan kerja terbawa keluar pekerjaan karyawan itu (Robbins, 2008: 187).

Mempelajari organisasi adalah mempelajari perilaku pengorganisasian, dan inti perilaku tersebut adalah komunikasi. Organisasi berbicara agar menjadi tahu, pembicaraan merupakan

intelengensi dan kemampuan menyesuaikan organisasi, penting sekali memeriksa perilaku – perilaku yang bertautan diantara para anggota organisasi tersebut. Apa yang dipercekapkan orang – orang dan disahkan diantara sesama mereka, terutama pikiran mereka (Pace&Faules,2001: 85)

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan - hubungan hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace dan Faules 2001: 31).

Sedangkan Redding dan Sanborn mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi (Muhamad, 2004: 65).

Dari definisi mengenai komunikasi diatas dapat dilihat bahwa komunikasi didalam suatu organisasi memiliki peranan sangat besar, hal itu dikarenakan bahwa dengan adanya komunikasi maka hubungan yang terjalin dalam setiap anggota organisasi dapat berjalan dengan baik.

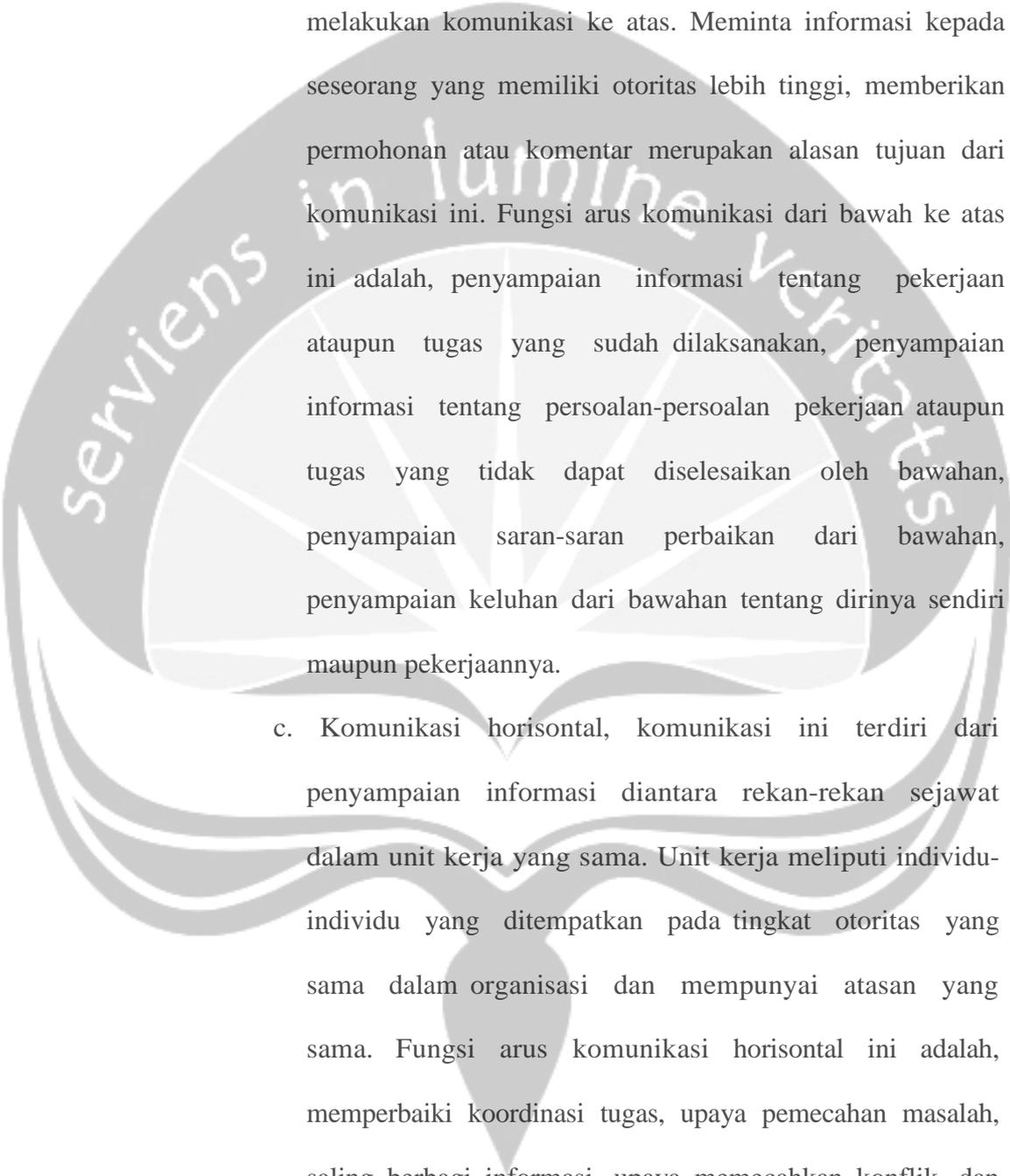
Seperti yang diungkapkan oleh Robbin bahwa komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu:

- a. Kendali kontrol atau pengawasan. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.
- b. Motivasi. Membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar.
- c. Pengungkapan emosional bagi karyawan. Kelompok kerja mereka merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial, dimana dengan komunikasi mereka dapat mengungkapkan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial, seperti kekecewaan dan rasa puas.
- d. Informasi komunikasi. Memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan menemukan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif (Robbins, 2008:310-311).

Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah proses yang berhubungan dengan aliran informasi. Aliran informasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada aliran informasi.

Tantangan dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi keseluruhan bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi (Pace dan Faules 2001: 170). Untuk menjalankan dan mencapai tujuan tersebut maka dalam organisasi terdapat empat arah formal aliran informasi dalam organisasi. Keempat aliran informasi itu adalah:

- a. Komunikasi ke bawah, dalam sebuah organisasi informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai. Komunikasi ini berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah; pemberian atau penyampaian instruksi kerja (*job instruction*), penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu dilaksanakan (*job rationale*), penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*), pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
- b. Komunikasi ke atas, dalam sebuah organisasi bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan)



ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Semua karyawan dalam perusahaan kecuali pimpinan mungkin akan melakukan komunikasi ke atas. Meminta informasi kepada seseorang yang memiliki otoritas lebih tinggi, memberikan permohonan atau komentar merupakan alasan tujuan dari komunikasi ini. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah, penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan, penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan, penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan, penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

- c. Komunikasi horisontal, komunikasi ini terdiri dari penyampaian informasi diantara 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. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah, memperbaiki koordinasi tugas, upaya pemecahan masalah, saling berbagi informasi, upaya memecahkan konflik, dan membina hubungan melalui kegiatan bersama.

d. Komunikasi lintas saluran, komunikasi ini muncul dari keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka.

Empat aliran informasi yang telah disebutkan di atas merupakan komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Dengan adanya saluran komunikasi yang baik, maka informasi yang ada didalam suatu organisasi dapat diketahui oleh seluruh anggota sehingga dapat meminimalkan *miss communications* dan hubungan yang lebih baik antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya baik dengan atasan, bawahan, sesama rekan kerja untuk dapat menciptakan kepuasan komunikasi.

GAMBAR 1
komunikasi organisasi sebagai faktor perantara antara sumberdaya manusia dengan organisasi dan hasil organisasi.



2. Kepuasan komunikasi organisasi

Di dalam menjalin komunikasi dalam sebuah organisasi maka beberapa sifat yang harus ditekankan adalah terbuka, dua arah dan sering dilakukan. Di dalam komunikasi organisasi tersebut

harus ada bukti yang dapat dilihat adanya proses mendengarkan dengan baik, mekanisme umpan balik, informasi dan diskusi tentang bagaimana organisasi tersebut menyelenggarakan aktivitasnya. Dengan demikian komunikasi dalam organisasi dapat berlangsung secara efektif dan mampu memberikan kepuasan komunikasi bagi komunikan dan komunikator.

Kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro, serta evaluasi atas suatu keadaan internal afektif. Disamping itu kepuasan juga menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Secara keseluruhan, kepuasan berhubungan dengan perbedaan antara apa yang orang inginkan dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi dan apa yang orang miliki dalam kaitan tersebut. Kepuasan hampir tidak berhubungan dengan keefektifan pengungkapan pesan, tetapi bila pengalaman berkomunikasi memenuhi keinginan seseorang, biasanya hal itu dipandang sebagai memuaskan.

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Kenyamanan memiliki kecenderungan, dalam hal ini kadang-kadang menyebabkan individu lebih menyukai cara-cara pelaksanaan terbaru, yang sering kali gagal menghasilkan peningkatan kinerja tugas (Pace & Faules 2001 : 162).

Sedangkan Redding menyebutkan bahwa kepuasan komunikasi adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara penyebarluasan, bagaimana diterima, pemrosesan dan bagaimana respon penerima (Muhamad 2004:87).

Kepuasan komunikasi merupakan suatu fungsi dari apa yang didapatkan dari pada apa yang diharapkan oleh seseorang, dengan demikian kepuasan komunikasi tidak terkait dengan konsepsi efektifitas pesan. Jika pengalaman komunikasi memenuhi satu persyaratan, mungkin akan dinilai memuaskan, meskipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut standart tertentu (Muhamad,2004:88)

Analisis paling komprehensif mengenai kepuasan komunikasi organisasi dilakukan oleh Downs dan Hanzen sebagai bagian dari usaha mereka untuk mengembangkan suatu instrumen untuk mengukur kepuasan komunikasi. Mereka mengidentifikasi delapan dimensi kepuasan komunikasi yang stabil, yaitu:

a. *Communicate Climate*

Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi

dan untuk berpihak kepada organisasi.

b. Supervisory Communications

Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.

c. Organizational Integrations

Sejauh mana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu.

d. Media Ouality

Sejauh mana media yang digunakan dan pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan ditulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.

e. Co-worker Communications

Sejauh mana terjadinya desas desus dan komunikasi horisontal yang cermat dan mengalir bebas. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.

f. Corporate Informations

Sejauh mana karyawan mengetahui informasi – informasi mengenai perusahaan dengan pasti. Karyawan akan bekerja dengan tenang saat mereka mengetahui bagaimana keadaan yang sebenarnya mengenai kondisi perusahaan.

g. *Personal Feedback*

Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia.

h. *Subordinate Communications*

Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai (Pace & Faules 2001: 164).

Menurut Down, kuesioner kepuasan adalah pustaka berharga. Dilandasi suatu proses pengembangan yang kokoh, memiliki orientasi teoritis yang kaya, dan digunakan dalam berbagai situasi organisasi. Kuesioner ini terbukti merupakan sarana berguna, fleksibel, dan efisien untuk meninjau komunikasi organisasi (Pace & Faules 2001:164).

Selain Down dan hazen, ada dua dimensi lain yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan komunikasi organisasi yakni, menurut Arni Muhammad dan menurut Pace dan Faules. Kepuasan komunikasi menurut Arni Muhamad muncul dari kombinasi faktor – faktor berikut:

- a. Kepuasan dengan informasi mengenai pekerjaan. Ini mencakup hal – hal dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat dan pekerjaan itu sendiri. Dari hasil penelitian, ternyata kepuasan dalam aspek pekerjaan memberikan sumbangan kepada kepuasan komunikasi.

- 
- b. Kepuasan dengan ketepatan informasi. Faktor ini mencakup tingkat kepuasan dengan informasi, kebijaksanaan, teknik – teknik baru, perubahan administratif dan staf, rencana masa depan dan penampilan pribadi. Kepuasan dengan kecakupan informasi yang diterima penting bagi konsep kepuasan komunikasi organisasi.
- c. Kepuasan dengan kemampuan seseorang untuk menyarankan penyempurnaan. Faktor ini menyangkut hal – hal seperti tempat dimana komunikasi seharusnya diperbaiki, pemberitahuan mengenai perubahan untuk tujuan perbaikan, dan strategi khusus yang digunakan dalam membuat perubahan. Kepuasan dengan bermacam – macam perubahan yang dibuat, bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan, mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi organisasi.
- d. Kepuasan dengan efisiensi bermacam – macam saluran komunikasi. Faktor ini menyangkut melalui mana komunikasi disebarluaskan dalam organisasi, mencakup peralatan, buletin, memo, dan materi tulisan. Kepuasan komunikasi tampaknya berhubungan dengan pandangan orang mengenai seberapa efisien media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.

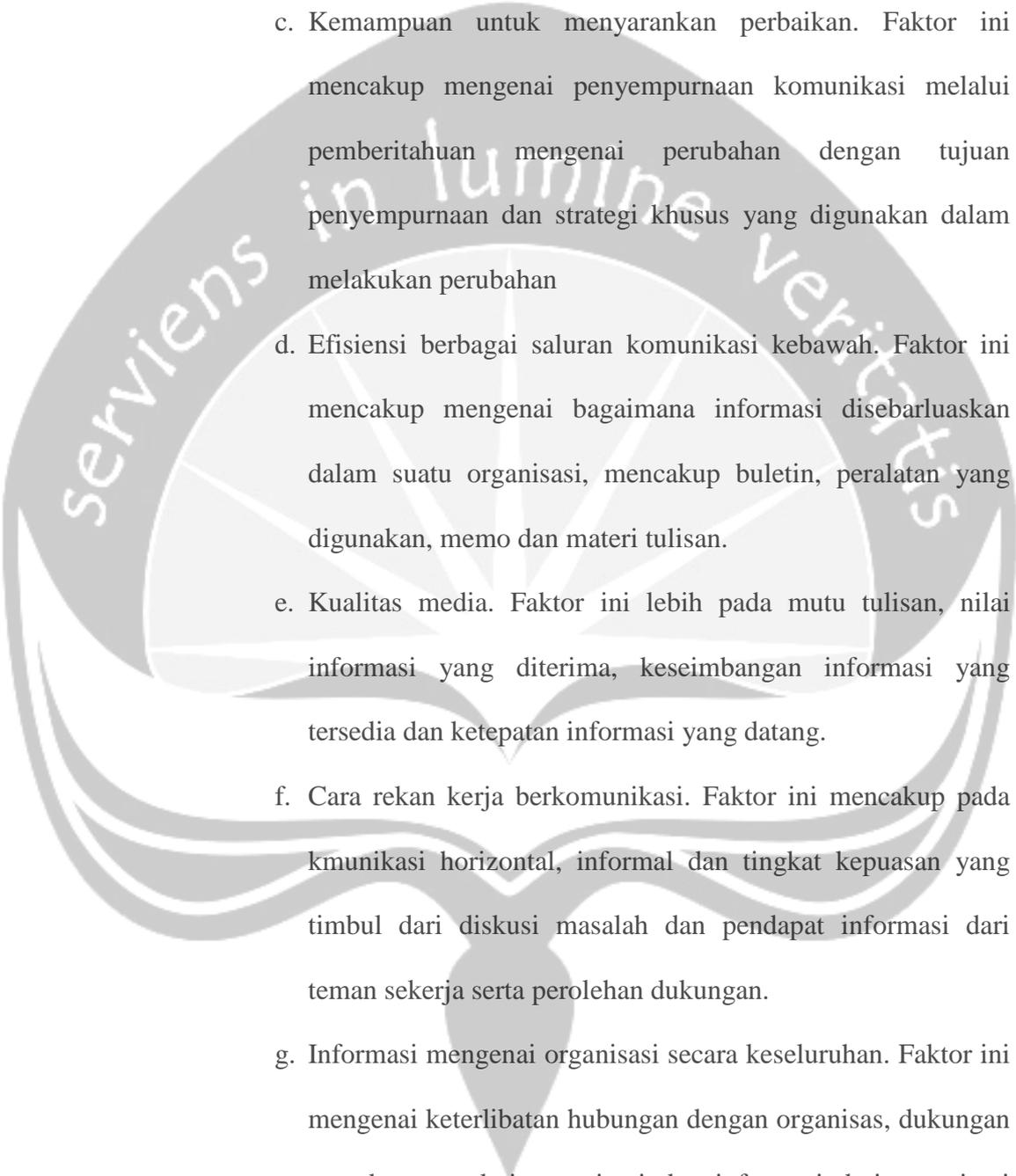
e. Kepuasan dengan kualitas media. Faktor ini menyangkut seberapa baik mutu kualitas, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia, dan ketepatan informasi yang akan datang. Menurut hasil penelitian penampilan, ketepatan dan tersedianya informasi mempunyai hubungan dengan kepuasan orang terhadap komunikasi organisasi.

f. Kepuasan dengan cara komunikasi dengan teman sekerja. Faktor ini mencakup komunikasi horizontal, informal dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan mendapatkan informasi dari teman sekerja.

g. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi. Faktor ini mencakup mengenai hal – hal keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan atau bantuan dari organisasi dan informasi dari organisasi. Terlihat bahwa rasa puas dalam komunikasi organisasi organisasi dipengaruhi oleh aspek – aspek organisasi seperti dipercaya, sokongan dan tujuan kinerja yang tinggi (Muhamad, 2004:88).

Sedangkan menurut Pace dan Faules faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi organisasi antara lain adalah:

a. Informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Faktor ini hanya mencakup mengenai informasi tentang pekerjaan itu sendiri, seperti SOP dan *Job desk*.

- 
- b. Kecukupan informasi. Faktor ini mencakup mengenai kecukupan informasi yang beredar dalam suatu organisasi.
 - c. Kemampuan untuk menyarankan perbaikan. Faktor ini mencakup mengenai penyempurnaan komunikasi melalui pemberitahuan mengenai perubahan dengan tujuan penyempurnaan dan strategi khusus yang digunakan dalam melakukan perubahan
 - d. Efisiensi berbagai saluran komunikasi kebawah. Faktor ini mencakup mengenai bagaimana informasi disebarluaskan dalam suatu organisasi, mencakup buletin, peralatan yang digunakan, memo dan materi tulisan.
 - e. Kualitas media. Faktor ini lebih pada mutu tulisan, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia dan ketepatan informasi yang datang.
 - f. Cara rekan kerja berkomunikasi. Faktor ini mencakup pada komunikasi horizontal, informal dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan pendapat informasi dari teman sekerja serta perolehan dukungan.
 - g. Informasi mengenai organisasi secara keseluruhan. Faktor ini mengenai keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan atau bantuan dari organisasi dan informasi dari organisasi berupa peraturan, prosedur serta kebijakan organisasi.

h. Keterlibatan dalam organisasi. Faktor ini melihat bagaimana keterlibatan sebagai integrasi dalam organisasi. Adanya *sense of belonging* dan merasa memiliki tanggung jawab atas organisasi serta keikutsertaan untuk perencanaan kedepan didalam organisasi (pace&faules,2001: 165).

Kedelapan dimensi menurut Pace dan Faules akan berguna untuk memupuk kepuasan komunikasi dalam sebuah organisasi dimana apabila kepuasan telah tercapai maka anggota dalam organisasi tersebut dapat merasakan hubungan baik fisik maupun psikologis.

3. Produktivitas

Kebanyakan definisi produktivitas yang dipakai adalah hasil riil per jam kerja. Jadi sangat berkaitan dengan tingkat pekerjaan di pabrik. Dalam istilah ini, penggunaan sumber – sumber produktif yang sangat penting. Produktivitas juga dapat di definisikan sebagai berikut

Produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, tanah, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut (Swastha dan Sukotjo, 2000: 280 -281).

Produktivitas yang berasal dari kata *productivity* dalam bahasa inggrisnya mengandung pengertian produk atau hasil. *Productivity* mungkin dalam bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai daya hasil, atau kemampuan menghasilkan. Kemampuan

menghasilkan pada manusia tentu tidak sama dengan benda dan makhluk yang lainnya.

Setiap organisasi harus menetapkan secara formal sistem pengukuran produktivitas, sebelum melangkah lebih jauh kedalam tahap evaluasi, perencanaan, dan peningkatan produktivitas dari sistem organisasi. Untuk menjamin efektivitas keberhasilan program peningkatan produktivitas perusahaan, maka pemilihan indikator – indikator pengukuran produktivitas harus disesuaikan dengan situasi dan sistem organisasi yang ada. Hal ini untuk menegaskan bahwa pemilihan indikator pengukuran produktivitas harus mengacu pada kebutuhan langsung dari perusahaan berkaitan dengan tujuan perbaikan produktivitas dari perusahaan

Produktivitas benda atau makhluk lainnya hanya dapat dicapai bila digunakan dan dimanfaatkan oleh manusia apalagi untuk meningkatkan produk tersebut. Pada manusia dengan unsur pokok waktu, maka produktivitas itu dapat berubah dengan menciut atau bertambah dengan bantuan atau tanpa bantuan kekuatan dari luar diri manusia itu. Peningkatan produktivitas pada dasarnya merupakan upaya mempengaruhi kekuatan dan kelemahan yang melekat pada setiap diri manusia serta faktor – faktor luar yang dapat membantu atau menghambat produktivitas itu.

Seperti yang dinyatakan Mali bahwa produktivitas tidak sama dengan produksi, tapi produksi, performansi kualitas, hasil – hasil merupakan komponen dari usaha produksi. Dengan demikian, produktivitas merupakan suatu kombinasi dari efektivitas dengan efisiensi.

Faktor – faktor yang mendorong produktivitas adalah:

1. Lingkungan kerja.

Adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan saat memperbaharui dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan sehingga dapat diselesaikan dengan baik. Lingkungan kerja yang baik akan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja sehingga produktivitas kerja juga akan meningkat.

2. Sistem penggajian.

Karyawan yang telah menyumbangkan tenaga untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya sudah selayaknya mendapatkan imbalan atas jasa mereka. Besar kecilnya imbalan tersebut telah ditetapkan oleh pemerintah dengan upah minimum perhari. Jika suatu perusahaan telah mengikuti peraturan pemerintah tersebut dan telah memberikan imbalan yang lebih layak kepada

karyawan yang berprestasi maka semangat dan kegairahan kerja mereka akan tinggi sehingga produktivitas kerja mereka juga baik.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan.

Pimpinan merupakan orang dengan posisi manajer atau kepala bagian subdevisi pada suatu perusahaan.

Jika mereka selalu memperhatikan bawahannya dan bersikap baik terhadap bawahannya maka akan tercipta suatu komunikasi yang baik, sehingga para bawahan dapat menyampaikan saran atau ide yang mungkin dapat bermanfaat bagi perusahaan dan kemajuan karyawan itu sendiri.

4. Motivasi.

Suatu kegiatan yang mendorong peningkatan gairah dan mengajak karyawan untuk bekerja lebih efektif.

Motivasi mempunyai peranan penting dalam upaya mencapai tujuan perusahaan, karena itu para manajer berupaya untuk menggugah, mendorong dan menimbulkan semangat kerja yang lebih baik bagi para karyawan.

5. Seleksi.

Karyawan yang bekerja di perusahaan sebelum menduduki suatu jabatan tertentu harus melalui

prosedur penerimaan karyawan dari mulai mengajukan surat lamaran, wawancara, psikotest, masa orientasi, setelah itu baru menjadi karyawan tetap. Hal ini diperlukan agar penetapan karyawan pada posisi tertentu sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki.

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Kemampuan dan ketangkasan karyawan
2. Manajerial skill atau kemampuan pimpinan perusahaan.
3. Lingkungan kerja yang baik.
4. Lingkungan masyarakat yang baik.
5. Upah kerja.
6. Motivasi pekerja untuk meraih prestasi kerja.
7. Disiplin kerja karyawan.
8. Kondisi politik atau keamanan, dan ketertiban negara.
9. Kesatuan dan persatuan antara kelompok pekerja.
10. Kebudayaan suatu negara.
11. Pendidikan dan pengalaman kerja.
12. Kesehatan dan keselamatan kerja karyawan.
13. Fasilitas kerja.
14. Kebijakan dan sistem administrasi perusahaan.

Karakteristik dari individu atau karyawan yang produktif biasanya ditandai dengan beberapa hal berikut ini:

1. Secara teratur selalu mencari berbagai gagasan dan cara menyelesaikan tugas dengan cara lebih baik.
2. Selalu memberikan saran – saran untuk perbaikan secara sukarela.
3. Menggunakan waktu secara efektif dan efisien.
4. Selalu melakukan perencanaan dengan menyertakan jadwal waktu.
5. Selalu bersikap positif terhadap pekerjaannya.
6. Dapat berperan sebagai anggota tim kerja sama yang baik, sebagaimana menjadi pemimpin tim kerjasama yang baik.
7. Dapat motivasi diri melalui dorongan dari dalam diri sendiri.
8. Memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik terhadap pekerjaannya serta mau menerapkan pada pekerjaan tersebut.
9. Mau menerima saran – saran membangun dari orang lain.
10. Hubungan antar pribadi dengan semua tingkatan manajemen dalam organisasi berlangsung dengan baik.

11. Sangat menyadari dan memperdulikan masalah pemborosan dan inefisiensi dalam menggunakan sumber – sumber daya.

12. Mempunyai tingkat kehadiran yang baik.

13. Seringkali melampui batas – batas yang telah ditetapkan.

14. Selalu mampu mempelajari sesuatu hal yang baru dengan cepat.

Pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja). Tingkat produktivitas kerja karyawan yang dapat diukur adalah :

1. Penggunaan waktu

Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan meliputi :

- a. Kecepatan waktu kerja
- b. Penghematan waktu kerja
- c. Kedisiplinan waktu kerja
- d. Tingkat absensi

2. Output yaitu hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan.

Pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong dan efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam pembayaran upah karyawan. Tujuan pengukuran produktivitas adalah membandingkan hasil hal-hal berikut :

1. Pertambahan produksi dari waktu ke waktu.
2. Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu.
3. Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu.
4. Jumlah hasil sendiri dengan orang lain.
5. Komponen prestasi utama sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain (Rusli Syarif, 1991:7).

Alat pengukuran produktivitas karyawan perusahaan dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

1. *Physical productivity*

Physical productivity adalah produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran (*Size*) panjang, berat, banyaknya unit, waktu dan banyaknya tenaga kerja.

2. *Value productivity*

Value productivity adalah ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, won, dollar (J. Ravianto, 1986:21).

Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan yang sangat penting untuk mengetahui produktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dalam penelitian ini yang menjadi pengukuran produktivitas kerja yaitu penggunaan waktu dan hasil kerja atau output.

Berdasarkan pendapat di atas maka pengukuran produktivitas dapat dilihat dari dua komponen yaitu:

1. Efisiensi kerja

Efisiensi kerja karyawan dapat dilihat dari ketercapaian target, ketepatan waktu, ketepatan masuk kerja.

2. Produksi

Produksi kerja yang dihasilkan karyawan dapat dilihat dari kualitas, peningkatan setiap bulan dan persentase kesesuaian dengan harapan perusahaan.

4. **Kepuasan Kesejahteraan karyawan**

Setiap orang yang hidup selalu menginginkan kesejahteraan hidup sebab dengan sejahtera hidupnya akan menjadi tenang dan

tentram. Menurut WJS Poerwodarminto (1984;492), Kesejahteraan adalah suatu kondisi aman sentosa dan makmur terhindar dari berbagai ancaman dan kesulitan yang dirasakan seseorang yang telah melakukan suatu pekerjaan di suatu tempat atau perusahaan. Cara mengklasifikasi kesejahteraan karyawan, program kesejahteraan karyawan telah menjadi bagian integral dari kebanyakan paket kompensasi. Program asuransi jiwa dan kesehatan dan cuti yang dibayar adalah sedikit dari banyak tipe kesejahteraan karyawan yang biasa ditemui dalam organisasi pemerintah maupun swasta. Ini dapat terlihat dari atau dalam Undang-undang ketenagakerjaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah serta ketentuan tentang upah minimum regional yang setiap kali sesuai dengan kondisi. Dengan memberikan sederetan kesejahteraan untuk karyawan akan membantu organisasi untuk menarik karyawan yang berkualitas tinggi, disamping sebagai usaha untuk mempertinggi moral, dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian terjaminnya kesejahteraan karyawan itu sangat menguntungkan bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan tersebut.

Menurut Moekijat (1989;167), ada beberapa cara untuk mengklasifikasikan kesejahteraan karyawan yaitu:

1. Pelayanan karyawan
2. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja

3. Keamanan pegawai atau karyawan

Usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau pegawai merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan atau pegawai adalah sebagai berikut :

1. Pemberian gaji atau upah yang adil.

Dalam pemberian gaji ini disesuaikan dengan tugas yang telah dikerjakan dengan hasil yang memuaskan dengan waktu tertentu. Sedangkan untuk tercapainya keadilan tersebut, maka ada beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penetapan tingkat upah seorang pegawai atau karyawan adalah pendidikan, pengalaman, tanggungan keluarga, kemampuan perusahaan, dan kondisi pekerja.

2. Asuransi.

Dalam lingkungan kerja dimanapun pasti menginginkan keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja. Karena bagaimanapun juga manusia menginginkan ketiga hal itu dan sanggup mengorbankan apa saja asal dapat sehat, aman dan selamat. Sedangkan program asuransi ini bisa berbentuk Asuransi Jiwa, Asuransi Kesehatan dan Asuransi Kecelakaan. Disini perusahaan bisa melakukan kerja sama dengan Perusahaan Asuransi untuk menanggung asuransi karyawannya. Lingkungan

kerja yang aman dan sehat sangat diperlukan oleh semua orang karena ditempat kerja yang demikian seseorang dapat bekerja dengan tenang sehingga dapat memperoleh seperti yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi tersebut.

3. Melalui promosi atau kenaikan jenjang.

Pihak perusahaan atau suatu organisasi biasanya menyenangi dasar promosi adalah kecakapan kerja, karena kecakapan kerja atau kinerja yang baik adalah merupakan dasar kemajuan. Sedangkan pihak karyawan menghendaki unsur seniorisasi lebih ditekankan dalam promosi, karena dengan makin lama masa kerja, maka makin berpengalaman seseorang, sehingga kecakapan kerja mereka makin baik. Tetapi pada umumnya didalam menentukan dasar untuk promosi sering digunakan keduanya yaitu dasar kecakapan kerja dan senioritas jadi apabila ada karyawan atau pegawai yang mempunyai kecakapan yang sama, maka karyawan atau pegawai yang lebih seniorlah yang akan dipromosikan. Sebagai salah satu pengembangan, promosi sangat diharapkan oleh setiap karyawan atau pegawai dimanapun berada. Oleh karena itu dia akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik daripada yang diperoleh sebelum promosi

baik material maupun non material. Hak-hak yang bersifat material misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas sedangkan hak yang bersifat non material misalnya status sosial, dan rasa bangga.

4. Program Rekreasi.

Dengan adanya kesempatan rekreasi itu diharapkan para pegawai atau karyawan selalu bergairah atau mempunyai semangat dalam bekerja. Salah satu program rekreasi adalah mengadakan tour ke tempat-tempat wisata bersama keluarga.

5. Pemberian Fasilitas.

Yang dimaksud dengan fasilitas adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan seperti termasuk didalamnya semua alat kerja di perusahaan dan secara tidak langsung untuk kelancaran pekerjaan seperti gedung, alat komunikasi, ruangan kerja yang memadai dan lain sebagainya.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan.

1. Faktor kesejahteraan karyawan yang mempengaruhi hubungan antara karyawan dengan karyawan meliputi :

a. Gaji dan upah yang baik. Gaji bisa dipakai untuk kebutuhan psikologis dan sosial.

b. Rekan kerja yang kompak. Keinginan ini merupakan cermin dari kebutuhan sosial. Seorang karyawan mungkin berkeberatan untuk dipromosikan, hanya karena tidak menginginkan kehilangan rekan kerja yang kompak.

c. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik. Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman disamping itu juga tempat kerja yang nyaman dan menarik.

2. Faktor kesejahteraan karyawan yang mempengaruhi hubungan antara karyawan dengan pimpinan :

a. Pimpinan yang adil dan bijaksana. Pimpinan yang baik menjamin bahwa pekerjaan akan tetap bisa dipertahankan, demikian juga pimpinan yang tidak berat sebelah akan menjadi ketenangan kerja.

b. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.

c. Mengkomunikasikan kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.

d. Memberikan penghargaan untuk mendorong kinerja.

Hubungan antara perusahaan dengan karyawan dapat disebut sebagai kontak psikologis, karena karyawan menukarkan waktu yang dimiliki, kemampuan, ketrampilan dan usaha mereka dengan imbalan yang dihargai.

Kesejahteraan karyawan sering diartikan sebagai imbalan yang harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Memenuhi kebutuhan dasar.
- b. Dipandang adil.
- c. Berorientasi pada individu.

Imbalan sendiri dapat dikategorikan menjadi 2 bagian:

- a. Imbalan intrinsik.

Imbalan ini dapat diartikan sebagai kenikmatan atau nilai yang diterima dari isi suatu tugas kerja. Yang termasuk didalam imbalan intrinsik ini adalah penyelesaian tugas, prestasi, otonomi dan perkembangan pribadi.

- b. Imbalan ekstrinsik.

Imbalan ini adalah imbalan yang diterima dari lingkungan disekitar konteks kerja itu sendiri. Yang termasuk dalam imbalan ekstrinsik adalah imbalan berupa uang seperti gaji atau upah dan tunjangan tambahan, status, pengakuan dan promosi.

Imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan akan berhubungan dengan keinginan seseorang untuk bergabung dengan organisasi tersebut. Pada umumnya seseorang akan bergabung dengan sebuah organisasi karena memiliki imbalan, tujuan dan nilai yang menarik bagi dirinya. Selain membuat seseorang untuk bergabung dalam sebuah organisasi, imbalan juga dapat digunakan untuk memotivasi karyawan untuk tetap bergabung dan mencapai tujuan organisasi.

5. Karyawan

Menurut undang – undang No 14 Tahun 1969 pasal satu, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik didalam maupun diluar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Selanjutnya pada pasal empat disebutkan bahwa karyawan atau pegawai adalah seseorang pekerja tetap yang bekerja dibawah perintah orang lain dan mendapat kompensasi serta jabatan.

Hasibuan (2005: 12), menjelaskan bahwa karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini, karyawan wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

a. Karyawan Operasional.

Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan

b. Karyawan Manajerial.

Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan – kegiatan orang lain.

karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini dan manajer staf.

a. Manajer Lini.

Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*), berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasikan tujuan perusahaan.

b. Manajer Staf

Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (*staff authority*) yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas – tugas manajer lini.

Jadi, pengertian tenaga kerja lebih luas dari pada pengertian karyawan, karena tenaga kerja adalah orang yang bekerja didalam maupun diluar hubungan kerja. Ciri khas hubungan kerja adalah tenaga kerja itu bekerja dibawah perintah orang lain dengan menerima balas jasa (Hasibuan, 2005: 12).

F. Kerangka Konsep

F. 1 Komunikasi Organisasi

Redding dan Sanborn mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi (Muhamad, 2004: 65). Semua orang akan melakukan komunikasi baik secara verbal maupun non verbal. Terlebih lagi bagi orang – orang yang berada dalam suatu organisasi. Komunikasi berperan dalam memberikan informasi dan juga untuk mengkoordinasikan pekerjaan yang harus dilakukan.

Selain itu, dalam komunikasi organisasi juga terdapat empat aliran komunikasi yaitu: komunikasi kebawah, komunikasi keatas, komunikasi horisontal dan juga komunikasi lintas saluran. Dari keempat komunikasi diatas peneliti akan melihat fenomena komunikasi keatas dan aliran komunikasi horisontal. Hal ini disebabkan, karena peneliti melihat bahwa fenomena komunikasi keatas akan lebih sering dilakukan karena seperti yang diungkapkan pada latar belakang bahwa banyak karyawan yang lebih menyukai komunikasi dengan karyawan yang berada pada

satu kelompok dan juga kepada orang yang memiliki jabatan lebih tinggi.

Komunikasi organisasi menurut Robbins memiliki empat peranan dalam suatu organisasi yaitu sebagai kendali kontrol, sebagai motivasi, informasi komunikasi dan juga pengungapan emosi diri. Di lihat dari peranan komunikasi menurut Robbins tersebut dapat dilihat bahwa komunikasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam berdirinya suatu organisasi.

F. 2 Kepuasan Komunikasi

Kepuasan komunikasi adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara penyebarluasan, bagaimana diterima, pemrosesan dan bagaimana respon penerima (Muhamad 2004:87). Ada begitu banyak dimensi untuk menilai kepuasan komunikasi, tetapi peneliti akan menggunakan analisis dari Downs dan Hanzen. Pada analisis tersebut Downs dan Hanzen ada delapan dimensi kepuasan komunikasi yang stabil, yaitu: *Communicate Climate*, *Supervisory Communications*, *Organizational Integrations*, *media Quality*, *Co-worker Communications*, *Corporate Informations*, *Personal Feedback*, *Subordinate Communications* (Pace & Faules 2001:

164). Namun, peneliti hanya akan menggunakan tiga dimensi dari delapan dimensi yang ada. Tiga dimensi tersebut adalah:

a. Supervisory Communications

Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. Komunikasi dengan supervisor ini bertujuan untuk adanya interaktif antara atasan dengan bawahan. Dengan adanya kepuasan komunikasi karyawan antara atasan dengan bawahan, maka karyawan akan lebih produktif. Karena apabila ada hubungan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan ataupun sebaliknya antara bawahan dengan atasannya, akan tercipta adanya kesamaan visi dan tujuan sehingga *misscommunications* sebisa mungkin akan terhindari.

b. Organizational Integratioans

Sejauh mana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu. Karyawan memerlukan informasi yang transparan mengenai kondisi perusahaan serta informasi mengenai perkembangan terbaru yang ada diperusahaan. Informasi ini bisa merupakan informasi kesulitan perusahaan, agar karyawan bisa ikut bersikap proaktif untuk memberikan masukan kepada perusahaan maupun keberhasilan –

keberhasilan yang telah dicapai oleh perusahaan untuk lebih memotivasi karyawan agar bisa bekerja lebih produktif lagi.

Dengan diketahuinya informasi – informasi internal perusahaan, dapat pula meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

c. Media Ouality

Kepuasan komunikasi dipengaruhi juga oleh media yang dipergunakan. Sejauh mana media yang digunakan dan pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahannya ditulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.

Peneliti hanya menggunakan dimensi diatas untuk mengukur kepuasan komunikasi organisasi. Peneliti membatasi penelitian dengan hanya menggunakan dimensi dimensi diatas karena, telah banyak penelitian yang telah dilakukan penelitian dengan dimensi tersebut dan juga karena tiga dimensi tersebut mempunyai karakteristik yang kuat dalam penelitian ini.

F. 3 Produktivitas

Produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, tanah, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut (Swastha dan Sukotjo, 2000: 280 -281).

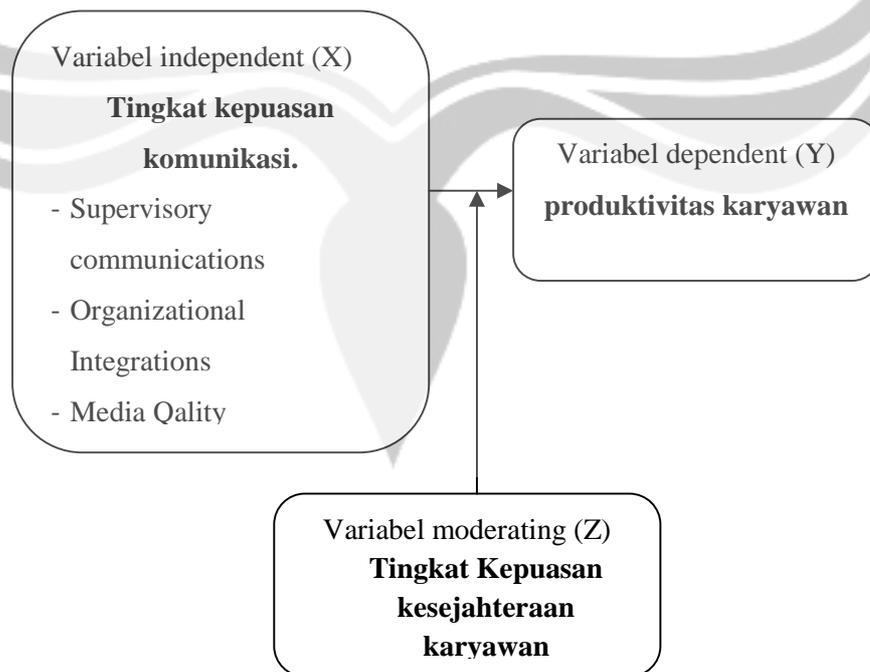
Produktivitas karyawan akan dilihat dari tujuan kerja, kualitas kerja dan efisiensi. Hal – hal ini dilakukan karena dengan komunikasi efektif yang dimiliki oleh karyawan maka karyawan dan perusahaan menyelaraskan tujuan. Selain itu, kualitas kerja dan efektifitas kerja juga akan dihubungkan dengan kepuasan komunikasi organisasi. Hal ini kerana dengan komunikasi yang efektif nantinya dapat menimbulkan rasa puas pada diri karyawan mengenai informasi pekerjaan juga informasi perusahaan sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan juga dapat lebih baik. Untuk produktivitas, akan dilihat dengan indikator pencapaian tujuan kerja, kualitas kerja dan efisiensi. Indikator – indikator tersebut nantinya akan dihubungkan dengan indikator – indikator kepuasan komunikasi.

F. 4 Tingkat Kepuasan Kesejahteraan Karyawan

Sedangkan peneliti menggunakan tingkat kepuasan kesejahteraan karyawan untuk menjadi variabel moderatingnya. Tingkat kepuasan kesejahteraan karyawan merupakan faktor yang dapat menjadi penentu mengenai keputusan seseorang untuk memilih mengenai organisasi yang akan diikutinya. Disini dilihat dari upah atau gaji, kesehatan dan juga pelatihan. Upah merupakan faktor yang dapat dengan mudah dilihat dan juga dapat membuat karyawan bekerja dengan baik sehingga dapat memenuhi tujuan perusahaan. Sedangkan kesejahteraan karyawan yang berupa

kesehatan dapat membuat karyawan menjadi merasa tenang karena kesehatan mereka selama bekerja terjamin, dan karyawan akan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik karena selain karyawan merasa aman juga merasa tenang. Dengan keadaan tersebut maka dalam menyelesaikan pekerjaan pun akan lebih maksimal sehingga produktivitas karyawan akan tetap baik. Untuk pelatihan, kegiatan tersebut akan semakin mengasah kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Penulis melihat dari kepuasan kesejahteraan karena semua karyawan diberikan fasilitas yang sama oleh perusahaan, sehingga penulis melihat pada kepuasan karyawan terhadap kesejahteraan karyawan.

GAMBAR 2
Model hubungan antar variabel



G. Hipotesis

Hipotesis Teoritis.

1. Ada hubungan kepuasan komunikasi dengan produktivitas karyawan.
2. Hubungan antara kepuasan komunikasi dengan produktivitas karyawan dihubungkan tingkat kepuasan kesejahteraan karyawan.

Hipotesis Penelitian.

1. Semakin tinggi kepuasan komunikasi maka semakin tinggi produktivitas karyawan.
2. Semakin tinggi tingkat kepuasan kesejahteraan karyawan, semakin kuat hubungan kepuasan komunikasi dengan produktivitas karyawan.

H. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Singarimbun dan Effendi, 1987:46). Untuk membantu pemahaman dalam penelitian ini maka dibuat tabel sebagai berikut:

TABEL 1

Definisi operasional

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
1. Kepuasan komunikasi	- Supervisory Communications	<ul style="list-style-type: none"> • Penyampaian informasi. • Penerimaan informasi. • Komunikasi vertikal. • Komunikasi horisontal. 	Skala ordinal 4: sangat puas 3: puas 2: tidak puas 1: sangat tidak puas
	- Organizational Integrations	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang perusahaan. • Komunikasi yang memotivasi karyawan. 	
	- Media Quality	<ul style="list-style-type: none"> • Media yang digunakan. • Frekuensi pertemuan. • Isi informasi. 	
2. Produktivitas		<ul style="list-style-type: none"> • pencapaian tujuan kerja. • Kualitas kerja. • Efisiensi. 	Skala ordinal 4: sangat puas 3: puas 2: tidak puas 1: sangat tidak puas

3. Tingkat kepuasan kesejahteraan karyawan		<ul style="list-style-type: none"> • Gaji karyawan • Kesehatan • Pelatihan 	Skala ordinal 4: sangat puas 3: puas 2: tidak puas 1: sangat tidak puas
--	--	---	---

I. Metodologi Penelitian

Dalam sebuah penelitian, metode dan metodologi penelitian sangat berperan penting dalam proses penelitian karena metode penelitian akan menentukan jalannya penelitian yang akan dilakukan peneliti dalam memahami sebuah penelitian yang akan diteliti. Oleh karena itu metode penelitian akan menentukan proses penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

1. Metode penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian survei. Survei adalah metode riset dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan datanya (Kriyantono 2007:60). Tujuannya untuk memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu

2. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif eskplanatif, dimana dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menjelaskan mengenai suatu fenomena yang sudah diketahui oleh masyarakat luas

namun masyarakat tidak mengetahui mengapa hal tersebut dapat terjadi.

3. Objek

Obyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sari Husada Kemudo, Prambanan, Klaten.

4. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian adalah PT. Sari Husada yang terletak di Jln. Raya Yogya – Solo Km. 19 desa Kemudo, Prambanan, Klaten.

5. Populasi

Adalah keseluruhan objek yang diteliti. Populasi juga dapat dikatakan sebagai sekumpulan elemen-elemen. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sari Husada Kemudo yang berjumlah 748 karyawan yang terdiri dari 380 orang karyawan tetap dan 368 orang karyawan DPK. Karyawan DPK adalah karyawan yang masih berstatus kontrak.

6. Sampel

Adalah sekelompok orang yang ada di dalam populasi. Sampel haruslah sesuai dengan populasi yang ada. Peneliti akan menggunakan rumus *Slovic* untuk menentukan jumlah sampel. Dengan menggunakan rumus tersebut diharapkan peneliti mendapatkan sampel yang mewakili populasi secara tepat. Sedangkan untuk menentukan sampel yang akan digunakan, peneliti menggunakan teknik sampling Klaster. Teknik ini adalah mengelompokkan sampel

kedalam sebuah kelompok atau kategori. Dalam penelitian ini peneliti akan mengelompokkan sampel berdasarkan departemen.

a. Menentukan jumlah sampel

Peneliti akan menggunakan rumus *slovic*

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana:

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir misalnya 2%, kemudian e ini dikuadratkan.

Batas kesalahan yang ditolerir ini bagi setiap populasi tidak sama. Ada yang 1%, 2%, 3%, 4%, 5% atau 10% (Kriyantono, 2006: 160).

N: 748 orang

e : 7%

maka, $n = \frac{N}{1 + Ne^2}$

$$\begin{aligned} n &= \frac{748}{1 + (748)(0,07)^2} \\ &= \frac{748}{1 + (748)(0,049)} \\ &= \frac{748}{4,66} \end{aligned}$$

= 160 orang

Dengan demikian, maka jumlah sampel yang akan diteliti adalah 160 orang.

b. Menentukan sampel yang akan digunakan

Peneliti akan menggunakan teknik *cluster* untuk menentukan sampel yang akan digunakan. Dengan teknik *Cluster*, peneliti akan mengelompokkan sampel kedalam kelompok – kelompok tertentu sehingga dapat dikelompokkan kedalam kategori tertentu. Dan peneliti akan mengelompokkan sampel kedalam departemen – departemen dalam perusahaan. Jadi, sampel yang akan digunakan peneliti pada tiap departemen adalah sebanyak:

TABEL 2

Jumlah Sampel Yang Akan digunakan

Departemen	Jumlah Karyawan	Jumlah Sampel
Fill pack	254 orang	$\frac{254}{748} \times 160 = 52$ orang
Proses	199 orang	$\frac{199}{748} \times 160 = 41$ orang
QA	59 orang	$\frac{59}{748} \times 160 = 12$ orang
Engineering	46 orang	$\frac{46}{748} \times 160 = 9$ orang
HRD	97 orang	$\frac{97}{748} \times 160 = 24$ orang
Supply Chain	13 orang	$\frac{13}{748} \times 160 = 4$ orang

WWTP	7 orang	$\frac{7}{748} \times 160 = 3$ orang
SSD	1 orang	$\frac{1}{748} \times 160 = 1$ orang
R&D	3 orang	$\frac{3}{748} \times 160 = 2$ orang
Opsdev	8 orang	$\frac{8}{748} \times 160 = 3$ orang
IT	1 orang	$\frac{1}{748} \times 160 = 1$ orang
Paleteser	57 orang	$\frac{57}{748} \times 160 = 12$ orang

1. Teknik pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuisoner. Kuisoner akan disebarakan secara langsung kepada karyawan pabrik PT. Sari Husada. Bentuk kuisoner tersebut adalah kuisoner tertutup dimana kuisoner tersebut berisikan daftar pertanyaan yang telah disusun sedemikian rupa terperinci dan merupakan butir – butir instrument dari descriptor. Kuisoner dilengkapi dengan alternative jawaban sebagai instrument penelitian kepada responden yang telah ditetapkan sebagai sample.

2. Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan

pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005:45).

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Product Moment, yang rumusnya sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dasar pengambilan keputusan untuk validitas adalah:

Jika r hasil positif (+), serta r hasil $> r$ tabel, maka butir atau variabel tersebut valid. Namun jika r hasil negatif (-), dan r hasil $< r$ tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak valid (Santoso, 2000:277)

Sebelum kuesioner yang digunakan sebagai alat pengumpul data digunakan untuk penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 30 responden. Sebuah instrumen dinyatakan valid jika setiap butir pertanyaannya mempunyai nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Berdasarkan tabel yang berada dalam lampiran, dapat diketahui bahwa seluruh butir pernyataan pada masing-masing variabel memiliki nilai $r_{hitung} > 0,361$ (r_{tabel}). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jika alat ukur telah dinyatakan valid, berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya (Umar:2002:108). Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Cronbach. Teknik Cronbach mencari reliabilitas instrument yang skornya bukan 0 – 1, tetapi merupakan rentangna antara beberapa nilai, misalnya 0 – 10 atau 0 – 100, atau bentuk skala 1 – 3, 1 – 5 atau 1 – 7 dan seterusnya dapat dilakukan dengan menggunakan keofisien alpha (α) dari Cronbach. Rumus ini dapat ditulis:

$$\alpha_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma^2} \right)$$

dimana:

- α_{11} = reliabilitas instrumen
- k = banyak butir pertanyaan
- σ_b^2 = varian total
- σ^2 = jumlah varian butir

Jumlah varian butir dicari dulu dengan cara mencari nilai varian tiap butir, kemudian jumlahkan, rumus yang digunakan untuk mencari varian butir adalah:

$$\sigma = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

dimana:

n = jumlah responden

X = nilai skor yang dipilih (total nilai dari nomor – nomor butir pertanyaan)

Penulis telah melakukan pengujian reliabilitas menggunakan teknik *cronbach's alpha*. Kuesioner akan dikatakan reliabel jika *cronbach's alpha* > 0,6 (Santosa dan Ashari, 2005:251). Berikut adalah hasil uji reliabilitas dengan bantuan program *SPSS for Windows Release 15*.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Komunikasi	0,919	Reliabel
Produktivitas	0,885	Reliabel
Kesejahteraan	0,912	Reliabel

Hasil uji seperti pada tabel di atas diketahui bahwa semua variabel adalah reliabel karena mempunyai nilai > 0,6. Hasil uji validitas dan reliabilitas menyatakan bahwa kuesioner yang dipakai untuk mengukur dalam penelitian ini dinyatakan dapat mengukur kepuasan komunikasi, produktivitas dan kesejahteraan.

3. Metode Analisis Data

a. Hubungan X dan Y

Untuk membuktikan hipotesis hubungan antara variabel dan mengetahui derajat hubungan dalam penelitian ini digunakan analisis korelasi Product Moment. Teknik ini digunakan untuk mencari koefisien korelasi antara data ordinal/interval dengan data ordinal lainnya (Kriyantono, 2007:174).

Untuk mengetahui derajat hubungan, digunakan koefisien korelasi (r), yang nilainya ditentukan sebagai berikut:

- a. Nilai hubungan antara variabel X dan Y berkisar antara -1 sampai dengan +1
- b. Jika $r > 0$, artinya terjadi hubungan linier positif, yaitu semakin besar nilai variabel X (independent), semakin besar pula nilai variabel Y (dependent), atau sebaliknya
- c. Jika $r < 0$, artinya telah terjadi hubungan linier negatif, yaitu semakin kecil nilai variabel X (independent), maka semakin besar nilai variabel Y (dependent), atau sebaliknya
- d. Jika nilai $r = 0$, artinya tidak ada hubungan sama sekali antara variabel X (independent) dengan variabel Y (dependent)
- e. Jika nilai $r = 1$ atau $r = -1$, telah terjadi hubungan linier sempurna, sedangkan untuk nilai r yang semakin mengarah ke angka 0 maka hubungan semakin melemah.

Rumus Product Moment adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

b. Hubungan Z dengan X dan Y

Untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada pengaruh variabel moderating kesejahteraan karyawan (Z) terhadap variabel bebas kepuasan komunikasi (X) dan variabel terikat produktivitas karyawan (Y), maka akan menggunakan teknik korelasi parsial yaitu untuk mengetahui ada-tidaknya hubungan di antara variabel-variabel penelitian dengan adanya variabel moderating. Data ini akan diolah menggunakan SPSS versi 12.