

## **BAB II**

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

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Penelitian Terdahulu yang Sejenis**

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan iklim komunikasi organisasi dan juga motivasi kerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa Usulan Penelitian dan jurnal-jurnal internasional . Berikut beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan pada Usulan Penelitian ini

**Tabel 2.1**  
**Usulan Penelitian Terdahulu dan Jurnal Internasional**

No	Uraian	Tri Widya Indria Pamungkas	Dindin Sutarli Anhar	Kirti Rajhans
		2011	2006	2012
1	Universitas	Unikom	Unikom	<i>National Institute of Construction Management &amp; Research</i>
2	Jenis Karya	Skripsi	Skripsi	Jurnal Intenasional
3	Judul	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Pada Bagian Komunikasi dan PKBL di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Terhadap Kepuasan Kerja Karyawannya	Manfaat Iklim Komunikasi Di Pt. Pln (Persero) Apj Cimahi Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya	<i>Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance (Komunikasi Organisasi yang Efektif: Kunci untuk Karyawan Motivasi dan Kinerja)</i>
4	Metode	Kuanitatif	Kuanitatif	Kuantitatif
5	Rumusan Masalah	Sejauhmana Pengaruh Iklim Komunikasi	Sejauhmana Manfaat Iklim Komunikasi Di Pt.	Sejauhmana persepsi positif tentang

		Organisasi Pada Bagian Komunikasi dan PKBL di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Terhadap Kepuasan Kerja Karyawannya?	Pln (Persero) Apj Cimahi Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya?	komunikasi organisasi berfungsi baik untuk meningkatkan motivasi di antara karyawan?
6	Hasil Penelitian	Pengaruh iklim komunikasi organisasi pada bagian komunikasi dan PKBL di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten memiliki pengaruh yang sangat tinggi atau kuat sekali, signifikan dan searah terhadap kepuasan kerja karyawan.	Ada Manfaat Iklim Komunikasi Di Pt. Pln (Persero) Apj Cimahi Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya.	Bahwa Vanaz mengimplementasikan berbagai organisasi yang efektif praktik komunikasi yang banyak berkontribusi memotivasi karyawannya dan meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka menuju organisasi.

7	Perbedaan dengan Penelitian Penulis	Objek dan Variabel Y penelitian berbeda dengan yang penulis teliti, teori dari variabel X	Objek penelitian berbeda dengan yang penulis teliti. Serta teori dari variabel Y	Objek penelitian berbeda dengan yang penulis teliti
---	-------------------------------------	---	--	---

## 2.1.2 Tinjauan Tentang Komunikasi

### 2.1.2.1 Definisi Komunikasi

Menurut Carl I Hovland yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy: “Ilmu komunikasi adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap”. Effendy (2003:10)

Definisi Hovland tersebut menunjukkan bahwa ilmu komunikasi bukan saja penyampaian informasi, melainkan juga pembentukan pendapat umum (*public opinion*) dan sikap publik (*public attitude*) yang dalam kehidupan sosial dan politik memainkan peranan yang amat penting.

Menurut Harold Lasswell yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy (2003:10) menjelaskan bahwa cara terbaik untuk menjelaskan komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan sebagai berikut: *who says what in which channel to whom with what effect?*. Paradigma Lasswell tersebut menunjukkan bahwa

komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan itu, yakni:

1. Komunikator (*communicator, source, sender*)
2. Pesan (*message*)
3. Media (*channel, media*)
4. Komunikan (*communicant, communicatee, receiver, recipient*)
5. Efek (*effect, impact, influence*).

### **2.1.2.2 Proses Komunikasi**

Menurut Onong Uchana Effendy (2003:11) proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap, yakni secara primer dan secara sekunder.

#### **1. Proses komunikasi secara primer**

Proses ini adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kial, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya yang secara langsung mampu “menerjemahkan” pikiran dan atau perasaan komunikator kepada komunikan. Bahwa bahasa yang paling banyak dipergunakan dalam komunikasi adalah jelas karena hanya bahasalah yang mampu “menerjemahkan” pikiran seseorang kepada orang lain.

#### **2. Proses komunikasi secara sekunder**

Proses ini adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Seorang komunikator menggunakan media

kedua dalam melancarkan komunikasinya karena komunikan sebagai sasarannya berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak. Surat, telepon, teleks, surat kabar, majalah, radio, televisi, film, dan banyak lagi media kedua yang sering digunakan dalam komunikasi.

### 2.1.2.3 Fungsi Komunikasi

Apabila komunikasi dipandang dari arti yang lebih luas, tidak hanya diartikan sebagai pertukaran berita dan pesan tetapi sebagai kegiatan individu dan kelompok mengenai tukar menukar data, fakta dan ide maka fungsinya dalam setiap sistem sosial adalah sebagai berikut

- A. Informasi pengumpulan, penyimpanan, penerimaan, pemrosesan, penyebaran berita, data, gambar, fakta dan pesan opini dan komentar yang dibutuhkan agar dapat dimengerti dan beraksi secara jelas terhadap kondisi lingkungan dan orang lain agar dapat mengambil keputusan yang tepat
- B. Sosialisasi (Pemasyarakatan); Penyediaan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif sehingga ia sadar akan fungsi sosialnya sehingga ia dapat aktif di dalam masyarakat
- C. Motivasi; Menjelaskan tujuan setiap masyarakat jangka pendek maupun jangka panjang, mendorong orang menentukan pilihannya dan keinginannya, mendorong kegiatan individu dan kelompok berdasarkan tujuan bersama yang akan dikejar

D. Perdebatan dan diskusi ; menyediakan dan saling menukar fakta yang diperlukan untuk memungkinkan persetujuan atau menyelesaikan perbedaan pendapat mengenai masalah public, menyediakan bukti-bukti yang relevan yang diperlukan untuk kepentingan umum agar masyarakat lebih melibatkan diri dalam masalah yang menyangkut kepentingan bersama ditingkat nasional dan lokal. Widjaja (2008:9)

#### **2.1.2.4 Tujuan Komunikasi**

Dalam kehidupan kita sehari-hari apalagi kalau kita sebagai seorang pejabat atau pimpinan maka kita sering berhubungan dengan menyampaikan informasi dan mencari informasi kepada mereka, agar apa yang ingin kita sampaikan atau kita minta dapat di mengerti sehingga komunikasi yang kita laksanakan dapat tercapai.

Pada umumnya komunikasi dapat mempunyai beebraap tujuan antara lain :

- a. Supaya yang kita sampaikan itu dapat dimengerti. Sebagai pejabat ataupun komunikator kita harus menjelaskan kepada komunikasi (penerima) atau bawahan dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengikuti apa yang kita maksudkan
- b. Memahami orang lain. Kita sebagai pejabat atau pimpinan harus mengetahui benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkannya.
- c. Supaya gagasan kita dapat diterima oleh orang lain. Kita harus berusaha agar gagasan kita dapat diterima oleh orang lain dengan pendekatan yang persuasif bukan memaksakan kehendak.

d. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu. Menggerakkan sesuatu itu dapat bermacam-macam, mungkin berupa kegiatan. Kegiatan yang dimaksudkan disini adalah kegiatan yang lebih banyak mendorong, namun yang penting harus diingat adalah bagaimana cara yang baik untuk melakukannya. Widjaja (2008:11)

#### **2.1.2.5 Unsur-unsur Komunikasi**

Menurut Cangara yang dikutip oleh Solihat, Maulin, Solihin (2015:11) unsur-unsur komunikasi adalah sebagai berikut :

##### **1. Sumber**

Sumber peristiwa komunikasi akan melibatkan sumber sebagai pembuat atau pengirim informasi. Sumber bisa terdiri dari satu orang, tetapi juga bisa dalam bentuk kelompok, partai, organisasi, atau lembaga.

##### **2. Pesan**

Pesan adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka atau melalui media komunikasi yang isinya dapat berupa ilmu pengetahuan, hiburan, informasi, nasihat, atau propaganda.

##### **3. Media**

Media yang dimaksud adalah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Dalam komunikasi antarpribadi panca indera dan berbagai saluran komunikasi seperti telepon, telegram digolongkan sebagai media komunikasi.

#### 4. Penerima Pengaruh

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri dari satu orang atau lebih, bisa dalam bentuk kelompok, partai, atau negara.

#### 5. Pengaruh

Pengaruh atau efek adalah perbedaan atau apa yang dipikirkan dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah penerima pesan.

#### 6. Tanggapan Balik

Umpan balik adalah salah satu bentuk daripada pengaruh yang berasal dari penerima, tetapi sebenarnya umpan balik bisa juga berasal dari unsur lain seperti pesan dan media, meski pesan belum sampai pada penerima.

#### 7. Lingkungan

lingkungan atau situasi adalah faktor-faktor tertentu yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi. Faktor ini dapat digolongkan dalam empat macam yakni lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, lingkungan psikologis, dan lingkungan dimensi waktu.

### **2.1.3 Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi**

#### **2.1.3.1 Definisi Komunikasi Organisasi**

Menurut Pace dan Faules yang dikutip Deddy Mulyana (2015:31)

mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai :

“Komunikasi Organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan dan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri atas unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.”

Komunikasi organisasi terjadi kapanpun setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaahan atas banyak transaksi yang terjadi secara simultan. Sistem tersebut menyangkut pertunjukan dan penafsiran pesan di antara lusinan atau bahkan ratusan individu pada saat yang sama yang memiliki jenis-jenis hubungan berlainan yang menghubungkan mereka; yang pikiran, keputusan, dan perilakunya diatur oleh kebijakan-kebijakan, regulasi, dan aturan-aturan; yang mempunyai gaya berlainan dalam berkomunikasi, mengelola, dan memimpin; yang dimotivasi oleh kemungkinan-kemungkinan yang berbeda; yang berada pada tahap perkembangan berlainan dalam berbagai kelompok; yang mempersepsi iklim komunikasi berbeda; yang memiliki tingkat kepuasan berbeda dan tingkat kecukupan informasi yang berbeda pula; yang lebih menyukai dan menggunakan jenis, bentuk, dan metode komunikasi yang berbeda dalam jaringan yang berbeda; yang mempunyai tingkat ketelitian pesan yang berlainan; dan yang membutuhkan penggunaan tingkat materi dan energi yang berbeda untuk berkomunikasi efektif. Interaksi diantara semua faktor tersebut, dan mungkin lebih banyak lagi disebut sistem komunikasi organisasi.

### **2.1.3.2 Arah Aliran Informasi**

Dalam komunikasi organisasi kita berbicara tentang informasi yang informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada

orang lain yang otoritasnya lebih rendah - komunikasi ke bawah; informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang lain yang otoritasnya lebih tinggi - komunikasi ke atas; informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak sama tingkat otoritasnya -komunikasi horisontal; atau informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan atau bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda-beda - komunikasi lintas saluran. Berikut merupakan penjelasan dari keempat arah aliran informasi tersebut:

1. Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai; namun, dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen.
2. Komunikasi ke atas berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang rendah (bawahan) ke tingkat yang tinggi (penyelia).

Pentingnya komunikasi ke atas:

- a. Aliran informasi ke atas memberii informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
- b. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka

- c. Komunikasi ke atas memungkinkan - bahkan mendorong - omelan dan keluhan kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya.
  - d. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.
  - e. Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi
  - f. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut.
3. Komunikasi Horisontal, komunikasi ini terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Tujuan komunikasi horisontal:

- a. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja
- b. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- c. Untuk memecahkan masalah
- d. Untuk memperoleh pemahaman bersama
- e. Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan

f. Untuk menumbuhkan dukungan antarpesona

4. Komunikasi lintas-saluran, dalam kebanyakan organisasi muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu-individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Misalnya bagian-bagian seperti teknik, penelitian, akunting, dan personalia mengumpulkan data, laporan, rencana persiapan, kegiatan koordinasi, dan memberi nasihat kepada manajer mengenai pekerjaan pegawai di semua bagian organisasi. Mereka melintasi jalur fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka. Mereka tidak memiliki otoritas lini untuk mengarahkan orang-orang yang berkomunikasi dengan mereka dan terutama harus mempromosikan gagasan-gagasan mereka. Namun, mereka memiliki mobilitas tinggi dalam organisasi; mereka dapat mengunjungi bagian lain atau meninggalkan kantor mereka hanya untuk terlibat dalam komunikasi informal. Pace dan Faules dalam Deddy Mulyana (2015:183-197)

### **2.1.3.3 Teori Strukturasi Organisasi**

Menurut Marshall Scott Poole dan Robert McPhee yang dikutip oleh Morissan (2009:65) mengungkapkan bahwa Marshall dan Robert menggunakan gagasan Antony Giddens dan menerapkannya ke dalam komunikasi organisasi. Menurut Poole dan McPhee struktur merupakan manifestasi dan produk komunikasi dalam organisasi.

Struktur formal organisasi seperti yang terlihat pada peraturan kerja karyawan, struktur organisasi perusahaan dan berbagai pengumuman mengenai kebijakan perusahaan memungkinkan adanya dua komunikasi yaitu langsung dan tidak langsung. Komunikasi langsung berarti terbukanya peluang bagi karyawan untuk membicarakan mengenai komunikasi dalam karyawan. Komunikasi tidak langsung berarti memberitahu kepada karyawan mengenai perusahaan secara tidak langsung, misalnya mengenai nilai-nilai, prosedur, dan metode yang dijalankan.

Struktur organisasi tercipta ketika individu berkomunikasi dengan individu lainnya pada perumpamaan (*metafor*) tiga “lokasi” (*sites*) atau “Pusat strukturasi” (*centers of structuration*), yaitu lokasi konsepsi, lokasi implementasi, dan lokasi resepsi.

#### A. Lokasi Konsepsi

Lokasi konsepsi mencakup seluruh episode atau waktu hidup organisasi ketika orang membuat keputusan dan pilihan yang membatasi apa yang dapat terjadi dalam organisasi. Misalnya, keputusan perusahaan untuk pertama kali membuka kantor cabang baru akan mempengaruhi garis komunikasi (*lines of communication*) pada perusahaan itu.

#### B. Lokasi implementasi

Lokasi penulisan atau kodifikasi formal (misalnya membuat surat keputusan) yang dilanjutkan dengan pengumuman surat keputusan mengenai pilihan yang diambil. Sekali keputusan diambil untuk membuat kantor cabang baru maka surat

pemberitahuan dikirimkan kepada semua pihak yang berkepentingan. Surat pemberitahuan resmi merupakan factor penting dalam membentuk struktur organisasi di masa depan.

### C. Lokasi resepsi

Strukturasi terjadi ketika anggota organisasi bertindak dengan keputusan organisasi, dan ini merupakan lokasi resepsi. Melanjutkan contoh sebelumnya, setelah keputusan dibuat untuk membuka kantor cabang baru maka di mulailah proses pengisian jabatan. Perusahaan harus mencari orang untuk posisi kepala kantor cabang dan juga untuk posisi lainnya. Pegawai lama akan bertemu dengan pegawai baru sehingga garis komunikasi di perusahaan akan berubah ketika kantor cabang baru mulai beroperasi.

Walaupun setiap anggota organisasi berkomunikasi satu sama lain dari waktu ke waktu pada salah satu dari tiga lokasi tersebut, namun strukturasi cenderung untuk mengalami pengkhususan atau spesialisasi. Manajemen puncak biasanya hanya terlibat pada kegiatan komunikasi pada level konseptual (lokasi konsepsi), para staff melakukan komunikasi pada level pelaksanaan pekerjaan (lokasi implementasi), dan tenaga kerja lainnya pada tingkatan yang lebih rendah yaitu pada level resepsi. Sekilas, tampaknya mudah namun tidak selalu demikian. Kegiatan komunikasi pada ketiga lokasi atau level tersebut seling kali sulit dicapai, tumpang-tindih, dan penuh konflik. Pada umumnya perubahan besar pada organisasi atau perusahaan (misalnya membuka usaha baru) cenderung untuk selalu menimbulkan pro dan kontra yaitu adanya kelompok-kelompok yang

menerima atau menolak perubahan. Hasil atau tindak lanjut dari setiap keputusan baru pada suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh pola-pola komunikasi yang berlangsung dan keahlian komunikasi orang-orang yang terlibat.

Sebagai tambahan terhadap struktur organisasi, perlu diperhatikan bahwa strukturisasi juga dapat menimbulkan apa yang disebut dengan iklim (climate) komunikasi. Iklim komunikasi dipandang sebagai salah satu variabel paling penting yang mempengaruhi komunikasi, yang selanjutnya juga mempengaruhi produktivitas dan kepuasan karyawan.

“Bagi Poole dan McPhee iklim adalah Gambaran kolektif dan umum mengenai kinerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan anggota dan karenanya juga kinerja organisasi”. Morissan (2009 :66)

Anggota organisasi mempertimbangkan iklim ketika mereka melakukan kegiatan mereka sehari-hari dan setiap organisasi memiliki berbagai macam iklim bagi kelompok orang yang berbeda. Poole dan McPhee mendefinisikan iklim secara struktural sebagai suatu sikap bersama yang diproduksi dan diproduksi kembali secara terus menerus oleh anggota peserta interaksi. Iklim muncul hasil interaksi di antara mereka yang berpartisipasi atau memiliki afiliasi dengan organisasi.

#### **2.1.4 Tinjauan Tentang Iklim Komunikasi Organisasi**

“Iklim komunikasi merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut Komunikasi organisasi”. Pace & Faules dalam Deddy Mulyana (2015:149). Iklim komunikasi organisasi terdiri atas

persepsi-persepsi atau unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan, dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi.

Menurut Pace & Faules dalam Deddy Mulyana (2015:149) Unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi dapat diringkaskan menjadi beberapa kategori besar:

### **1. Anggota organisasi**

Di pusat organisasi terdapat orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi. Orang-orang yang membentuk organisasi terlibat dalam beberapa kegiatan primer.

### **2. Pekerjaan organisasi**

Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi universal: isi, keperluan, dan konteks

Isi, terdiri dari apa yang dilakukan anggota organisasi dalam hubungannya dengan bahan, orang-orang, dan tugas-tugas lainnya dengan mempertimbangkan metode-metode serta teknik-teknik yang digunakan, mesin-mesin, perkakas, dan peralatan yang dipakai, dan bahan, barang-barang, informasi, dan pelayanan yang diciptakan.

Keperluan, merujuk kepada pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dianggap sesuai bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut, meliputi pendidikan, pengalaman, lisensi, dan sifat-sifat pribadi

Konteks, berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan fisik dan kondisi-kondisi lokasi pekerjaan, jenis pertanggungjawaban dan tanggung jawab dalam kaitannya dengan pekerjaan, jumlah pengawasan yang diperlukan, dan lingkungan umum tempat pekerjaan dilaksanakan.

### **3. Praktik-praktik pengelolaan**

Tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lainnya. Manajer membuat keputusan mengenai bagaimana orang-orang lainnya, biasanya bawahan mereka, menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Sebagian manajer membawahi para pekerja yang beroperasi dan sebagian lainnya membawahi manajer-manajer lainnya. kegiatan seorang manajer dijelaskan dalam berbagai cara.

Pertama, telah dicapai beberapa konsensus di sekitar gagasan bahwa para manajer melaksanakan lima fungsi utama : perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, pengarahan, dan pengendalian.

Kedua, beberapa bukti menyatakan bahwa manajer melaksanakan sekitan sepuluh peranan dasar yang terbagi menjadi tiga kelompok dasar : peranan antar persona (pemimpin figure, pemimpin, penghubung), peranan yang berhubungan dengan informasi (pengawas, penyuluh, juru bicara), dan peranan yang memerlukan ketegasan (wiraswasta, menangani gangguan, mengalokasikan sumber daya, dan melakukan perundingan).

#### **4. Struktur organisasi**

Struktur organisasi merujuk kepada hubungan-hubungan antara tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi. Struktur organisasi ditentukan oleh tiga variabel kunci : kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi

Kompleksitas, yang merupakan fungsi tiga faktor : (1) tingkat yang didalamnya terdapat perbedaan-perbedaan antara unit-unit (diferensiasi horisontal) sebagai hasil spesialisasi yang ada dalam organisasi, (2) jumlah tingkat otoritas antara para pegawai dan para eksekutif puncak (diferensiasi vertikal), (3) derajat ketersebaran lokasi fasilitas dan personel organisasi secara geografis (diferensiasi spasial).

Formalisasi, merujuk kepada derajat standarisasi dan tugas-tugas. Bila suatu pekerjaan sangat diformalisasikan, keleluasaan pekerja mengenai dimana, kapan, dan bagaimana pekerjaan dilakukan amat sedikit. Formalisasi biasanya terjadi bila tugas-tugas pekerjaan ditentukan oleh hukum-hukum dan aturan-aturan, apakah dinyatakan secara langsung atau dimengerti begitu saja oleh para pegawai.

Sentralisasi, merujuk kepada derajat keterkonsentrasian pembuatan keputusan pada satu jabatan dalam organisasi. Desentralisasi, sebaliknya, merujuk kepada sejauhmana otoritas pembuatan keputusan tersebar di seluruh organisasi.

#### **5. Pedoman organisasi**

Pedoman organisasi adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, menendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil

keputusan dan tindakan, pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, dan aturan.

#### **2.1.4.1 Faktor-Faktor Iklim Komunikasi Organisasi**

Pace dan Faules dalam Deddy Mulyana (2015: 159) juga menjelaskan bahwa ada enam faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi yang diantaranya adalah:

##### **1. Kepercayaan**

Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

##### **2. Pembuatan Keputusan Bersama**

Para pegawai 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**

Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel 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.

### **2.1.5 Tinjauan Tentang Komunikasi Antarpribadi**

#### **2.1.5.1 Pengertian Komunikasi Antarpribadi**

Definisi komunikasi antarpribadi menurut Devito yang dikutip oleh Onong Uchana Effendy (2003:30) :

“Komunikasi antarpribadi adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera.”

Kemudian menurut Wiryanto (2004:32) mendefinisikan komunikasi antarpribadi yaitu “Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) merupakan komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap muka antara dua orang atau lebih, baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang.”

#### **2.1.5.2 Ciri-Ciri Komunikasi Antarpribadi**

Komunikasi antarpribadi menurut Barnlund yang dikutip oleh Rismawaty, Surya,Prakasa (2014:173) memiliki ciri-ciri:

A. Bersifat spontan

- B. Tidak berstruktur
- C. Kebetulan
- D. Tidak mengejar tujuan yang direncanakan
- E. Identitas keanggotaan tidak jelas
- F. Terjadi sambil lalu

### **2.1.5.3 Fungsi Komunikasi Antarpribadi**

Komunikasi antarpribadi memiliki beberapa fungsi, yaitu fungsi sosial dan fungsi pengambilan keputusan:

#### 1. Fungsi Sosial:

- A. Untuk kebutuhan biologis dan psikologis
- B. Mengembangkan hubungan timbal balik
- C. Untuk meningkatkan dan mempertahankan mutu diri sendiri
- D. Menangani konflik

#### 2. Fungsi Pengambilan Keputusan :

- A. Manusia berkomunikasi untuk membagi informasi
- B. Manusia berkomunikasi untuk mempengaruhi orang lain.

Rismawaty, Surya,Prakasa (2014:174)

## **2.1.6 Tinjauan Tentang Motivasi Kerja**

### **2.1.6.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Stokes yang dikutip oleh Kadarisman (2017:278) berpendapat mengenai pengertian dari motivasi kerja sebagai berikut :

“Motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru”

Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri manusia untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

### **2.1.6.2 Pentingnya Motivasi Kerja**

Karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai, pemberian remunerasi, dan karakteristik pekerjaan yang dijalankan pegawai merupakan unsur penting dalam mencapai kinerja yang optimal. Namun ketiga faktor tersebut pada hakikatnya bertujuan untuk membangun motivasi kerja, sehingga dengan motivasi kerja yang tinggi akan menjamin pencapaian kinerja yang diharapkan.

Menurut Kondalkar yang dikutip oleh Syaifudin (2018:47) , beberapa alasan pentingnya motivasi kerja bagi pegawai adalah:

1. Pegawai yang bermotivasi tinggi akan datang bekerja secara teratur, punya rasa memiliki terhadap organisasi, menyebabkan kualitas produk/jasa meningkat, berkurangnya pemborosan, meningkatkan produktivitas ,dan tingkat kinerja tinggi.

2. Pegawai dengan motivasi tinggi tidak ingin meninggalkan pekerjaan atau keluar dari organisasi, serta jarang mangkir atau absen. Tingkat kemangkiran yang tinggi menyebabkan rendahnya produksi, pemborosan, kualitas yang buruk, dan gangguan dalam jadwal produksi
3. Pegawai dengan motivasi tinggi mudah menerima perubahan organisasi. Dengan demikian, mereka tidak menolak perubahan sehingga perkembangan dan pertumbuhan organisasi bisa dicapai.
4. Pegawai cermin organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan mengangkat citra organisasi yang pada akhirnya berkontribusi terhadap *brand image* suatu produk atau jasa yang dipasarkan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, motivasi akan menjadikan seseorang berusaha meningkatkan hasil kerja yang ingin dicapai. Usaha ini akan terus dilakukan sampai mendapatkan apa yang diinginkan. Motivasi akan timbul karena pada dasarnya dipicu adanya sesuai kebutuhan. Kebutuhan yang menimbulkan yang mendorong timbulnya motivasi adalah adalah kebutuhan psikologis serta kebutuhan sosial psikologis untuk memenuhi kebutuhan sosial seperti penghargaan, pujian, rasa aman, dan sebagainya. Syaifudin (2018:48)

### **2.1.6.3 Faktor-faktor Motivasi Kerja**

Menurut Peterson dan Plowman yang dikutip oleh Syaifudin (2018:49) keinginan-keinginan seseorang untuk bisa termotivasi adalah :

- a. *The desire to live*, yaitu keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk dapat melanjutkan kehidupannya.
- b. *The desire for possession*, yaitu keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- c. *The desire for power*, yaitu keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong, atau mau bekerja
- d. *The desire for recognition*, yaitu keinginan terhadap pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan juga mendorong manusia untuk berkerja.

#### **2.1.6.4 Tujuan Motivasi Kerja**

Menurut Saydam yang dikutip oleh Kadarisman (2017:291) mengemukakan tujuan dari motivasi kerja sebagai berikut :

“Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk: a) mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan; b) meningkatkan gairah dan semangat kerja; c) meningkatkan disiplin kerja; d) meningkatkan prestasi kerja; e) meningkatkan rasa tanggungjawab; f) meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan; g) menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.”

Berdasarkan uraian di atas, tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

### **2.1.6.5 Teori Persepsi Motivasi**

Kebanyakan kita mengamati pegawai yang menunjukkan vitalitas dalam pekerjaan mereka. Pada saat yang sama, kita melihat pegawai yang kekurangan vitalitas. Pertanyaan dasarnya adalah “faktor apa yang memberi andil dan berkaitan dengan efek negatif terhadap vitalitas seseorang?” apa yang menimbulkan kegairahan dalam bekerja, dan apa yang menurunkan antusiasme seseorang dalam bekerja dan apa faktor yang cenderung meningkatkan vitalitas kerja? Mengapa sebagian orang merasakan vitalitas dan sebagian lainnya tidak? Penelitian dan pengalaman hidup dalam organisasi menunjukkan bahwa vitalitas kerja didasarkan atas empat asumsi utama Pace dan Faules dalam Deddy Mulyana (2015: 126):

#### **1. Harapan**

Biasanya kita mulai bekerja dengan antisipasi dan harapan bahwa apa yang kita lakukan akan membawa kemajuan dalam pendapatan, jabatan, status, tanggung jawab, atau manfaat lainnya. Harapan menggambarkan apa yang akan orang pikirkan mengenai apa yang terjadi pada mereka. Janji adalah jaminan yang menimbulkan harapan. Ketika kita diyakinkan bahwa sesuatu akan terjadi, kita diberikan harapan hal itu akan terjaid. Jadi, suatu faktor utama yang menunjukkan atau mencerminkan vitalitas kerja adalah reaksi seseorang terhadap seberapa jauh harapannya telah dipenuhi oleh organisasi dimana ia bekerja.

## **2. Pemenuhan**

Salah satu alasan mengapa harapan yang tak terpenuhi menimbulkan konsekuensi negative pada pegawai adalah keyakinan bahwa harapan yang gagal dapat dianggap sebagai tanda kehidupan yang tak terpenuhi. Suatu kehidupan yang terpenuhi adalah kehidupan yang memungkinkan orang merasa bahwa ia telah mampu mencapai hal-hal secara pribadi, unik dan kreatif. Pemenuhan dalam bekerja menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa mereka telah mampu mendefinisikan diri mereka sendiri sesuai dengan keinginan mereka dan diterima. Apa yang telah mereka mampu lakukan menunjukkan bahwa janji organisasi dan harapan pegawai telah terwujud dan bahwa kehidupan seseorang sangat memuaskan. Pemenuhan dan harapan bergandengan bersama. Bila anda penuh harapan, itu karena anda juga merasa bahwa janji telah ditepati, harapan telah diwujudkan, dan anda akan terus merasa puas atas apa yang terjadi pada anda.

## **3. Peluang**

Peluang menggambarkan suatu situasi atau kondisi yang menyenangkan untuk mencapai suatu tujuan. Jadi jika anda bekerja dalam sebuah organisasi dan terdapat sedikit kondisi atau tidak terdapat kondisi yang sama sekali tidak menyenangkan bagi anda untuk mencapai suatu tujuan, kita dapat mengatakan bahwa anda kekurangan peluang. Para pegawai mungkin dianggap berhak atas kemajuan dan penugasan atau peluang khusus bila mereka memenuhi persyaratan.

Untuk menekankan seberapa penting peluang bagi kehidupan karyawan, ada lima kategori perilaku yang dipengaruhi oleh peluang dalam organisasi:

**a. Penghargaan Diri (*Self Esteem*)**

Setiap pegawai rentan terhadap perubahan dalam penghargaan-diri melalui citra yang ia peroleh dari tanggapan orang lain. Mereka yang menerima citra positif mengenai kemampuan mereka melalui komentar dan ganjaran akan menilai diri mereka lebih tinggi.

**b. Aspirasi**

Peluang juga mempengaruhi aspirasi seorang pegawai atau prestasi yang diinginkan. Bila organisasi mendorong dan memberi ganjaran atas tindakan yang mendukung tujuan tertentu, pegawai cenderung mengembangkan aspirasi untuk mencapai tujuan tersebut.

**c. Komitmen**

Peluang juga mempengaruhi sejauhmana komitmen pegawai terhadap organisasi. Mereka yang mengalami pertumbuhan pribadi dan penghargaan cenderung menaruh perasaan positif kepada organisasi.

**d. Energi**

pegawai yang peluangnya terhalang cenderung berpaling kepada rekan kerja dan sahabat untuk memperoleh kenyamanan dan penghargaan. Pegawai yang melihat peluang yang tinggi merespons penghargaan atas nilai mereka

dengan lebih sedikit mencurahkan waktu untuk kegiatan yang tidak berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan.

#### **e. Pemecahan Masalah**

Pegawai yang punya peluang tinggi cenderung proaktif dalam menangani masalah dalam pekerjaan mereka dan dalam organisasi.

### **4. Kinerja**

Kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja pegawai, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Dua jenis perilaku atau tugas pekerjaan mencakup unsur-unsur penting kinerja pekerjaan: tugas fungsional dan tugas perilaku.

Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk-beluk pekerjaan, termasuk terutama penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan antarpersona dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

#### **2.1.7 Tinjauan Tentang Karyawan**

Menurut Martono (2019:117) karyawan adalah aset terpenting di dalam sebuah organisasi karena tenaga kerja adalah faktor yang memikirkan, merencanakan, menjalankan, dan memperbaiki proses dan segala sesuatu yang

terkait dengan keberhasilan proses di seluruh organisasi. Faktor utama keberhasilan suatu organisasi adalah kualitas manusia atau tenaga kerjanya.

Tenaga kerja adalah satu-satunya elemen dalam 5M (*Man, Machine, Money, Methode, Materials*) bisa ditingkatkan kemampuannya, diasah, dan melakukan inovasi. Berbeda dengan mesin (*machine*) yang dapat bekerja 24 jam tanpa henti, tidak akan pergi meninggalkan organisasi namun mesin bekerja hanya sesuai perintah dan kebutuhan manusia dan organisasi. Dikala organisasi membutuhkan sedikit output, mesin pun bekerja seperlunya saja. Mesin juga tidak dapat memberikan ide perbaikan dan tidak dapat melakukan sebuah inovasi. Dengan segala kelebihan dan kekurangannya, manusia tetap menjadi faktor utama dari keberhasilan sebuah organisasi.

### **2.1.7.1 Faktor Produktivitas Karyawan**

Menurut Martono (2019:118) dalam bukunya Analisis Produktivitas dan Efisiensi menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan

#### **a. Manajemen**

Manajemen harus memiliki komitmen atas keberhasilan organisasi, memegang teguh dan menjalankan visi misi serta merancang strategi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Anggota tim bertanggung jawab menjalankan strategi tersebut.

**b. Motivasi**

Motivasi adalah alasan dan dorongan yang membuat manusia bertindak. Tindakan manusia yang berulang akan menjadi kebiasaan. Motivasi dapat memunculkan tindakan dan perilaku yang baik dari setiap manusia atau tenaga kerja.

**c. Disiplin dan Etos Kerja**

Disiplin dan etos kerja harus menjadi ciri khas sebuah organisasi, disuarakan oleh manajemen tiap organisasi dan dijalankan oleh setiap tenaga kerja.

**d. Keterampilan**

Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan seseorang dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

**e. Penghasilan**

Penghasilan merupakan bentuk pemberian yang diberikan oleh organisasi kepada tenaga kerja sesuai dengan tanggung jawab yang dikerjakan, pencapaian selama waktu tertentu, dan kemampuan organisasi menyediakan pemberian tersebut.

**f. Kesehatan dan Lingkungan Kerja**

Kesehatan dan lingkungan kerja mencakup kondisi fisik kerja dan hubungan tenaga kerja. Jika kondisi keduanya baik, maka produktivitas dan motivasi kerja akan meningkat.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

### **2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Dalam hal ini peneliti bermaksud untuk meneliti tentang dua variabel yang akan diteliti yaitu Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja. Dasar pemikiran untuk variabel independent/bebas (variabel x) peneliti mendefinisikan mengenai definisi atau faktor-faktor yang berkaitan dengan Iklim Komunikasi Organisasi.

Pace dan Faules dalam Deddy Mulyana (2015: 149). mendefinisikan iklim komunikasi organisasi sebagai berikut: "Iklim komunikasi merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut Komunikasi organisasi".

Pace dan Faules dalam Deddy Mulyana (2015: 159) juga menjelaskan bahwa ada enam faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi yang diantaranya adalah:

#### **1. Kepercayaan**

Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

#### **2. Pembuatan Keputusan Bersama**

Para pegawai 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**

Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel 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.

Kemudian untuk dasar pemikiran dari variabel  $y$ , peneliti menggunakan teori persepsi motivasi dari Pace dan Faules dalam Deddy Mulyana (2015: 127). Berikut merupakan indikator dari teori persepsi motivasi :

### **1. Harapan**

Biasanya kita mulai bekerja dengan antisipasi dan harapan bahwa apa yang kita lakukan akan membawa kemajuan dalam pendapatan, jabatan, status, tanggung jawab, atau manfaat lainnya. Harapan menggambarkan apa yang akan orang pikirkan mengenai apa yang terjadi pada mereka. Janji adalah jaminan yang menimbulkan harapan. Ketika kita diyakinkan bahwa sesuatu akan terjadi, kita diberikan harapan hal itu akan terjaid. Jadi, suatu faktor utama yang menunjukkan atau mencerminkan vitalitas kerja adalah reaksi seseorang terhadap seberapa jauh harapannya telah dipenuhi oleh organisasi dimana ia bekerja.

### **2. Pemenuhan**

Salah satu alasan mengapa harapan yang tak terpenuhi menimbulkan konsekuensi negatif pada pegawai adalah keyakinan bahwa harapan yang gagal dapat dianggap sebagai tanda kehidupan yang tak terpenuhi. Suatu kehidupan yang terpenuhi adalah kehidupan yang memungkinkan orang merasa bahwa ia telah mampu mencapai hal-hal secara pribadi, unik dan kreatif. Pemenuhan dalam bekerja menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa mereka telah mampu mendefinisikan diri mereka sendiri sesuai dengan keinginan mereka dan diterima. Apa yang telah mereka mampu lakukan menunjukkan bahwa janji organisasi dan harapan pegawai telah terwujud dan bahwa kehidupan seseorang sangat memuaskan. Pemenuhan dan harapan bergandengan bersama. Bila anda penuh harapan, itu karena anda juga merasa bahwa janji telah ditepati, harapan telah diwujudkan, dan anda akan terus merasa puas atas apa yang terjadi pada anda.

### **3. Peluang**

Peluang menggambarkan suatu situasi atau kondisi yang menyenangkan untuk mencapai suatu tujuan. Jadi jika anda bekerja dalam sebuah organisasi dan terdapat sedikit kondisi atau tidak terdapat kondisi yang sama sekali tidak menyenangkan bagi anda untuk mencapai suatu tujuan, kita dapat mengatakan bahwa anda kekurangan peluang. Para pegawai mungkin dianggap berhak atas kemajuan dan penugasan atau peluang khusus bila mereka memenuhi persyaratan.

Untuk menekankan seberapa penting peluang bagi kehidupan karyawan, ada lima kategori perilaku yang dipengaruhi oleh peluang dalam organisasi:

**a. Penghargaan Diri (*Self Esteem*)**

Setiap pegawai rentan terhadap perubahan dalam penghargaan-diri melalui citra yang ia peroleh dari tanggapan orang lain. Mereka yang menerima citra positif mengenai kemampuan mereka melalui komentar dan ganjaran akan menilai diri mereka lebih tinggi.

**b. Aspirasi**

Peluang juga mempengaruhi aspirasi seorang pegawai atau prestasi yang diinginkan. Bila organisasi mendorong dan memberi ganjaran atas tindakan yang mendukung tujuan tertentu, pegawai cenderung mengembangkan aspirasi untuk mencapai tujuan tersebut.

**c. Komitmen**

Peluang juga mempengaruhi sejauhmana komitmen pegawai terhadap organisasi. Mereka yang mengalami pertumbuhan pribadi dan penghargaan cenderung menaruh perasaan positif kepada organisasi.

**d. Energi**

pegawai yang peluangnya terhalang cenderung berpaling kepada rekan kerja dan sahabat untuk memperoleh kenyamanan dan penghargaan. Pegawai yang melihat peluang yang tinggi merespons penghargaan atas nilai mereka dengan lebih sedikit mencurahkan waktu untuk kegiatan yang tidak berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan.

#### **e. Pemecahan Masalah**

Pegawai yang punya peluang tinggi cenderung proaktif dalam menangani masalah dalam pekerjaan mereka dan dalam organisasi.

#### **4. Kinerja**

Kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja pegawai, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Dua jenis perilaku atau tugas pekerjaan mencakup unsur-unsur penting kinerja pekerjaan: tugas fungsional dan tugas perilaku.

Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk-beluk pekerjaan, termasuk terutama penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan antarpersona dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

##### **2.2.1. Kerangka Pemikiran Konseptual**

Kerangka praktis merupakan bentuk pengaplikasian kerangka teoritis dimana pengaplikasian ini merupakan kombinasi dari unsur-unsur yang terdapat pada setiap teori baik teori dari variabel x maupun teori dari variabel y.

Untuk lebih jelasnya maka peneliti akan memaparkan penjelasan mengenai indikator-indikator pada variabel X dan variabel Y.

Berikut adalah penjelasan untuk variabel X:

### **1. Kepercayaan**

Maksud dari kepercayaan adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan dalam perusahaan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

### **2. Pembuatan Keputusan Bersama**

Faktor Pembuatan keputusan bersama yang dimaksud adalah para karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata di semua tingkat mampu untuk diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan bersama dan penentuan tujuan.

### **3. Kejujuran**

Kejujuran disini adalah bahwa suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan diharapkan mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi dan para karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata 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 dalam komunikasi ke bawah yang dimaksud adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata 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**

Mendengarkan dalam komunikasi ke atas disini maksudnya karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan diharapkan dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

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

Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi disini maksudnya para karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Berikut adalah penjelasan untuk variabel Y:

### **1. Harapan**

Harapan disini artinya adalah faktor utama yang menunjukkan atau mencerminkan vitalitas kerja adalah reaksi karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata terhadap seberapa jauh harapannya dipenuhi oleh perusahaan sesuai dengan usaha yang telah dilakukan.

### **2. Pemenuhan**

Pemenuhan dalam bekerja menunjukkan kepuasan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata dan merasa bahwa mereka telah mampu mendefinisikan diri mereka sendiri sesuai dengan keinginan mereka dan diterima

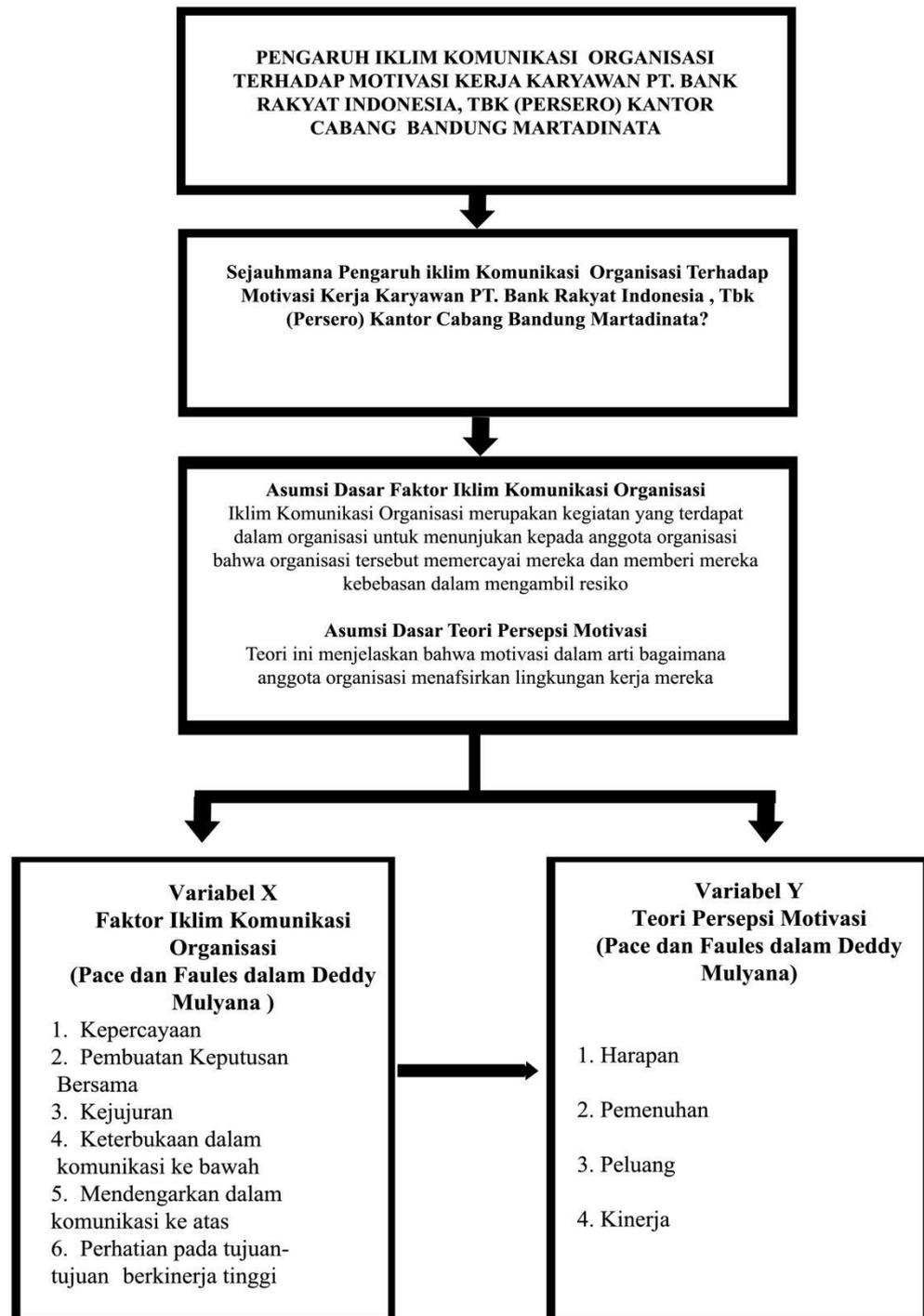
### **3. Peluang**

Peluang di sini menggambarkan bagaimana para karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata menilai peluang yang diberikan perusahaan dalam memenuhi tujuan mereka bekerja.

### **4. Kinerja**

Bagaimana para karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam perusahaan.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



**Sumber : Pemikiran Peneliti 2019**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis induk dalam penelitian ini adalah:

Ha: Ada Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

H<sub>0</sub>: Tidak ada Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

Untuk mempermudah penelitian ini, maka peneliti menjabarkan hipotesis menjadi beberapa sub hipotesis, yaitu:

1. Ha : Ada Pengaruh Faktor Kepercayaan Terhadap Motivasi Kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia , Tbk (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata

H<sub>0</sub> : Tidak ada Pengaruh Faktor Kepercayaan Terhadap Motivasi Kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia , Tbk (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata

2. Ha : Ada pengaruh faktor pembuatan keputusan bersama terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia , Tbk (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh faktor pembuatan keputusan bersama terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia , Tbk (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

3.  $H_a$  : Ada pengaruh faktor kejujuran terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia , Tbk (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh faktor kejujuran terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia , Tbk (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

4.  $H_a$  : Ada pengaruh faktor Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia , Tbk (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh faktor Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia , Tbk (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

5.  $H_a$  : Ada pengaruh mendengarkan dalam komunikasi ke atas terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia , Tbk (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh mendengarkan dalam komunikasi ke atas terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia , Tbk (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

6. Ha : Ada pengaruh Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia , Tbk (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

H<sub>o</sub> : Tidak ada pengaruh Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia , Tbk (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

7. Ha: Ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap harapan kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

H<sub>o</sub> : Tidak ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap harapan kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

8. Ha: Ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap pemenuhan kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

H<sub>o</sub> : Tidak ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap pemenuhan kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

9. Ha: Ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap peluang kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap peluang kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

10.  $H_a$ : Ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung Martadinata.

