

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka adalah kegiatan yang meliputi mencari, membaca, dan menelaah laporan-laporan penelitian dan bahan pustaka yang memuat teori-teori yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Kegiatan ini merupakan bagian yang penting dari penelitian ilmiah, yang harus dilakukan dalam setiap penelitian ilmiah dalam semua bidang ilmu. Hasil dari kegiatan ini merupakan materi yang akan disajikan untuk menyusun dasar atau kerangka teori penelitian.

##### **2.1.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Untuk melengkapi referensi dan pengembangan penelitian ini, peneliti telah mempelajari penelitian yang telah dilakukan peneliti-peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini. Berkaitan dengan dijabarkan pada bab maupun sub bab sebelumnya bahwa judul dari penelitian ini adalah “Pengaruh Iklim Komunikasi Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya”.

Berpedoman pada judul penelitian tersebut, maka peneliti melakukan penelitian serta tinjauan terhadap penelitian serupa yang sebelumnya terlebih dahulu melakukan penelitian, yang mengkaji hal yang sama serta relevan dengan kajian yang akan diteliti oleh peneliti. Berikut ini adalah tabel 2.1 dan peneliti

menemukan beberapa hasil penelitian dari peneliti terdahulu yang meneliti tentang penelitian sejenis tentang Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Uraian	Nama Peneliti		
		Mery Meilita (Jurnal)	Widya Resky Angriana (Skripsi)	Pandu Pramura Hardi (Jurnal Unikom)
1.	Universitas	Universitas Atma Jaya Yogyakarta	Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar	Universitas Komputer Indonesia
2.	Tahun Penelitian	2014	2018	2017
3.	Judul Penelitian	Pengaruh Iklim komunikasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar	Pengaruh Iklim komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat
4.	Metode Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif

5.	<p style="text-align: center;"><b>Hasil Penelitian</b></p>	<p>Ada pengaruh yang positif dan signifikan iklim komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN(Persero) Wilayah Kalimantan Barat. Semakin baik iklim komunikasi maka motivasi kerja karyawan akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya semakin kurang iklim organisasi maka motivasi kerja karyawan akan semakin rendah.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <p>1) komunikasi organisasi yang diterapkan pada Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar tergolong dalam kategori baik sebanyak 54,28 persen. 2) motivasi kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar tergolong dalam kategori baik sebanyak 82,86 persen. 3) Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh antara faktor kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi terhadap motivasi kerja pegawai dan ada pengaruh antara iklim komunikasi dengan harapan, pemenuhan, peluang dan kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.</p>
----	--	---	---	--

			motivasi kerja pegawai.	
6.	<b>Perbedaan</b>	Subjek dan variabel X berbeda dengan penelitian yang diteliti oleh peneliti	Subjek penelitian ini berbeda dengan penelitian yang diteliti oleh peneliti	Teori dari penelitian ini menambahkan teori strukturasi organisasi sedangkan penelitian yang diteliti oleh peneliti langsung menggunakan teori persepsi dari Wayne Pace.

Sumber : Peneliti 2022

## 2.2 Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

### 2.2.1 Definisi Komunikasi Organisasi

Definisi Komunikasi Organisasi Komunikasi adalah sebuah perihal penting akan tetapi juga rumit pada kehidupan manusia. Komunikasi sangat mempengaruhi seseorang. termasuk komunikasi dengan orang yang dikenal ataupun tidak (Morissan, 2013: 156). Menurut Purwanto komunikasi organisasi merupakan sebuah tahapan saling bertukar pengetahuan tiap orang ke lainnya menggunakan sebuah perantara, bisa dengan sebuah tanda, sikap maupun kegiatan.(Purwanto. 2007: 4)

Komunikasi organisasi menurut Wiryanto, (2005) dalam Romli, merupakan kegiatan mengirim dan menerima bermacam informasi perusahaan baik formal atau tidak berdasarkan sebuah perusahaan. Komunikasi formal merupakan hubungan yang disetujui perusahaan serta bersifat mementingkan perusahaan. Isi dari komunikasi berupa kinerja dari semua bidang yang diharuskan ada di sebuah perusahaan. Ada pula komunikasi informal yakni hampir sama dengan komunikasi formal akan tetapi berorientasi pada anggota perindividu. Komunikasi organisasi merupakan kegiatan mengirim dan menerima pesan di sebuah kelompok dari organisasinya. (Romli, 2011)

Komunikasi formal merupakan hubungan yang disetujui perusahaan serta bersifat mementingkan perusahaan. Isi dari komunikasi berupa kinerja dari semua bidang yang diharuskan ada di sebuah perusahaan. Ada pula komunikasi informal merupakan hubungan yang berdasarkan persetujuan sosial yang lebih berorientasi pada anggota tiap individu (Romli, 2011).

### **2.2.2 Fungsi Komunikasi Organisasi**

Liliwari, menyatakan bahwa komunikasi organisasi memiliki beberapa fungsi yang terdiri dari:

1. Mengkoordinasikan aktivitas individu, kelompok, atau unit-unit lain dalam organisasi.
2. Memberikan pengarahan organisasi keseluruhan
3. Memfasilitasi pertukaran informasi organisasi

4. Menjamin adanya arus timbal balik (*two way flow information*) antara organisasi dan lingkungan eksternal (diluar) organisasi. (liliweri, Alo. 2007 : 179)

Fungsi komunikasi dalam organisasi, menurut Soyomukti dalam bukunya yang berjudul *Pengantar ilmu komunikasi* adalah sebagai berikut:

- 1 Fungsi informatif

Seluruh anggota organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, baik dan tepat waktu. Informasi yang didapatkan memungkinkan setiap anggota dalam organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti baik bagi atasan atau bawahan.

- 2 Fungsi regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, dan terdapat dua hal yang berpengaruh, yaitu:

- a. Berkaitan dengan orang-orang yang berada pada tataran manajemen, yaitu orang-orang yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberikan perintah agar dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya
- b. Berkaitan dengan pesan-pesan regulatif yang berorientasi pada kerja, dimana bawahan membutuhkan kepastian peraturan mengenai pekerjaan yang boleh atau tidaknya untuk dilaksanakan.

- 3 Fungsi persuasif

Dalam fungsi ini, berkaitan dengan tugas pimpinan untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah, karena pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan dapat menghasilkan kepedulian yang lebih besar, dibandingkan pimpinan yang sering memperlihatkan kekuasaan.

#### 4 Fungsi integratif

Organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik, ada dua saluran yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu:

- a. Saluran komunikasi formal: Penerbitan khusus dalam organisasi (buletin, surat kabar).
- b. Saluran komunikasi informal: Perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja (Soyomukti, 2016:181-182)

### **2.2.3 Proses Komunikasi Organisasi**

Menurut Pace dan Faules, terdapat tiga bentuk komunikasi organisasi yang terdiri dari:

1. *Downward communication* atau komunikasi kepada bawahan  
Percakapan untuk bawahan menampakkan alur informasi yang berasal dari atasannya pada bawahan. Komunikasi downward bisa dinamakan alur komunikasi vertikal. Data yang diperoleh saat berkomunikasi vertikal dalam komunikasi downward, yaitu tentang

cara bekerja, panduan dalam melakukannya, peraturannya, hasil kerja dan perasaan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. *Upward communication* atau komunikasi kepada atasan  
Percakapan ini berperan sebagai timbal balik dari atasan dalam menunjukkan mengenai kesuksesan sebuah informasi yang disampaikan pada bawahannya serta bisa menstimulus pada karyawannya dalam berkontribusi untuk merancang strategi berorganisasi. Komunikasi ini termasuk juga dalam komunikasi vertikal, yang mana informasi yang ada dalam komunikasi vertikal dalam komunikasi upward, yaitu:
  1. Pekerjaan bawahan, perbaikan dan rancangan masa depan
  2. Persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan
  3. Saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan
  4. Pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan, rekan, kerja, organisasi.
3. *Horizontal communication* atau komunikasi horizontal.  
Komunikasi horizontal merupakan kegiatan bertukar informasi di antara para karyawan yang memiliki tingkat atau kedudukan yang sama. Terjadinya komunikasi ini di dalam kelompok individu yang mempunyai tanggungjawab yang setara. Kegunaannya yakni

membangun hubungan yang menguatkan antara mereka. Oleh sebab itu kepercayaan dapat timbul dalam komunikasi ini. Komunikasi ini berisikan saran dan kerjasama yang berhubungan dengan kehidupan kerja. (Pace dan Faules, 2018: 195)

Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

- a. Memperbaiki koordinasi tugas
- b. Upaya pemecahan masalah
- c. Saling berbagi informasi
- d. Upaya pemecahan konflik
- e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama (Pace dan Faules, 2018: 195-196).

#### 4. Komunikasi lintas saluran (*Interline Communication*)

Komunikasi lintas saluran (*Interline Communication*) adalah tindak komunikasi untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional. Spesialis staf biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas-saluran ini karena biasanya tanggung jawab mereka berhubungan dengan jabatan fungsional. Karena terdapat banyak komunikasi lintas lainnya yang perlu berhubungan dalam rantai kebijakan organisasi untuk membimbing komunikasi lintas. (Pace dan Faules, 2018: 197).

## 2.3 Tinjauan Tentang Iklim komunikasi

### 2.3.1 Definisi Iklim komunikasi

Iklm dapat diartikan sebagai keadaan cuaca pada wilayah dan waktu tertentu, suasana, kondisi (sosial). Pengertian ini dapat dilihat dalam konteks geografis dan juga dapat dilihat dalam konteks organisasi. Dalam konteks geografis, iklim dapat dipandang sebagai keadaan cuaca panas, dingin atau iklim tropis, iklim dingin atau iklim pantai, iklim pegunungan atau iklim padang pasir. Sedangkan dalam konteks organisasi, iklim erat dengan kondisi psiko-sosial yang melingkupi suatu organisasi atau perusahaan, yang dapat dipersepsikan oleh anggota organisasi atau karyawan suatu perusahaan.

Iklm komunikasi tentunya berbeda dengan iklim organisasi namun memiliki hubungan yang sirkuler dimana tingkah laku komunikasi mengarah pada perkembangan iklim itu sendiri baik iklim komunikasi maupun iklim organisasi. Iklim komunikasi dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak dapat dilihat tetapi dapat dirasakan oleh seluruh anggota yang terlibat didalamnya dan hal ini mempengaruhi perilaku anggota organisasi.

Pace dan Faules mendefinisikan iklim komunikasi sebagai berikut :

Iklm komunikasi merupakan gabungan-gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut (Pace dan Faules, 2018: 147).

Dari pernyataan diatas bisa digambarkan iklim komunikasi seperti suatu iklim fisik yang merupakan gabungan dari temperatur, tekanan udara, kelembaban, hujan, sinar matahari, mendung dan angin sepanjang tahun yang

dirata-ratakan atas serangkaian tahun, sedangkan iklim komunikasi itu sendiri merupakan suatu citra makro gabungan dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi, seperti; anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktek-praktek pengelolaan organisasi, struktur organisasi dan pedoman organisasi yang memiliki pengaruh terhadap komunikasi organisasi. dimana iklim komunikasi berkembang dari interaksi antar sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu, iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada organisasi. Redding mengatakan

“Iklim komunikasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; Secara aktif memberikan penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan”. (Pace dan Faules, 2018: 154).

Redding memberikan pendapat bahwa iklim komunikasi lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan. Iklim komunikasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi penuh persaudaraan mendorong para

anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota lainnya, sedangkan iklim komunikasi yang negatif menjadikan anggota organisasi tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. Stinger mendefinisikan bahwa

“Iklim organisasi sebagai koleksi dari pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.” (Ruliana, 2014:152).

Melihat dari beberapa pernyataan di atas dapat disederhanakan bahwa iklim komunikasi adalah persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung, terbuka, menaruh perhatian, dan secara aktif meminta pendapat mereka, serta memberi penghargaan atas standar kinerja yang baik dan mempengaruhi kinerja, produktivitas, kepuasan dan motivasi anggotanya. Iklim komunikasi menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan berperilaku individu anggota organisasi, keputusan– keputusan untuk melakukan pekerjaan secara efektif, bersikap jujur dalam bekerja, meraih kesempatan dalam organisasi, mendukung rekan kerja lainnya dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya. iklim yang negatif dapat benar-benar merusak keputusan yang dibuat anggota organisasi mengenai bagaimana mereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi (Pace dan Faules, 2018: 156). Iklim komunikasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikukuhkan secara

berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan, tindakan-tindakan individu dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi.

## **2.4 Tinjauan Tentang Konsep Inventaris Iklim Komunikasi**

Iklim organisasi yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan akan mempengaruhi pada keberhasilan organisasi. Iklim organisasi terjadi di setiap organisasi dan akan mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi.

R. Wayne Pace (Pace dan Faules, 2018: 159) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi diantaranya adalah:

### **1. Kepercayaan**

Seluruh karyawan di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan serta tindakan.

### **2. Pembuatan keputusan bersama**

Para karyawan di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan semua kedudukan mereka. Para pegawai di semua

tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan bersama dan penentuan tujuan.

### **3. Kejujuran**

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

### **4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah**

Keterbukaan sangat diperlukan kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin, dan rencana-rencana.

### **5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas**

Karyawan di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan oleh karyawan di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang

cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

## **6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi**

Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. (Pace dan Faules, 2018: 159- 160)

Dalam enam dimensi faktor diatas yang dibentuk berdasarkan teori Inventaris Iklim Komunikasi (IIK) yang dibentuk oleh R. Wayne Pace dan Brent D. Peterson, karena pada dasar teori diatas IIK memberi bukti yang dapat dipercayai dan mendukung mengenai iklim komunikasi. Dalam membentuk sebuah iklim komunikasi perlu adanya teori yang menyatakan tentang pengaruh secara signifikan tentunya terhadap komunikasi di dalam sebuah organisasi yang akan meningkatkan kualitas perkembangan para karyawan yang merupakan anggota dari organisasinya.

## **2.5 Tinjauan Tentang Motivasi Kerja**

### **2.5.1 Pengertian dan Konsep Motivasi Kerja**

Persepsi tentang motivasi dibentuk oleh kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan memiliki jiwa sosial dan kasih sayang, Kebutuhan terhadap penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Motivasi adalah sebuah keinginan atau dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk kemudian melakukan suatu tindakan yang dianggapnya sesuai

dengan situasi yang dia alami. Hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan yang ada menunjukkan bahwa para karyawan ini ingin membutuhkan ruang untuk mengaktualisasikan diri atau dengan kata lain kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan. Kinerja mereka akan semakin baik ketika mereka merasa termotivasi melalui perhatian dan penghargaan yang diberikan oleh pimpinannya. Ini berarti bahwa Motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Lawasi & Triatmanto, 2017).

Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis (Utami, 2015). Robbin dalam penelitian Rahayu mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi demi tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. (Rahayu, 2017: 19)

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka (H. M. Nasution, Sudarti, dan Harahap, 2016). Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi yang rendah dapat

membuat seseorang yang berkualitas tinggi mempunyai kinerja yang buruk dan sebaliknya. Pemberian motivasi dapat memberikan efek positif dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dalam pencapaian target kerja organisasi. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan indikasi kurangnya motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Motivasi dapat berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai (Sardjana, 2019: 27).

Dari penjelasan mengenai motivasi diatas peneliti berpendapat bahwa motivasi adalah sebuah dorongan yang mengakibatkan seorang karyawan semangat atau memiliki tujuan dalam suatu pekerjaan, motivasi juga bisa menjadi bahan acuan karyawan untuk mencapai tujuan tersebut, dengan kata lain motivasi merupakan sumber yang menyebabkan karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk terus menjalani pekerjaan dengan penuh gairah.

### **2.5.2 Teori Persepsi Motivasi**

Motivasi memiliki banyak sekali teori-teori yang dijadikan tolak ukur untuk menilai motivasi seseorang. Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang bisa menjadi sumber untuk perusahaan dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai adalah, salah satunya yaitu teori persepsi motivasi yang dicetuskan oleh R. Wayne pace dan Faules. Teori menjelaskan bahwa motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. (Pace dan Faules, 2018: 127). Penafsiran tersebut

berdasarkan bagaimana mereka melihat kondisi lingkungan kerja mereka. Ada empat potensial yang diantaranya adalah sebagai berikut:

### **1. Harapan**

Orang-orang dalam organisasi memulai karir mereka dengan harapan akan terus menerus dipromosikan. Karena itu para pegawai yang bekerja di dalam organisasi, melihat bagaimana janji-janji yang ditepati atau diingkari, masing-masing menghasilkan harapan yang terpenuhi dan tak terpenuhi. Jadi pada hal ini penilaian para anggota melihat seberapa baik harapan mereka terpenuhi.

### **2. Pemenuhan**

Orang-orang dalam organisasi memulai karir mereka dengan harapan akan terus menerus dipromosikan. Karena itu para pegawai yang bekerja di dalam organisasi, melihat bagaimana janji-janji yang ditepati atau diingkari, masing-masing menghasilkan harapan yang terpenuhi dan tak terpenuhi. Jadi pada hal ini penilaian para anggota melihat seberapa baik harapan mereka terpenuhi.

### **3. Peluang**

Peluang menggambarkan suatu situasi atau kondisi yang menyenangkan untuk mencapai suatu tujuan. Para pegawai melihat organisasi apakah terdapat kondisi yang mendukung untuk menerima promosi atau kenaikan gaji, hal ini akan membuat para pegawai merasa dianggap berhak atas

kemajuan dan penugasan atau peluang khusus bila mereka memenuhi persyaratan.

#### **4. Kinerja**

Kinerja berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas ini berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan interpersonal dengan anggota lain organisasi termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Artinya setiap kinerja pegawai dalam organisasi saling berketergantungan dalam perolehan kinerja yang dapat menghasilkan produktivitas kerja yang baik. (Pace dan Faules, 2018: 127-135).

#### **2.6 Tinjauan Tentang Karyawan**

Setiap perusahaan pasti membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerja yang akan menjalankan seluruh aktivitas dan pekerjaan dalam sebuah perusahaan. Secara umum, karyawan dapat didefinisikan sebagai seseorang yang sedang bekerja di suatu perusahaan atau di suatu Lembaga yang memiliki keterkaitan kontrak di dalamnya. Karyawan juga dapat diartikan sebagai seseorang yang sedang bertugas menjadi pekerja dalam sebuah perusahaan untuk melakukan sebuah aktivitas guna mencapai tujuan dari perusahaan tersebut dengan balas jasa berupa gaji.

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) karyawan adalah orang yang bekerja di suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapatkan gaji atau upah karyawan, pekerja. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1969 tentang Ketenagakerjaan pada pasal 1 bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan untuk menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Mirip dengan apa yang disebutkan dalam Pasal 1 Angka 2 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, yaitu tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan untuk menghasilkan barang dan atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhannya sendiri maupun untuk masyarakat (Wijayanti, 2010: 1).

Karyawan dapat disebut juga sebagai sebuah aset perusahaan, karena pada hakikatnya perusahaan tidak akan berjalan dengan sebagaimana mestinya apabila tidak ada karyawan, perusahaan juga tidak dapat berjalan tanpa adanya keikutsertaan karyawan. Seorang karyawan adalah sebuah kekayaan yang dimiliki sebuah perusahaan. Karyawan juga harus memiliki pertanggungjawaban atas apa yang ia lakukan, bisa disebutkan bahwa seorang karyawan pasti memiliki kontrak kerja serta perjanjian kerja yang sudah disepakati kedua belah pihak, karyawan dan perusahaan yang mempekerjakannya. Karyawan bertanggung jawab untuk melaksanakan segala aktivitas pekerjaan yang sudah tertera di dalam perjanjian kerja,

penjabaran kerja dari posisi jabatan yang telah ditentukan sebelumnya berdasarkan kesepakatan karyawan dengan perusahaan.

### **2.6.1 Fungsi dan Peranan Karyawan**

Menurut Soedarjadi dalam bukunya yang berjudul Hak dan Kewajiban pekerja-pengusaha mengungkapkan bahwa karyawan dalam perusahaan memiliki fungsi dan peranan yang seharusnya dilakukan, yaitu:

1. Melakukan setiap pekerjaan sesuai dengan perintah yang sudah diberikan.
2. Menjaga serta melaksanakan keamanan dan ketertiban di lingkungan perusahaan.
3. Bertanggung jawab pada setiap hasil pekerjaan
4. Menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman di perusahaan  
(Soedarjadi, 2009: 15).

Sebagai karyawan perusahaan harus memiliki kemampuan dan pengalaman yang tinggi dapat mempertahankan tanggung jawabnya, terutama yang berkaitan dengan masyarakat. Salah satu tugasnya adalah memberikan solusi dalam menyelesaikan masalah hubungan dengan masyarakat. Contohnya seperti hubungan antara psikolog dengan pasiennya, sehingga manajemen akan bertindak pasif dalam menerima atau mempercayai apa yang dicerna oleh karyawan yang memiliki pengalaman

dan keterampilan tinggi dalam memecahkan serta mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan.

### **2.6.2 Kewajiban Karyawan**

Dalam sebuah perusahaan tentunya karyawan mempunyai kewajiban yang tentunya perlu dilaksanakan, seperti:

1. Melaksanakan pekerjaan dengan baik

Seorang karyawan dituntut untuk menunjukkan kontribusi dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Karyawan harus mengesampingkan masalah pribadinya dan harus melakukan pekerjaannya dengan baik karena itulah kewajiban utama yang dapat membawa hasil dari pekerjaan yang maksimal.

2. Disiplin terhadap aturan perusahaan.

Aturan yang dibuat perusahaan merupakan sebuah aturan yang memang harus diikuti atau dipatuhi oleh setiap karyawan. Dengan adanya sebuah peraturan dalam perusahaan, karyawan akan mengetahui batasan apa saja yang harus dia lakukan dan tidak ia lakukan. Peraturan yang dibuat tentunya berfungsi sebagai pencegahan terjadinya suatu masalah dalam perusahaan.

3. Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan tenang

Lingkungan kerja merupakan aspek yang sangat penting, karena melibatkan seluruh pekerja dalam perusahaan, salah satu alasan dari keberhasilan sebuah perusahaan adalah hubungan internal dari seluruh karyawan berjalan dengan baik, agar menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, tenang, guna menghasilkan hasil pekerjaan yang baik dan maksimal.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Menurut Sugiyono (2018: 60) kerangka pemikiran merupakan sebuah model berupa konseptual yang menjelaskan bagaimana konsep teori yang berhubungan dengan suatu faktor yang telah diketahui sebagai suatu masalah yang krusial. Dari pengertian menurut sugiyono, peneliti juga dapat menyimpulkan bahwa kerangka pemikiran adalah sebuah konsep yang berperan sebagai alur kerangka berpikir peneliti, agar lebih memudahkan jalan penelitian lebih terkonsep dan alurnya jelas serta menggambarkan hubungan dari setiap konsep dalam sebuah penelitian

#### **2.3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kerangka Penelitian teoritis dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui Sejauh Mana Pengaruh Iklim komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Kencana Group. penelitian ini terdapat dua variabel, variabel X yaitu **Iklim komunikasi** dan variabel Y yaitu **Motivasi Kerja**.

Dalam kerangka teoritis ini, peneliti menggunakan Variabel X yaitu **Iklim komunikasi** merujuk kepada Teori Inventaris Iklim komunikasi dari Pace dan Peterson (dalam Pace dan Faules, 2018: 157) mengembangkan Inventaris Iklim Komunikasi yang dirancang untuk mengukur enam “Pengaruh komunikasi”, yang ditentukan dalam suatu model yang berasal dari analisis “Iklim ideal yang berhubungan dengan pengelolaan”. Dalam Teori ini Applbaum dan Anatol (dalam dalam Pace dan Faules, 2018: 157) melaporkan bahwa Teori IIK “dapat merupakan indeks sah bagi iklim komunikasi secara keseluruhan”. Selain itu, Inventaris Iklim Komunikasi memberikan bukti yang dapat dipercaya dan mendukung mengenai iklim organisasi.

### **1. Kepercayaan**

Seluruh karyawan di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan serta tindakan.

### **2. Pembuatan keputusan bersama**

Para karyawan di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan semua kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi

dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan bersama dan penentuan tujuan.

### **3. Kejujuran**

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

### **4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah**

Keterbukaan sangat diperlukan kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin, dan rencana-rencana.

### **5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas**

Karyawan di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan oleh karyawan di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang

cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

## **6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi**

Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. (Pace dan Faules, 2018: 159- 160)

Untuk variabel kedua (Y) yaitu **Motivasi Kerja** merujuk pada teori persepsi Pace (dalam Pace dan Faules, 2013: 126-136) menjelaskan motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. Empat potensialitas disebutkan: seberapa baik harapan terpenuhi, peluang apa yang tersedia, seberapa banyak pemenuhan yang terjadi, dan seberapa baik peranan organisasi yang bermanfaat dilaksanakan. Keputusan untuk mencurahkan energi guna mencapai tujuan organisasi merupakan suatu fungsi kombinasi antara keempat potensialitas tersebut.

### **1. Harapan**

Orang-orang dalam organisasi memulai karir mereka dengan harapan akan terus menerus dipromosikan. Karena itu para pegawai yang bekerja di dalam organisasi, melihat bagaimana janji-janji yang ditepati atau diingkari, masing-masing menghasilkan harapan yang terpenuhi dan tak terpenuhi. Jadi pada hal ini penilaian para anggota melihat seberapa baik harapan mereka terpenuhi.

## **2. Pemenuhan**

Orang-orang dalam organisasi memulai karir mereka dengan harapan akan terus menerus dipromosikan. Karena itu para pegawai yang bekerja di dalam organisasi, melihat bagaimana janji-janji yang ditepati atau diingkari, masing-masing menghasilkan harapan yang terpenuhi dan tak terpenuhi. Jadi pada hal ini penilaian para anggota melihat seberapa baik harapan mereka terpenuhi.

## **3. Peluang**

Peluang menggambarkan suatu situasi atau kondisi yang menyenangkan untuk mencapai suatu tujuan. Para pegawai melihat organisasi apakah terdapat kondisi yang mendukung untuk menerima promosi atau kenaikan gaji, hal ini akan membuat para pegawai merasa dianggap berhak atas kemajuan dan penugasan atau peluang khusus bila mereka memenuhi persyaratan.

## **4. Kinerja**

Kinerja berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas ini berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan interpersonal dengan anggota lain organisasi termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Artinya setiap

kinerja pegawai dalam organisasi saling berketergantungan dalam perolehan kinerja yang dapat menghasilkan produktivitas kerja yang baik. (Pace dan Faules, 2018: 127-135).

Peneliti memilih menggunakan teori persepsi ini dikarenakan teori persepsi dari pace ini menjelaskan motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka, dimana sejalan dengan definisi iklim komunikasi yaitu merupakan gabungan dari persepsi-persepsi para anggota terhadap kondisi komunikasi di dalam perusahaan.

### **2.3.2 Kerangka Pemikiran Konseptual**

Dalam kerangka konseptual dalam penelitian ini berisi mengenai aplikasi dari kerangka teoritis dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, dimana teori-teori tersebut akan diaplikasikan pada objek dan subjek penelitian untuk menjawab Sejauh Mana Pengaruh Iklim komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Kencana Group.

Berdasarkan kerangka Teoritis diatas, penelitian ini terdapat dua variabel, variabel X yaitu **Iklim komunikasi** dan variabel Y yaitu **Motivasi Kerja**. Untuk variabel (X) **Iklim komunikasi** merujuk kepada Teori Inventaris Iklim komunikasi dari Pace dan Peterson, maka ditetapkan indikator iklim komunikasi organisasi sebagai berikut :

#### **1. Kepercayaan**

Kepercayaan yang dimaksud adalah kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas antara para karyawan dengan karyawan lain, maupun antara

karyawan dengan atasannya di Kencana Group dalam berkinerja dan berbagi informasi yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.

## **2. Pembuatan keputusan bersama**

Faktor Pembuatan keputusan bersama yang dimaksud adalah bagaimana para pegawai di semua tingkat, divisi dan bagian dalam perusahaan Kencana Group memiliki hak dalam berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam instansi serta bagaimana kesempatan mereka dalam memutuskan kebijakan organisasi maupun tujuan organisasi, yang relevan dengan semua kedudukan mereka.

## **3. Kejujuran**

Kejujuran yang dimaksud adalah suasana umum yang terjadi di Kencana Group meliputi kejujuran dan keterusterangan yang menyangkut hubungan-hubungan dalam organisasi, dan kebiasaan para karyawannya untuk mampu mengatakan isi pikiran mereka tanpa melihat kepada siapa mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

## **4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah**

Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah yang dimaksud adalah bagaimana Keterbukaan para pemimpin di Dinas Pendidikan Jawa Barat dalam menyampaikan informasi dan memberikan kemudahan kepada para karyawan Kencana Group dalam memperoleh informasi dari atasannya mengenai tugas-tugas mereka sebagai pegawai, serta

koordinasi pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya

#### **5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas**

Mendengarkan dalam komunikasi ke atas maksudnya adalah para atasan di Kencana Group mau untuk mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan para karyawannya di setiap tingkat bawahan dalam perusahaan, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka.

#### **6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi**

Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi maksudnya adalah bagaimana para pegawai di Kencana Group saling berkomunikasi untuk menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan organisasi dan memaksimalkan kinerja tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah serta menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Untuk variabel kedua (Y) yaitu **Motivasi Kerja** merujuk pada teori persepsi Pace (dalam Pace dan Faules, 2013: 126-136) menjelaskan motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. Berikut adalah penjelasan untuk variabel Y mengenai Motivasi Karyawan di Kencana Group:

##### **1. Harapan**

Harapan yang dimaksud adalah melihat bagaimana Perusahaan Kencana Group telah memenuhi harapan para pegawainya yang bisa

dilihat dari bagaimana janji-janji yang ditepati atau diingkari, yang berimbas pada harapan mereka yang terpenuhi dan tak terpenuhi. Jadi pada hal ini penilaian para karyawan melihat seberapa baik harapan mereka terpenuhi ketika bekerja di Kencana Group yang mendorong motivasi mereka dalam bekerja.

## **2. Pemenuhan**

Pemenuhan ini maksudnya adalah melihat bagaimana keyakinan para Karyawan Kencana Group terhadap pemenuhan kebutuhan hidup dan bekerja mereka yang telah dipenuhi dan didapatkan di Kencana Group. Pemenuhan dalam bekerja menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa mereka telah mampu mendefinisikan diri mereka sendiri sesuai dengan keinginan mereka dan diterima oleh perusahaan sehingga dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja.

## **3. Peluang**

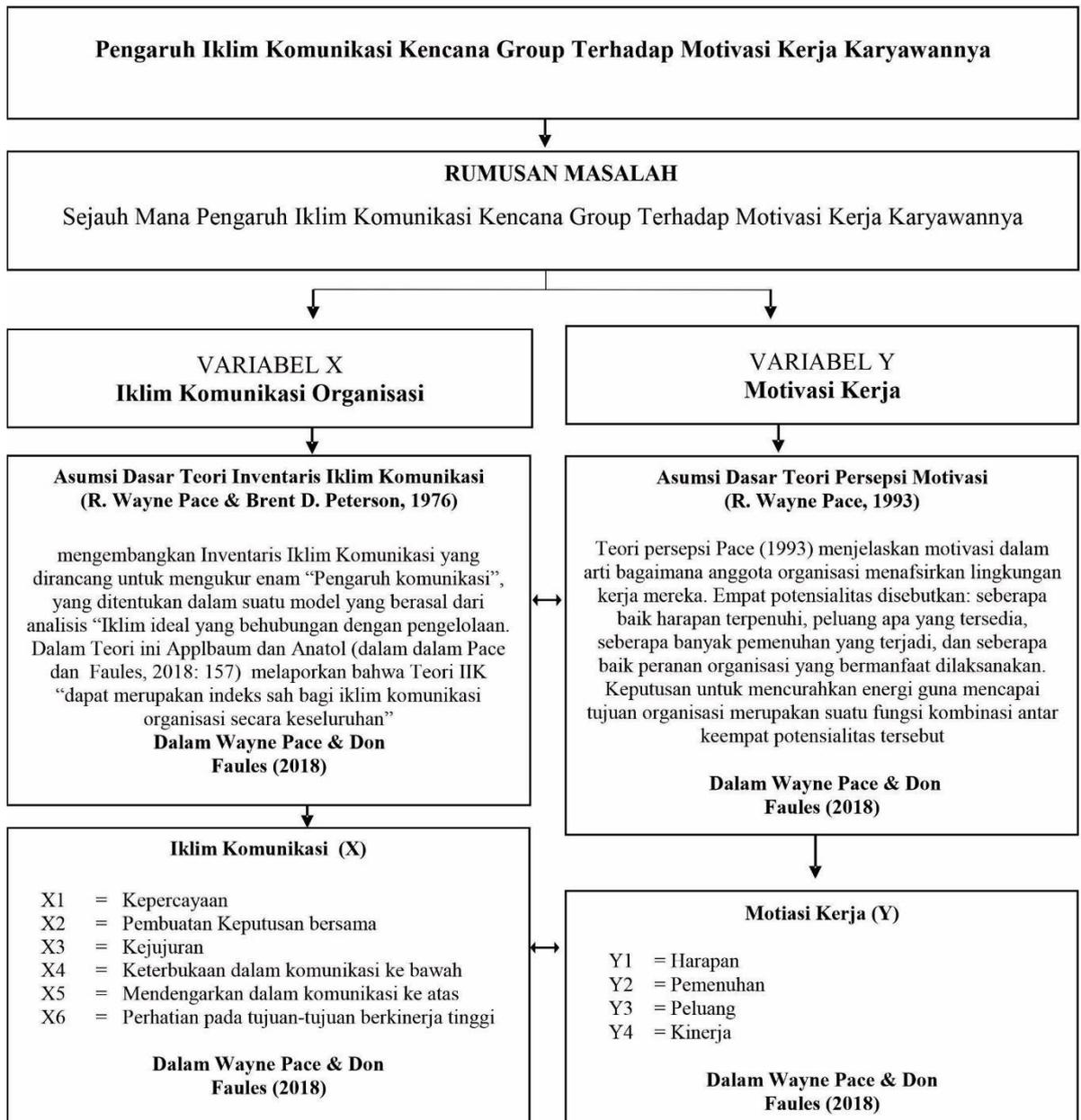
Peluang disini menggambarkan bagaimana para pegawai menilai peluang yang diberikan oleh perusahaan Kencana Group dalam memenuhi tujuan mereka bekerja. Para pegawai melihat apakah terdapat kondisi yang mendukung mereka untuk dapat lebih berkembang lebih baik dan menerima aspirasi, penghargaan, komitmen dan energi dari atasan ataupun teman sejawat ketika bekerja di perusahaan ini.

## **4. Kinerja**

Kinerja di sini adalah motivasi atau dorongan para karyawan Kencana Group untuk dapat menyelesaikan seluk beluk pekerjaan dengan lebih baik, termasuk penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Ini juga termasuk dalam bagaimana para pegawai instansi ini dalam mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

### 2.6.3 Alur Kerangka Pemikiran

Alur Pikir Peneliti



## 2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono, menyatakan bahwa Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan suatu jawaban sementara yang tentunya masih perlu dibuktikan kebenarannya melalui suatu data yang terkumpul (Sugiyono, 2018: 63). Hipotesis kerja ( $H_a$ ) menyatakan adanya Hubungan antara variabel X dan Y, sedangkan Hipotesis nol ( $H_0$ ) menyatakan tidak ada Hubungan antara variabel X dan Y.

Berdasarkan judul penelitian peneliti mengenai Pengaruh **Iklim Komunikasi** Kencana Group Terhadap **Motivasi Kerja** Karyawannya. Maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

### 2.4.1 Hipotesis Induk

1.  $H_a$  : Terdapat Pengaruh **Iklim komunikasi** Kencana Group Terhadap **Motivasi Kerja** Karyawannya
2.  $H_0$  : Tidak Terdapat Pengaruh **Iklim komunikasi** Kencana Group Terhadap **Motivasi Kerja** Karyawannya

## 2.4.2 Hipotesis Pendukung

1. X1 – Y

H<sub>a</sub> : Terdapat Pengaruh **Kepercayaan** Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya

H<sub>0</sub> : Tidak Terdapat Pengaruh **Kepercayaan** Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya

2. X2 – Y

H<sub>a</sub> : Terdapat Pengaruh **Pembuatan Keputusan Bersama** Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya.

H<sub>0</sub> : Tidak Terdapat Pengaruh **Pembuatan Keputusan Bersama** Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya

3. X3 – Y

H<sub>a</sub> : Terdapat Pengaruh **Kejujuran** Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya.

H<sub>0</sub> : Tidak Terdapat Pengaruh **Kejujuran** Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya.

4. X4 – Y

H<sub>a</sub> : Terdapat Pengaruh **Keterbukaan Dalam Komunikasi Ke Bawah** Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya.

$H_0$  : Tidak Terdapat **Keterbukaan Dalam Komunikasi Ke Bawah**  
Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya.

5. X5 – Y

$H_a$  : Terdapat Pengaruh **Mendengarkan Dalam Komunikasi Ke Atas**  
Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya.

$H_0$  : Tidak Terdapat Pengaruh **Mendengarkan Dalam Komunikasi Ke Atas**  
Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya.

6. X6 – Y

$H_a$  : Terdapat Pengaruh **Perhatian Pada Tujuan-Tujuan Berkinerja Tinggi**  
Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya.

$H_0$  : Tidak Terdapat Pengaruh **Perhatian Pada Tujuan-Tujuan Berkinerja Tinggi**  
Kencana Group Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya.

7. X – Y3

$H_a$  : Terdapat Pengaruh Iklim komunikasi Kencana Group Terhadap  
**Harapan** Karyawannya

$H_0$  : Tidak Terdapat Pengaruh Iklim komunikasi Kencana Group  
Terhadap **Harapan** Karyawannya

8. X – Y4

H<sub>a</sub> : Terdapat Pengaruh Iklim komunikasi Kencana Group Terhadap **Pemenuhan** Karyawanya.

H<sub>0</sub> : Tidak Terdapat Pengaruh Iklim komunikasi Kencana Group Terhadap **Pemenuhan** Karyawanya.

9. X – Y5

H<sub>a</sub> : Terdapat Pengaruh Iklim komunikasi Kencana Group Terhadap **Peluang** Karyawanya.

H<sub>0</sub> : Tidak Terdapat Pengaruh Iklim komunikasi Kencana Group Terhadap **Peluang** Karyawanya.

10. X – Y6

H<sub>a</sub> : Terdapat Pengaruh Iklim komunikasi Kencana Group Terhadap **Kinerja** Karyawanya.

H<sub>0</sub> : Tidak Terdapat Pengaruh Iklim komunikasi Kencana Group Terhadap **Kinerja** Karyawanya.