

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Jelasnya manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujudnya tujuan perusahaan, kepuasan karyawan dan masyarakat.

Menurut Dessler (2015:3) Manajemen Sumber Daya adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan, dan

keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sedangkan Mangkunegara (2013:2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Adapun Handoko dan Purnaya (2016:2) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2017:6-9) fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia secara singkat adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepengawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengindegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat

penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerja, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

6. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) atau tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling

menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

10. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan

akan memudahkan mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:14) peranan MSDM adalah:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.

8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.

2.1.2. 5R

1. Pengertian 5R

5R merupakan kependekatan dari ringkas, rapih, resik, rawat dan rajin. Sedangkan kependekatan yang berasal dari jepang yaitu *seiri, seiton, seiso. Seiketsu, dan shitsuke* . 5R adalah salah satu metode yang dapat meningkatkan kebiasaan positif para pekerja dengan cara membangun dan memelihara sebuah lingkungan yang bermutu di dalam sebuah organisasi agar dapat memajukan organisasi tempat kerja, menjamin kesesuaian dengan standar yang ada, dan berujung pada peningkatan efisiensi, produktivitas, keselamatan kerja, dan mengurangi pemborosan baik dari waktu maupun tempat.

Menurut Adzim (2013:87) 5R merupakan suatu pendekatan sistematis untuk menata, menyusun, dan membersihkan lingkungan kerja menjadi tempat kerja yang lebih baik secara berkelanjutan.

Sedangkan Supriyanto (2014:24), menyatakan bahwa 5R adalah proses perubahan sikap dengan menerapkan pemilahan ditempat kerja, mengadakan penataan, pembersihan, memelihara

kondisi yang mantap dan melakukan pemeliharaan terhadap kebiasaan-kebiasaan yang diperlukan untuk melaksanakan supaya hasilnya bisa menjadi lebih baik.

Adapun Menurut Suteja (2013:24), 5R menjadi salah satu budaya di tempat kerja yaitu bagaimana seseorang atau pekerja itu sendiri memperlakukan tempat kerjanya dengan baik. Bila tempat kerja tertata dengan rapi, bersih, dan tertib maka akan memudahkan dalam melakukan pekerjaan dapat tercipta.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa 5R adalah suatu pendekatan sistematis yang mampu merubah organisasi menjadi lebih bertanggung jawab terhadap menjaga kebersihan tempat kerja agar terciptanya pekerjaan yang baik.

2. Tujuan 5R

Menurut Osada (2017:31), karena 5R jelas begitu penting, banyak orang membuat kesalahan dengan berkonsentrasi pada istilah individual seolah-olah hal itu merupakan semacam daya tarik yang menguntungkan. Perlu diingat bahwa 5R sebenarnya adalah cara untuk mencapai tujuan tertentu dan harus diterapkan dengan memperhatikan sasaran tertentu, beberapa tujuan 5R:

1. Keamanan

Kata penyimpanan dan kerapihan menjadi ciri khas yang menyolok di dalam suatu organisasi. Karena keamanan penting

dan sebaliknya dalam menyimpan berkas-berkas dan kerapian dalam penataan untuk keamanan, maka keduanya istilah ini dilakukan agar memudahkan dalam pencarian.

2. Mengutamakan Tempat Kerja yang Rapi

5R memiliki tujuan untuk memperhatikan hal-hal kecil tetapi membuat perbedaan. Itulah sebabnya mengapa orang-orang mengutamakan pentingnya tempat kerja yang rapi.

3. Efisiensi

5R memiliki tujuan untuk mengefisiensikan waktu, baik berupa penyimpanan terhadap peralatan kantor dan file-file yang baik menghemat lebih banyak waktu karena peralatan berada dalam keadaan prima.

4. Mutu

5R memiliki tujuan focus terhadap mutu suatu pekerjaan khususnya dalam melakukan tugas-tugasnya agar terhindar dari rasa tanggung jawab.

3. Manfaat 5R

Menurut Osada dalam Waluyo (2013: 3-4) menjelaskan bahwa manfaat yang akan diperoleh bila menerapkan metode 5R ini antara lainva:

1. Menyediakan tempat kerja yang menyenangkan

tempat kerja yang bersih rapi dan teratur akan membuat kita lebih senang dan bersemangat untuk bekerja. Selain itu

penerapan ini akan menjadikan tempat kerja lebih luas sehingga kita lebih leluasa dalam bergerak.

2. Membantu Untuk Mengefisienkan Pekerjaan

Apabila setiap mencari barang yang dibutuhkan harus mencari-cari terlebih dahulu, atau membongkar semua isi tempat penyimpanan tentunya akan membuat pekerjaan selesai lebih lama. Jika setiap barang ditempat kerja telah tersusun benar pada tempatnya tentu akan mudah menemukannya ketika kita ingin menggunakan barang tersebut, sehingga lebih efisien

3. Memperkecil resiko kecelakaan kerja

Pengaturan lingkungan kerja dan fasilitas kerja akan menciptakan kondisi yang bersih, rapi, dan nyaman bagi pegawai. Dengan pengaturan lingkungan kerja dapat mengurangi resiko kecelakaan kerja seperti pengambilan folder- folder dilemari yang terlalu tinggi, dan mengurangi resiko kelelahan yang diakibatkan oleh letak barang yang kurang jelas posisinya sehingga harus mencari-cari.

4. Membimbing pada kualitas kerja yang lebih baik

Bagi organisasi yang telah menerapkan metode 5R ini mampu menjadikan segala sesuatunya dengan sungguh-sungguh.baik dari segi kerja sama tim, pegawai melakukan sesuatu dengan

prosedur kerja dan mematuhi peraturan-peraturan didalam suatu organisasi.

4. Dimensi 5R

Menurut Osada (2017:23-30) 5R dirancang untuk menghilangkan pemborosan, yaitu sebagai berikut:

1. Ringkas

Umumnya istilah ini berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan atau prinsip tertentu. Ringkas berarti membedakan antara yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas, dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang hal-hal yang tidak diperlukan. Pada tahap ini, titik beratnya adalah manajemen stratifikasi dan mencari faktor-faktor penyebab sebelum hal-hal yang tidak diperlukan tersebut menjadi sebuah masalah. Dalam manajemen stratifikasi, hal pertama yang dilakukan adalah menggunakan diagram pareto sebagai dasar penentuan prioritas pemecahan masalah. Selanjutnya adalah mengatasi faktor-faktor penyebab. Merupakan hal yang sangat penting untuk melakukan pembersihan barang-barang apapun, sehingga dengan demikian akan diketahui akar dari penyebab masalah. Dengan demikian

kita akan dapat menangani penyebabnya dan ini merupakan hal yang sangat penting.

2. Rapi

Umumnya, dalam penerapan 5R, Rapi berarti menyimpan barang-barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan diperlukan atau mendadak. Pada tahap ini, titik beratnya pada manajemen fungsional dan mengeliminasi aktivitas mencari. Jika segala sesuatu disimpan pada tempatnya sehingga menjaga mutu dan keamanan, maka akan tercipta tempat kerja yang rapi. Prinsip kerapian berlaku diseluruh masyarakat dan disegala aspek kehidupan. Semua kerapian ini memerlukan keterampilan. Segala sesuatu dirancang untuk memudahkan dalam mengambil barang saat dibutuhkan tanpa adanya kegiatan mencari. Untuk merancang suatu tata letak fungsional, langkah awal dilakukan dengan menentukan seberapa sering menggunakan suatu barang:

- a. Barang-barang yang tidak dipergunakan : singkirkan
- b. Barang-barang yang tidak digunakan tetap jika ingin digunakan dalam keadaan tertentu : simpan barang-barang untuk keadaan yang tidak terduga.
- c. Barang-barang yang hanya dipergunakan sewaktu-waktu saja simpan sejauh mungkin.

d. Barang-barang yang terkadang dipergunakan: simpan ditempat kerja.

e. Barang-barang yang sering dipergunakan : simpan ditempat kerja atau disimpan oleh pegawai yang bersangkutan.

3. Resik

Secara umum resik berarti melakukan kebersihan sehingga segala sesuatu menjadi bersih. Resik berarti membersihkan atau merapikan barang-barang yang berserakan menjadi sesuatunya bersih. Titik beratnya adalah membersihkan dan menciptakan tempat kerja yang sempurna di dalam organisasi. Maka untuk membersihkan dan menciptakan tempat kerja yang sempurna terutama pada banyaknya kertas-kertas atau file-file yang menumpukan yaitu membersihkan lebih sekedar membuat tempat dan fasilitas bersih, melainkan melakukan pemeriksaan.

4. Rawat

Dalam istilah 5R rawat berarti terus-menerus dan secara berulang ringkas, rapi, resik yang dilakukan secara terus menerus. Hal tersebut meliputi kebersihan lingkungan kerja. Titik beratnya adalah manajemen visual dilakukan untuk mencapai dan mempertahankan kondisi standar untuk memungkinkan setiap individu selalu bertindak cepat agar kebersihan dan ketertiban yang telah di capai harus dipertahankan serta mengharuskan untuk mengembangkan

struktur kerja yang akan mendukung Praktik-praktik baru dan mengubahnya menjadi kebiasaan.

5. Rajin

Umumnya istilah ini berarti menekankan kepada kemampuan untuk bekerja dengan kebiasaan baik dan disiplin. menunjukkan kepada orang lain apa yang perlu dilakukan dengan mendorong praktik diantara orang lain tersebut. Hal ini menjadi tanggung jawab organisasi. Mempertahankan penerapan 5R pertama berarti disiplin. Menandakan bahwa komitmen untuk menjaga ketertiban dan berlatih 5R pertama sebagai cara hidup. Metode yang dilakukan dalam penerapan rajin adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan kesadaran.
- b. Meningkatkan kebiasaan untuk mematuhi aturan atau prosedur di tempat kerja.
- c. Menciptakan suasana tempat kerja yang nyaman.

2.1.3. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2017:217) Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan dimana peserta organisasi mengekspresikan kepeduliannya mereka terhadap organisasi, kesuksesan, dan kesejahteraan.

Menurut Meyer, dkk (2017:301) menyatakan bahwa komitmen adalah kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa tujuan.

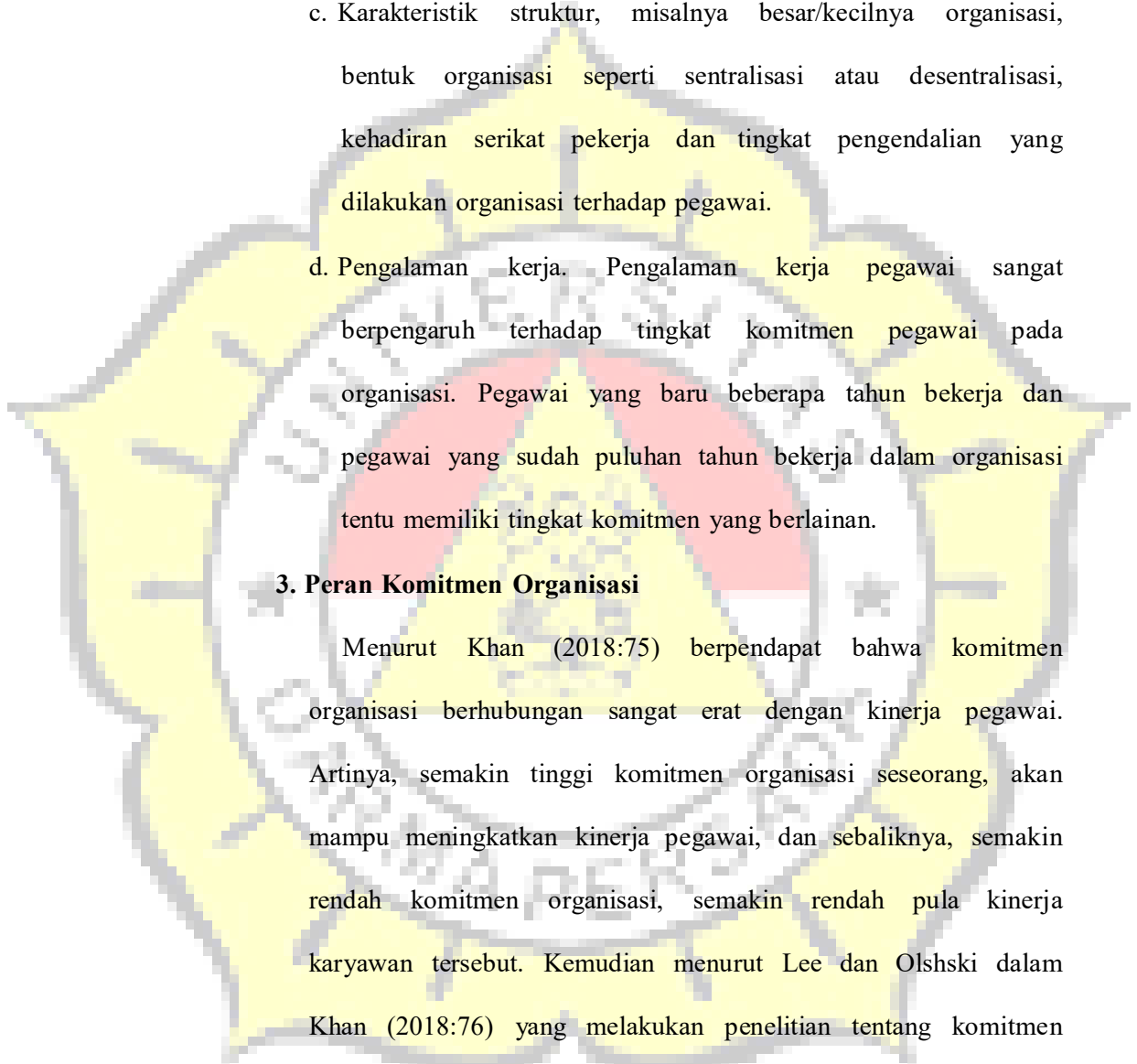
Sedangkan Porter, dkk (2017:27) komitmen sebagai kekuatan relative identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas disimpulkan bahwa komitmen sebagai dorongan emosional diri dalam arti positif. Dimana pegawai yang ingin kariernya maju berkomitmen untuk mengejar keunggulan dan meraih prestasi, dan pegawai yang merasa penting terhadap pelayanan berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi. Ini adalah ekspresi yang menunjukkan bahwa mereka percaya dan peduli terhadap organisasinya. Tanpa komitmen, pegawai tidak memiliki usaha maksimal dalam meningkatkan kompetensi serta rendahnya motivasi dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2013:163) mengemukakan empat faktor yang memengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.

- 
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kepuasan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
 - c. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.
 - d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai yang baru beberapa tahun bekerja dan pegawai yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

3. Peran Komitmen Organisasi

Menurut Khan (2018:75) berpendapat bahwa komitmen organisasi berhubungan sangat erat dengan kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi seseorang, akan mampu meningkatkan kinerja pegawai, dan sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi, semakin rendah pula kinerja karyawan tersebut. Kemudian menurut Lee dan Olshski dalam Khan (2018:76) yang melakukan penelitian tentang komitmen organisasi percaya bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan perilaku positif pegawai. Individu akan mengerjakan pekerjaan, mengidentifikasi perannya, dan pada diri mereka akan

tumbuh komitmen untuk mengerjakan pekerjaan, yang pada akhirnya mereka akan mempunyai penghargaan yang besar terhadap keberhasilan melakukan pekerjaan. Jadi pengharapan akan keberhasilan pekerjaan akan tumbuh manakala komitmen mereka terhadap organisasi meningkat. Adapun menurut Clarke dalam Khan (2018:78-79) melakukan penelitian tentang komitmen dan kinerja pegawai menemukan bahwa komitmen mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja. Komitmen efektif berhubungan positif terhadap kinerja. Oleh karena itu kepada manajemen disarankan dalam meningkatkan kinerja pegawai hendaknya meningkatkan komitmen organisasi pegawai. Komitmen itu ditunjukkan pada kesetiaan pegawai terhadap organisasi, termasuk didalamnya loyalitas pegawai terhadap organisasi.

4. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Sutrisno (2017:221-223) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen organisasi.

a. Komitmen afektif

Komitmen afektif adalah tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Dalam hal ini pegawai menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri. Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan,

keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperoleh dari tempat atau organisasi lain. Semakin nyaman dan tinggi manfaat yang dirasakan oleh anggota, maka semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya.

b. Komitmen continuance

Komitmen kelanjutan dapat didefinisikan sebagai keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi. Komitmen ini didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang akan dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi dan anggapan bahwa menetap di organisasi sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

c. Komitmen normative

Komitmen normatif adalah keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi, adalah adanya kewajiban moral, di mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika

tidak melakukan sesuatu. Pegawai menganggap menetap dalam organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

2.1.4. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Menurut Davis (2013:145) mengemukakan bahwa komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain.

Adapun Menurut Flippo (2013:448) berpendapat bahwa komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis).

Sedangkan Menurut Sikula (2013:94) mendefinisikan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu tempat, atau suatu kepada sesuatu, tempat, atau orang lain.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

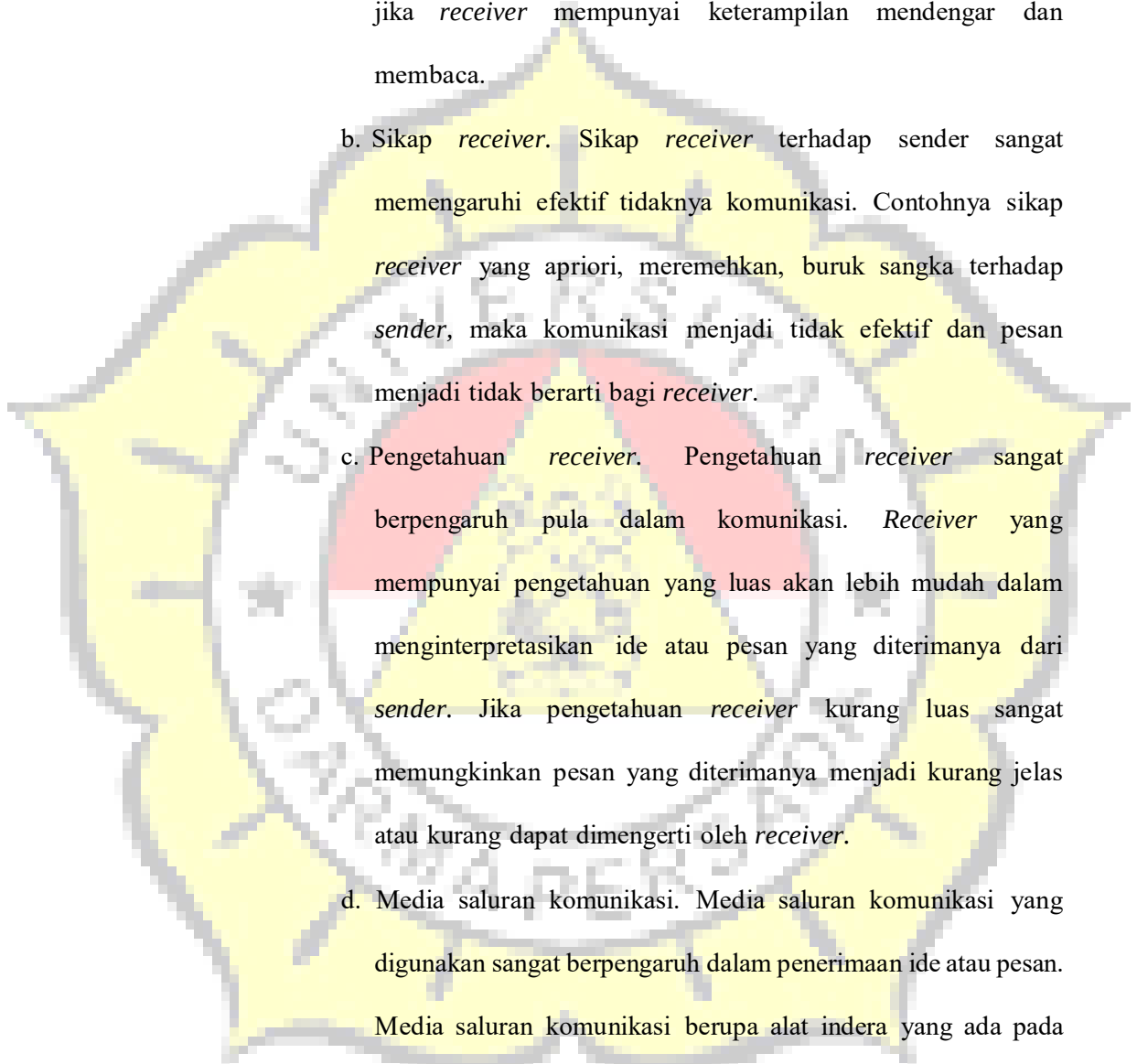
2. Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2016:230) ada dua tinjauan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi yaitu:

1) Faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator, terdiri dari:

- a. Keterampilan *sender*. *Sender* sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.
- b. Sikap *sender*. Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan mengakibatkan informasi di tolak oleh *receiver*. Sikap *sender* yang ragu-ragu juga dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. *Sender* harus mampu bersikap menyakinkan terhadap pesan yang diberikan kepadanya.
- c. Pengetahuan *sender*. *Sender* yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikan kepada *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.
- d. Media saluran yang digunakan oleh *sender*. Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam menyampaikan ide, informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dengan menarik perhatian *receiver*.

2) Faktor dari pihak *receiver*, yaitu:

- 
- a. Keterampilan *receiver*. Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh *sender* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.
- b. Sikap *receiver*. Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat memengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Contohnya sikap *receiver* yang apriori, meremehkan, buruk sangka terhadap *sender*, maka komunikasi menjadi tidak efektif dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*.
- c. Pengetahuan *receiver*. Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.
- d. Media saluran komunikasi. Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera *receiver*

terganggu maka pesan yang diberikan oleh sender dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

3. Hambatan-Hambatan Dalam Komunikasi

Menurut Badrudin (2013:209-210) hambatan-hambatan dalam komunikasi yaitu:

- a. Hambatan semantik, yaitu hambatan karena bahasam kata-kata atau kalimat-kalimat yang digunakan penafsirannya banyak.
- b. Hambatan teknis, yaitu hambatan yang disebabkan oleh alat-alat teknis yang digunakan untuk berkomunikasi yang kurang baik.
- c. Hambatan biologis, yaitu hambatan yang ditimbulkan oleh kurang baiknya panca indera komunikator/ komunikan, seperti bisu/tuli.
- d. Hambatan psikologis, yaitu hambatan kejiwaan yang disebabkan perbedaan status dan keadaan, misalnya antara direksi dan pesuruh.
- e. Hambatan kemampuan, yaitu hambatan yang disebabkan komunikan kurang mampu menangkap dan menafsirkan pesan komunikasi sehingga dipersepsikan serta dilakukan salah.

4. Dimensi Komunikasi

Menurut Abidin (2015:70) ada empat dimensi yang menunjang komunikasi yaitu:

- a. Komunikasi kebawah

Komunikasi kebawah adalah komunikasi yang mengalir dari level yang lebih tinggi ke level yang lebih rendah. Komunikasi ini

digunakan oleh manajemen kepada karyawan ketika menyampaikan instruksi menginformasikan kebijakan dan prosedur, menunjukan masalah yang membutuhkan perhatian, dan memberikan umpan balik mengenai kinerja.

b. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang mengalir dari individu yang berbeda pada level yang lebih rendah (bawahan) ke level yang lebih tinggi (atasan) komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada pemegang kekuasaan, menyampaikan informasi mengenai proses pencapaian tujuan dan menyampaikan berbagai proses permasalahan.

c. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi antara rekan-rekan sederajat dalam unit kerja yang sama.

d. Komunikasi lintas saluran

Komunikasi lintas saluran adalah komunikasi yang terjadi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang baik menduduki posisi atasan atau bawahan mereka.

2.1.5 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2013:501) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan respons efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relative puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Sedangkan Menurut Robbins (2017:210) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya.

Adapun Menurut Gibson (2016:201) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tindakan atau sikap umum yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2017:205) berpendapat bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Faktor Psikologis

faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

b. Faktor Sosial

Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar pegawai maupun pegawai dengan atasan.

c. Faktor Fisik

Faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur, dan sebagainya.

d. Faktor Finansial

Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi system dan besarnya gaji. Jaminan sosial, bermacam tunjangan, pemberian fasilitas kerja, dan promosi.

3. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2017:324) mengajukan empat variabel yang mampu memengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu :

a. Pekerjaan yang menantang secara mental

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Di bawah kondisi moderat sampai menantang,

sebagian besar pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Reward yang memadai

Kecenderungan pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua, dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi dan status sosial.

c. Kondisi yang mendukung

Perhatian pekerja kepada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain tidaklah terlalu ekstrim. Mereka juga cenderung bekerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas modern, serta peralatan kerja yang mencukupi.

d. Kolega yang mendukung

Pekerja selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat memengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

2.1.6. Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan dan kelebihan yang sudah ada. Disamping itu sumber dari jurnal dan skripsi untuk mendapatkan suatu informasi tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Jurnal Penelitian Yang Relevan

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Brian Hartono dan Roy Setiawan	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Paparon's Pizza City Of Tomorrow. AGORA	Hasil penelitian menunjukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

		Vol.1,No.1,2013	kerja dengan nilai sebesar 77,9%
2	Destrian Ardi Parama dan Ira Dwi Mayangsari	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Mitra Driver Gojek Di Kota Bandung Raya.Vol.5, No.1 Maret 2018. ISSN 2355-9357	Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 21,4%
3	Muchlison Anis, Tri Susilowatie, Suranto	Implementasi 5R Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Stakeholders. Simposium Nasional Teknologi Terapan 2013. ISSN 2339-028	Hasil penelitian menunjukan bahwa interaksi semua variabel dengan tingkat signifikannya masing-masing mempunyai probabilitas kurang dari 0,05 yang berarti bahwa implementasi 5R berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan stakeholders.
4	Ipek Kalemci Tuzun	The Impact of Identification And Commitment On Job Satisfaction: The Case Of A Turkish Service Provider (Dampak Identifikasi dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja, Kasus Penyedia Layanan Turki) Internasional Journal Vol.32,No.8,31 Januari	Hasil penelitian menunjukan bahwa identifikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,55. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai

		2016 pp.728-738.	sebesar 0,56.
5	Payal Mehra	Organizational Communication And Job Satisfaction : What Role Do Generational Differences Play? Internasional Journal Vol.12,No.86,April 2018	Hasil penelitian menunjukan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dengan nilai sebesar 0,350

Sumber: Diolah Penulis Tahun 2019

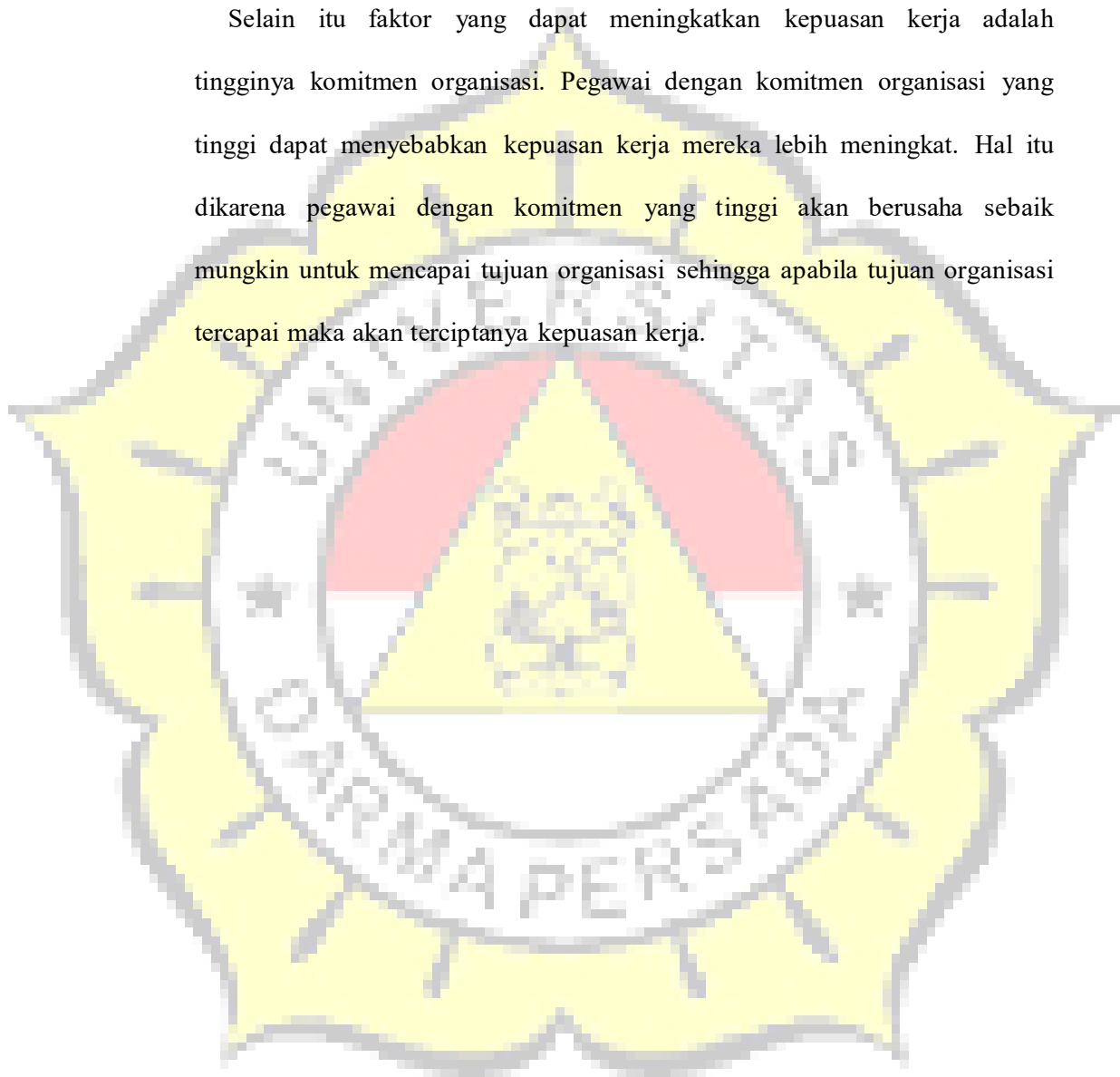
2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian digunakan sebagai penuntun dan untuk mencerminkan alur pemikiran dalam penelitian. Kerangnya penelitian berikut ini menggambarkan adanya pengaruh 5R, Komitmen Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja Salah satu faktor pendorong keberhasilan suatu organisasi adalah perasaan puas atau tidak puas dari anggota organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan anggota organisasi harus diperhatikan karena dapat memengaruhi kinerja anggota organisasi serta memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal itu karena anggota organisasi yang merasa puas akan bersemangat ketika bekerja sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan memiliki performa yang baik.

Kepuasan kerja pegawai dapat diciptakan dan dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya adalah karena adanya 5R yang positif di dalam organisasi. 5R merupakan meningkatkan kebiasaan positif para pekerja dengan cara membangun dan memelihara sebuah lingkungan yang bermutu di dalam

sebuah organisasi agar dapat memajukan organisasi tempat kerja, menjamin kesesuaian dengan standar yang ada, dan berujung pada peningkatan efisiensi dan mengurangi pemborosan baik dari waktu maupun tempat.

Selain itu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah tingginya komitmen organisasi. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi dapat menyebabkan kepuasan kerja mereka lebih meningkat. Hal itu dikarena pegawai dengan komitmen yang tinggi akan berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi sehingga apabila tujuan organisasi tercapai maka akan terciptanya kepuasan kerja.



Sementara itu untuk kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap Komunikasi, salah satu faktor yang mempengaruhi keberadaan organisasi yaitu Membentuk hubungan baik antar pegawai maupun dengan atasan adalah



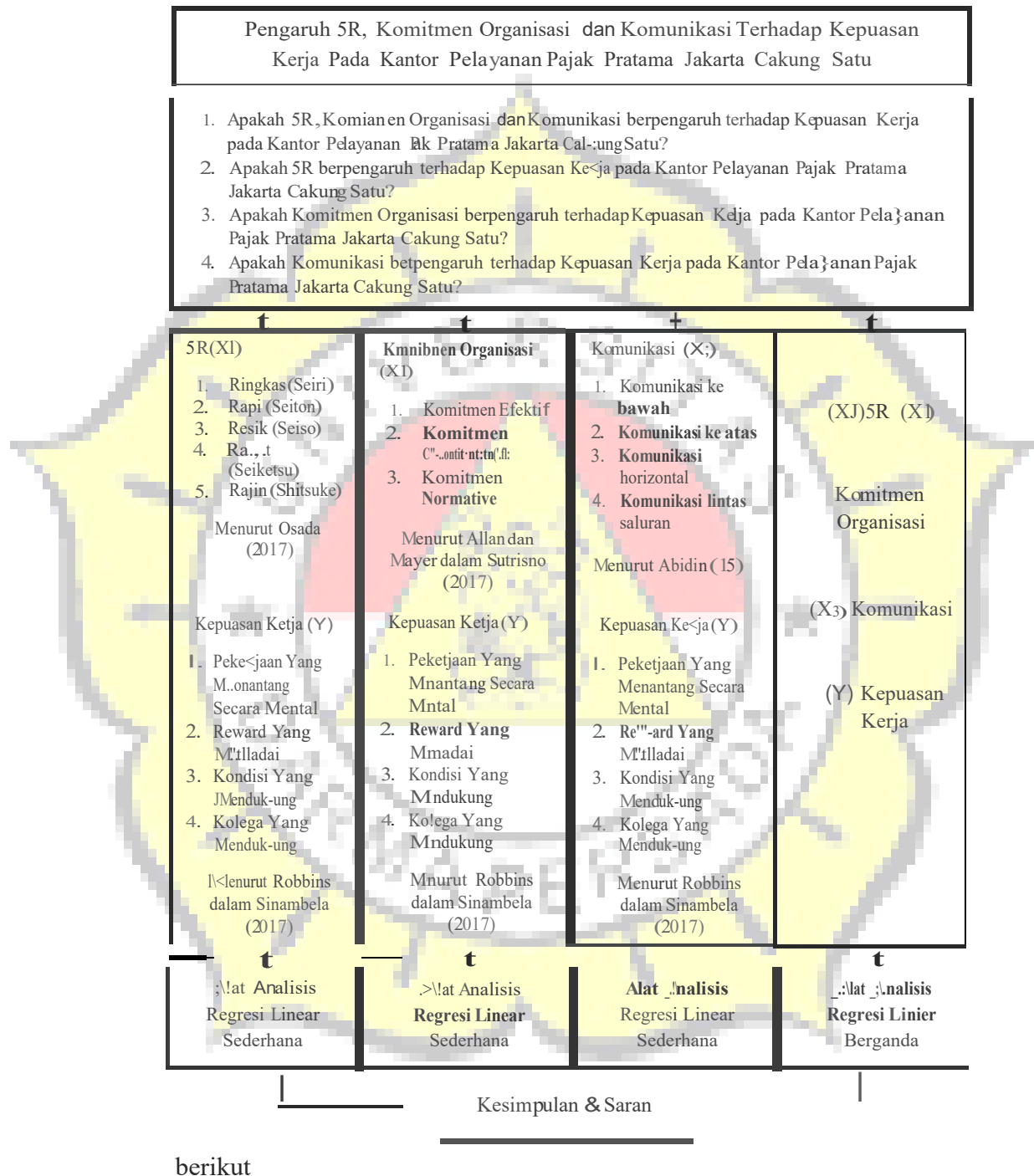
tugas pimpinan dalam menjaga bawahannya. Komunikasi sangat penting dalam kehidupan manusia, karena harus diakui bahwa manusia tidak bisa hidup tanpa komunikasi karena manusia adalah makhluk sosial yang saling



membutuhkan satu sama lain agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan komunikasi yang baik sehingga bisa menimbulkan semangat



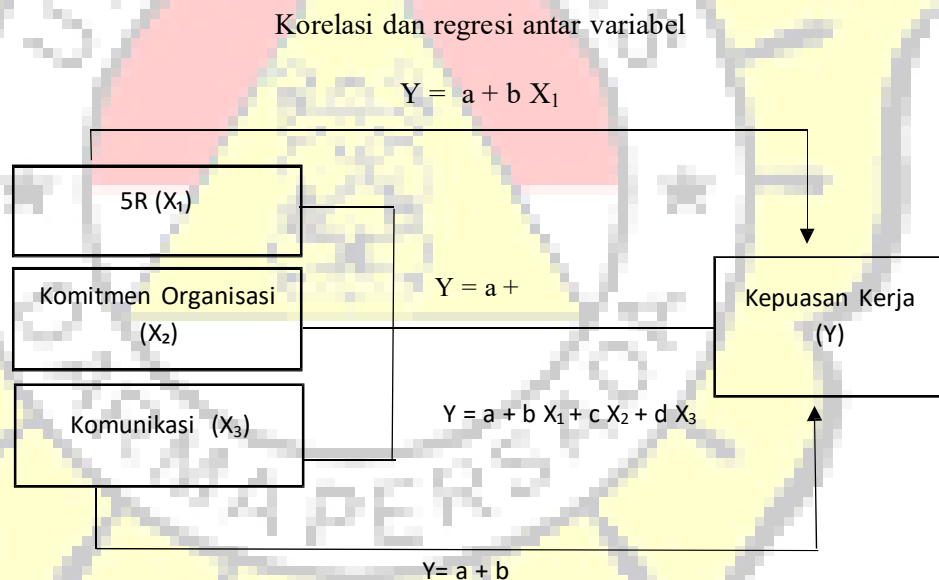
kerja karyawan. Maka model kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai



Kerangka Pemikiran

2.2.1. Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:42) paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar berikut:



Gambar 2.3
Paradigma Pemikiran

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independen yakni $5R (X_1)$, komitmen organisasi (X_2) dan komunikasi sebagai (X_3) dan satu variabel dependen yakni kepuasan kerja (Y), $5R (X_1)$, komitmen organisasi (X_2)

dan komunikasi (X_3) mempengaruhi kepuasan kerja () secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya $5r$ (), komitmen organisasi () dan komunikasi (X_3) mempengaruhi kepuasan kerja () secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$

2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka adapun hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, seperti :

1. Apakah ada pengaruh $5r$, komitmen organisasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja.

Ha : $5r$, komitmen organisasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Cakung Satu.

Ho : $5r$, komitmen organisasi dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Cakung Satu.

2. Apakah ada pengaruh $5r$ terhadap kepuasan kerja.

Ha : $5r$ berpengaruh terhadap kepuasan kerja Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Cakung Satu..

Ho : $5r$ tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Cakung Satu

3. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Ha : komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Cakung Satu.

Ho : komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Cakung Satu.

4. Apakah ada pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja.

Ha : komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Cakung Satu.

Ho : komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Cakung Satu.

