BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka adalah proses umum yang dilalui untuk mendapatkan teori yang relevan dengan masalah yang diteliti. Mencari kumpulan penelitian-penelitian yang terkait kemudian diangkat untuk mendukung penelitian yang dibuat. Kajian pustaka meliputi pengidentifikasian secara sistematis, penemuan dan analisis dokumen yang memuat informasi yang berkaitan dengan masalah penelitian.

2.1.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tinjauan penelitian terdahulu merupakan salah satu referensi yang diambil oleh peneliti. Melihat hasil karya ilmiah para peneliti terdahulu, yang mana pada dasarnya peneliti mengutip beberapa pendapat yang dibutuhkan oleh peneliti sebagai pendukung penelitian. Tentunya dengan melihat hasil karya ilmiah yang memilki pembahasan serta tinjauan yang sejenis. Berikut tabel penelitian terdahulu yang peneliti sajikan :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Penelitian	Metode yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian Skripsi Ini
1	Gaya Komunikasi *Equalitarian* Manager Dukungan Manajemen Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Radio K-Lite 107.1 FM Bandung	Abdi Habonaran Tua Simartama (Skripsi), Program Studi Ilmu Komunikasi Konsentrasi Humas UNIKOM	Metode Deskriptif Korelasional dengan pendekatan Kuantitatif	Hubungan yang terjadi antara gaya komunikasi *equalitarian* manager dukungan manajemen terhadap motivasi kerja karyawan Radio K-Lite 107.1 FM Bandung dinyatakan kuat, dan memiliki hubungan yang positif dan signifikan.	Dalam penelitian Abdi, ia sudah mengetahui jenis gaya komunikasi dari Manager Dukungan Manajemen Radio K-Lite 107,1 FM Bandung. Sedangkan pada penelitian ini, penulis belum mengetahui apa jenis gaya komunikasi yang digunakan oleh *Airport Operation and Services Junior Manager* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.
2	Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Code Jawa Technology Design & Development Team	Sunarti (Skripsi), Program Studi Ilmu Komunikasi Jurusan *Public Relations* Universitas Mercu Buana	Penelitian korelasi bersifat eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif	Terdapat hubungan yang cukup berarti (sedang) antara gaya komunikasi pimpinan dengan kinerja karyawan pada PT. Code Jawa *Technology*	Penelitian sunarti mengukur hubungan antara gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini mengukur pengaruh antara

		Jakarta		*and Development Teams.*	gaya komunikasi dengan motivasi kerja karyawan.
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Arif Sehfudin (Skripsi), Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang 2011	Metode Survei dengan pendekatan Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Arif Sehfudin meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini hanya meneliti tentang sejauhmana gaya komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan saja.

Sumber : Catatan Peneliti, 2017

2.1.2. Tinjauan tentang Komunikasi

2.1.2.1.Pengertian komunikasi

Kata komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin *communicatio*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama di sini maksudnya adalah sama makna. Istilah *communis* adalah istilah yang paling sering disebut sebagai asal-usul kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata-kata Latin lainnya yang mirip. Komunikasi menyarankan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan dianut secara sama. (Mulyana, 2013:46)

Pengertian komunikasi secara singkat dibuat oleh Harold D. Lasswell bahwa cara yang tepat untuk menerangkan suatu tindakan komunikasi ialah menjawab pertanyaan “siapa yang menyampaikan, apa yang disampaikan, melalui saluran apa, kepada siapa, dan apa pengaruhnya.” (Cangara,2011:19).

Jika kita lihat paradigma lasswell ini menggambarkan 5 unsur komunikasi yang dijadikan sebagai jawaban dari pertanyaan yang dia kemukakan, antara lain :

1) Siapa yang menyampaikan : komunikator
2) Apa yang disampaikan : pesan
3) Melalui saluran apa : media
4) Kepada siapa : komunikan
5) Apa pengaruhnya : efek . (Effendy,2006:54).

Formula lasswell ini menggambarkan bahwa komunikasi itu adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui suatu media yang menimbulkan efek.(Effendy,2006:54).

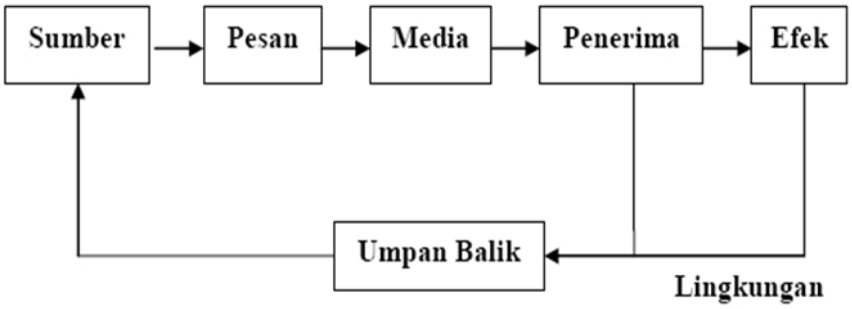
Berdasarkan definisi komunikasi diatas yang diungkapkan para pakar begitu kompleks dan beragam sesuai dengan cara pandang masing masing pakar. Wajar jika komunikasi menjadi sebuah kebutuhan dalam hidup kita yang tidak pernah terlepas dari komunikasi baik dengan diri sendiri, antar sesama, dengan lingkungan, bahkan dengan sang pencipta dengan menggunakan pesan pesan baik verbal maupun nonverbal.

2.1.2.2.Unsur-Unsur Komunikasi

Komunikasi yang dilakukan manusia dapat terjadi jika di dalamnya terdapat unsur-unsur yang terlibat dalam proses komunikasi itu sendiri. Unsur komunikasi terdiri dari berbagai elemen diantaranya adalah sumber, pesan, media, penerima, dan efek. Hafied Cangara, dalam bukunya menjabarkan unsur-unsur komunikasi sebagai berikut :

Gambar 2.1

Unsur-Unsur Komunikasi



Sumber :Hafied Cangara,2011

Unsur komunikasi yang digambarkan oleh Hafied Cangara diatas dapat dijabarkan sebagai berikut :

1) **Sumber**

Semua peristiwa komunikasi akan melibatkan sumber sebagai pembuat atau pengirim informasi. Dalam komunikasi antar manusia sumber bisa terdiri dari satu orang akan tetapi juga bisa dalam bentuk kelompok. Sumber sering disebut pengirim, komunikator, atau dalam bahasa inggrisnya disebut *source, sender,* atau *encoder.*

2) Pesan

Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima, pesan dapat dapat disampaikan melalui tatap muka atau melalui media komunikasi. Dalam bahasa inggris pesan biasanya diterjemahkan dengan kata *message*, *content*, atau *information*.

3) Media

Media ialah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Media komunikasi terbagi atas media massa dan media nirmassa. Nirmassa merupakan komunikasi tatap muka sedangkan media massa menggunakan saluran yang berfungsi sebagai alat yang dapat menyampaikan pesan secara massal.

4) Penerima

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri satu orang atau lebih, bisa dalam bentuk kelompok, partai atau negara. Penerima biasanya disebut dengan berbagai macam istilah seperti khalayak, sasaran, komunikan atau dalam bahasa inggrisnya disebut *audience*, atau *receiver*.

5) Pengaruh atau Efek

Pengaruh atau efek adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan

sesudah menerima pesan. Pengaruh bisa diartikan perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan, sikap, dan tindakan seseorang sebagai akibat penerimaan pesan.

6) Umpan Balik

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

7) Lingkungan

Lingkungan atau situasi ialah fakor fakor tertentu yang dapa mempengaruhi jalannya proses komunikasi. Fakor ini dapat digolongkan atas 4 (empat) macam, yakni lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, lingkungan psikologis, dan dimensi waktu. (Cangara, 2011: 27-30)

2.1.2.3.Karakteristik Komunikasi

Proses penyampaian pesan atau komunikasi memiliki karakteristik tersendiri, menurut Sasa Djuarsa Sendjaja dalam bukunya diperoleh gambaran bahwa pengertian komunikasi memiliki karakteristik komunikasi, yaitu:

1) Komunikasi adalah suatu proses, Artinya bahwa komunikasi merupakan serangkaian tindak atau peristiwa yang terjadi secara

berurutan (ada tahapan atau sekuensi) serta berkaitan sama lainnya dalam kurun waktu tertentu.

2) Komunikasi dalam upaya yang disengaja serta mempunyai tujuan, Komunikasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sadar, disengaja serta sesuai dengan tujuan atau keinginan dari pelakunya.
3) Komunikasi menurut adanya partisipasi dan kerja sama dari para pelaku yang terlibat, Kegiatan komunikasi akan berlangsung baik, apabila pihak-pihak yang berkomunikasi (dua orang atau lebih) sama-sama ikut terlibat dan samasama mempunyai perhatian yang sama terhadap topik pesan yang dikomunikasikan.
4) Komunikasi bersifat simbolis, Dimana komunikasi pada dasarnya merupakan tindak yang dilakukan dengan menggunakan lambang-lambang.
5) Komunikasi bersifat transaksional, Pada dasarnya menuntut dua tindak: memberi dan menerima. Dua tindak tersebut tentunya pula dilakukan secara seimbang atau proporsional oleh masing-masing, pelaku yang terlibat dalam komunikasi.
6) Komunikasi menembus faktor ruang dan waktu, maksudnya bahwa para peserta atau pelaku yang terlibat dalam komunikasi tidak harus hadir pada waktu serta tempat yang sama. (Sendjaja, 2010: 9-11)

2.1.2.4.Proses Komunikasi

Proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Menurut Onong Uchjana Effendy, Proses komunikasi dalam bukunya Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek, proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap, yakni :

1) **Proses komunikasi secara primer**

   Proses ini adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (simbol) 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.

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. Seseorang 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. (Effendy, 2006: 11&16)

2.1.2.5.Fungsi Komunikasi

Komunikasi begitu penting bagi manusia, sehingga komunikasi memiliki beberapa fungsi, Menurut Effendy ada empat fungsi utama dari kegiatan komunikasi, yaitu :

1. **Menyampaikan Informasi (*To Inform*)**

   Komunikasi memiliki fungsi untuk memberi tahu orang lain yang belum mengetahui informasi dan juga mengerti apa yang sebelumnya tidak pernah diketahui. Dalam menyampaikan informasi ini bertujuan untuk menyampaikan informasi dari komunikator kepada komunikan, yang sifatnya memberi tahu. Selain itu komunikasi di sini sifatnya tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga sebagai pemroses, penyimpan dan juga penyebar informasi.

2. **Mendidik (*To Educate*)**

   Fungsi mendidik adalah mengetahui peran komunikasi dalam menyampaikan pengetahuan agar dapat mengerti, serta memberi pendidikan bagi yang membutuhkan. Fungsi mendidik yang dimaksud di sini adalah memberi pelajaran dan pengertian agar lebih baik dan dapat memberikan pengertian tentang arti pentingnya komunikasi dalam pendidikan.

3. **Mempengaruhi (*To Influence*)**

   Fungsi mempengaruhi yaitu agar orang lain bersedia menerima suatu paham atau keyakinan untuk dapat melakukan suatu

perbuatan atau keyakinan, karena kemampuan komunikator dalam mempengaruhin ya saat melakukan komunikasi antara keduanya. Pengaruh (persuasif) ini bersumber dari komunikator yang berusaha mempengaruhi komunikan untuk mengikuti kemauan dan mengikuti ide atau gagasan yang dilontarkan komunikator.

4. **Menghibur (*To Entertain*)**

   Fungsi menghibur dalam komunikasi merupakan fungsi untuk memberikan hiburan bagi orang yang kesusahan ataupun memberikan situasi yang fresh dalam melakukan komunikasi. Komunikasi tidak hanya memberikan informasi, mendidik atau fungsi yang sifatnya formal, tetapi juga dapat berfungsi menghibur dan memberikan kesenangan antara komunikator dan komunikan. (Effendy, 2006 : 14)

2.1.2.6.Tujuan Komunikasi

Kegiatan atau upaya komunikasi yang dilakukan oleh seseorang tentunya mempunyai tujuan tertentu. Tujuan yang dimaksud disini menunjuk pada suatu hasil atau akibat yang diinginkan oleh pelaku komunikasi. Berikut tujuan komunikasi menurut Onong Uchjana Effendy dalam bukunya Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek :

1) Perubahan Sikap (*Attitude Change*)
2) Perubahan Pendapat (*Opinion Change*)
3) Perubahan Perilaku (*Behavior Change*)
4) Perubahan Sosial (*Social Change*). (Effendy, 2006:18)

2.1.3. Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

2.1.3.1.Pengertian Komunikasi Organisasi

R.Wayne Pace dan Don Faules mendifinisikan komunikasi organisasi yang di terjemahkan oleh Deddy Mulyana dalam bukunya yang berjudul Komunikasi Organisasi Strategi meningkatkan kinerja perusahaan, bahwa komunikasi organisasi adalah :

> "Pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu,suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarki antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan"(Pace & Wayne, 2010: 17).

Redding dan Sanborn, mendefinisikan bahwa komunikasi organisasi yang di terjemahkan oleh Dr.Arni Muhammad dalam bukunya yang berjudul komunikasi organisasi bahwa:

> "Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, Yang termasuk dalam bidang ini dalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi upward atau komunikasi dari dari bawahan ke pada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama levelnya atau tingkatannya dalam sebuah organisasi, keterampilan komunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis, dan komunikasi evaluasi program. (Muhammad, 2007: 6).

2.1.3.2.Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi memiliki empat fungsi, yaitu:

1) **Fungsi Informatif**

Dalam fungsi informatif organisasi dipandang sebagai suatu sistem pengelolaan informasi yang berupaya memperoleh informasi

sebanyak- banyaknya dengan kualitas yang sebaik-baiknya dan tepat waktu. Informasi yang diperoleh oleh setiap orang dalam organisasi diharapkan akan memperlancar pelaksanaan tugas masing-masing. Melalui penyebaran informasi ini setiap orang di dalam organisasi menjadi mengerti akan tata cara serta kebijaksanaan yang diterapkan pimpinan.

2) Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif berhubungan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berperan dalam fungsi ini, yaitu:

a. Atasan atau orang-orang yang berada pada puncak pimpinan (tatanan manajemen) adalah mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan informasi.
b. Berhubungan dengan peran regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja artinya bawahan membutuhkan kepastian tata cara dan batasan mengenai pekerjaannya.

3) Fungsi Persuasif

Fungsi persuasif lebih sering dimanfaatkan oleh pihak pimpinan dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk memperoleh dukungan dari karyawan tanp adanya unsur paksaan apalagi kekerasan. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak selalu membawa hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan

yang lebih memilih untuk mempersuasi bawahannya daripada member perintah. Pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar.

4) Fungsi Integratif

Untuk menjalankan fungsi integratif, setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter, bulletin*) dan laporan kemajuan organisasi, sedangkan saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja.

Diharapkan melalui media komunikasi tersebut, anggota organisasi dapat memahami setiap kebijaksanaan pimpinan dan selanjutnya diharapkan mereka akan menjalakan tugas dengan baik, artinya setiap anggota organisasi tersebut akan berpartisipasi aktif dalam mewujudkan tujuan bersama dan yang paling utama adalah munculnya rasa memiliki terhadap organisasi. (Sendjaja, 2010: 51).

2.1.3.3.Tujuan Komunikasi Organisasi

Pada dasarnya komunikasi organisasi bertujuan untuk mengetahui dan memahami proses, prinsip dan arus komunikasi yang ada di dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Tujuan komunikasi organisasi adalah sebagai berikut:

a. Memahami peristiwa komunikasi di dalam organisasi
b. Mengetahui prinsip dan keahlian komunikasi yang berlangsung dalam organisasi baik arus komunikasi vertical yang terdiri dari *download communication* dan *upward communication* serta komunikasi horizontal. (Djuarsa dalam Lucyanti 2010:53).

2.1.3.4.Arus Komunikasi Organisasi

Dalam berkomunikasi organisasi terdapat beberapa arus komunikasi yang terjadi, diantaranya komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara bawahan dengan pimpinan, antara orang-orang dengan jabatan yang sama, serta komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang berbeda di dalam organisasi.

Menurut R. Wayne dan Don F Faules dalam bukunya *Komunikasi Organisasi* mengemukakan empat jenis arus informasi dalam organisasi, yaitu sebagai berikut :

1) Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Komunikasi kebawah memiliki tujuan untuk menyampaikan tujuan, merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul dikarenakan kesalahpahaman informasi, mencegah kurangnya informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Berikut Pengklasifikasian lima tipe komunikasi ke bawah yaitu:

a) Intruksi tugas

Instruksi tugas atau pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan, dilakukan oleh mereka dan bagaimana melakukannya. Instruksi tugas yang tepat dan langsung cenderung dihubungkan dengan tugas yang sederhana yang hanya menghendaki keterampilan dan pengalaman yang minimal. Instruksi yang lebih umum biasanya digunakan bagi tugas-tugas yang kompleks, dimana karyawan diharapkan menggunakan pertimbangannya, keterampilan, dan pengalamannya.

b) Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya.

c) Ideologi Pesan

Mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi, sedangkan pada pesan ideologi sebaliknya mencari antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

d) Informasi Pesan

Informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek-praktek organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi rasional.

e) Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji tetapi dapat juga berupa kritikan atau peringatan terhadap pegawai.

Pada dasarnya terdapat 5 (lima) jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan terhadap bawahan sebagai berikut;

a. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
c. Informasi mengenai kebijakan dan prkatik-praktik organisasi
d. Informasi mengenai kinerja pegawai, dan
e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

2) Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi ke semua karyawan dalam suatu organisasi

kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas memiliki tingkat komunikasi yang tidak terlalu intensif. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap pegawai, tipe pesan adalah integrasi dan pembaharuan. Dapat dikatakan, komunikasi pada tingkatan ini merupakan sarana atau mekanisme umpan balik (*feedback*) dari bawahan kepada atasan.

Komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi dan dianggap penting karena beberapa alasan, yaitu :

a) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
b) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
c) Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong bawahan untuk mengutarakan pendapat mereka atas ketidaksepahaman tugas ataupun sistem sehingga pimpinan mengetahui permasalahan yang terjadi yang terkadang dapat menghambat proses berjalannya suatu organisasi.
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 hal-hal yang berhubungan dengan organisasi.

e) Komunikasi ke atas mengizinkan pimpinan untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.

f) Komunikasi ke atas membuat bawahan memiliki rasa memiliki dan merasa ikut terlibat dar berbagai proses organisasi yang terjadi.

Hal-hal yang seharusnya disampaikan oleh karyawan kepada atasannya seperti yang disebutkan di atas tidaklah selalu menjadi kenyataan. Hal tersebut dikarenakan banyaknya kesulitan untuk mendapatkan informasi tersebut. Beberapa kesulitan diantaranya sebagai berikut:

a. Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya. Hasil studi memperlihatkan bahwa karyawan merasa bahwa mereka akan mendapat kesukaran bila menyatakan apa yang sebenarnya menurut pikiran mereka. Karena itu cara yang terbaik adalah mengikuti saja apa yang disampaikan pimpinannya.

b. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak tertarik kepada masalah mereka. Karyawan sering melaporkan bahwa pimpinan mereka tidak prihatin terhadap masalah-masalah

mereka. Pimpinan dapat saja tidak berespons terhadap masalah karyawan dan bahkan menahan beberapa komunikasi ke atas, karena akan membuat pimpinan kurang baik menurut pandangan atasan yang lebih tinggi.

c. Kurangnya *reward* atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas. Seringkali pimpinan tidak memberikan penghargaan yang nyata kepada karyawan untuk memelihara keterbukaan komunikasi ke atas.

d. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak dapat menerima dan berespons terhadap apa yang dikatakan oleh karyawan. Pimpinan terlalu sibuk untuk mendengarkan atau karyawan susah untuk menemuinya. Kombinasi dari perasaan-perasaaan dan kepercayan karyawan tersebut menjadikan penghalang yang kuat untuk menyatakan ide-ide, pendapat-pendapat atau informasi oleh bawahan kepada atasan.

3) Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal adalah petukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi di arahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, menyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi.

Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Mengkoordinasikan tugas-tugas kepala-kepala bagian dalam suatu organisasi yang terkadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktifitas-aktifitas. Ide dari banyak orang yang biasanya akan lebih baik dibandingkan ide yang berasal dari satu orang. Oleh karena itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik. Dalam merancang suatu program latihan atau program hubungan dengan masyarakat, anggota-anggota dari bagian perlu saling membagi informasi untuk membuat perencanaan apa yang akan mereka lakukan.
3. Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan danmoral dari karyawan.
4. Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya. Penyelesaian konflik ini penting bagi perkembangan sosial dan dan emosional dari anggota dan juga akan menciptakan iklim organisasi yang baik.

5. Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan itu. Untuk ini mungkin suatu unit dengan unit lainnya mengadakan rapat untuk mencari kesepakatan terhadap perubahan tersebut.

Komunikasi horizontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara bagian-bagian dalam organisasi. Akan tetapi bagian-bagian itu sendiri mungkin menghalangi komunikasi horizontal dikarenakan bahwa organisasi yang agak lebih otoliter mengontrol dengan ketat komunikasi horizontal ini. Keterbatasan informasi menambah kekuasaan bagi pimpinan untuk berkuasa. Dengan meningkatkan keterbatasan komunikasi horizontal bawahan menjadi tergantung kepada informasi yang disampaikan secara vertikal. Pemerintahan yang otoriter adalah contoh yang ekstrem yang mengontrol komunikasi horizontal.

Sebaliknya dapat pula dilihat bahwa apabila komunikasi horizontal terlalu berkembang serta tidak terkontrol. Bila karyawan tidak mengajukan pertanyaan dalam pelaksanaan tugasnya dan tidak ada pula masalah yang akan dipecahkannya, maka pembicaraan mereka sambil bekerja tidaklah menyangkut hal-hal formal lagi, tetapi sudah beralih kepada pembicaraan yang tidak

relevan dengan tugas-tugasnya. (Wayne Pace & Don Faules, 2010:184)

2.1.4. Tinjauan Tentang Gaya Komunikasi

2.1.4.1.Pengertian Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi adalah cara atau pola yang ditampilkan oleh komunikator untuk mengungkapkan sesuatu (menyampaikan pesan, ide, gagasan) baik melalui sikap, perbuatan dan ucapannya ketika berkomunikasi dengan komunikan (Suryadi, 2004:33)

Gaya komunikasi dapat dilihat dan diamati ketika seseorang berkomunikasi baik secara verbal (bicara), maupun nonverbal (ekspresi wajah, gerakan tubuh dan tangan serta gerakan anggota tubuh lainnya).

Menurut Norton dalam buku Alo Liliweri menjelaskan gaya komunikasi merupakan proses kognitif yang mengakumulasikan bentuk suatu konten agar dapat dinilai secara makro. Setiap gaya selalu merefleksikan bagaimana setiap orang menerima dirinya ketika dia berinteraksi dengan orang lain. (Liliweri, 2015;255).

Gaya komunikasi juga dapat dipandang sebagai meta-message yang mengkontekstualisasikan bagaimana pesan-pesan verbal diakui dan diinterpretasi. Definisi ini menjelaskan mengapa seseorang berkomunikasi, tidak lain berkomunikasi sebagai upaya untuk merefleksikan identitas pribadinya yang dapat mempengaruhi persepsi orang lain terhadap identitas ini. (Gudykunst & Ting-Toomey, dalam Liliweri,2015:255).

2.1.4.2.Gaya Komunikasi dalam Organisasi

Beberapa sumber yang dikutip oleh Liliweri dalam bukunya Komunikasi Antarpersonal mengemukakan bahwa dalam organisasi, praktek komunikasi meliputi :

1) ***Controlling Style***

Gaya komunikasi dimana pengirim menyisakan sedikit ruang, atau bahkan tidak ada ruang bagi penerima untuk memberikan umpan balik atau balasan. Mereka mengatur orang-orang mengenai apa yang harus dikerjakan dan apa yang tidak boleh dikerjakan. Mereka dnegan gaya komunikasi ini menggunakan otoritas mereka untuk membujuk dan mempengaruhi orang untuk menjalankan perintah. Pengawasan dapat dilakukan dengan cara kasar, menyenangkan ataupun simpatik.

Ciri-ciri orang yang memilki gaya komunikasi *controlling style* :

a. Lebih mengutamakan pengirim pesan dibanding berbagai pesan.
b. Tidak tertarik pada umpan balik atau *feedback* kecuali dapat digunakan untuk kepentingan pribadi.
c. Komunikasi satu arah, tidak perduli dengan pandangan negatif orang lain.
d. Menggunakan kekuasaan untuk memaksa mengendalikan orang lain untuk mematuhi pendapatnya.

2) *Equalitarian Style*

Gaya komunikasi ini memfasilitasi komunikasi dua arah dimana informasi saling dibagi. Gaya komunikasi ini juga mendorong peserta untuk menanggapi, memberikan umpan balik dan mengekspresikan ide-ide mereka sehingga menciptakan suasana koperasi dan sehat. Mereka dengan gaya ini menunjukkan perhatian yang tulus kepada orang lain dan lebih santai serta informatif dalam berinteraksi. Gaya ini cenderung menghasilkan hubungan lebih akrab dalam organisasi dan kesepakatan pengambilan keputusan.

Ciri-ciri orang dengan gaya komunikasi *Equalitarian* :

a. Menjamin tindakan berbagai informasi diantara para angggota dalam organisasi.
b. Arus penyebaran pesannya bersifat dua arah (*two-way communication*).
c. Komunikasi dilakukan secara terbuka.
d. Mampu membina hubungan baik dengan orang lain, baik pribadi maupun dalam lingkungan hubungan kerja.
e. Memiliki sikap kepedulian yang tinggi.

3) *Structuring Style*

Gaya komunikasi ini umumnya digunakan untuk tujuan komunikasi yang spesifik dan membawa koordinasi untuk organisasi. Orang dengan gaya komunikasi ini akan cenderung

mengutip prosedur, aturan main, jadwal kerja, tujuan dan standar untuk segala kegiatan yang akan dilakukan.

Ciri-ciri orang dengan *Structuring Style* :

a. Terstruktur.
b. Memantapkan perintah untuk tujuan organisasi.
c. Mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagai informasi tentang tujuan organisasi.

4) *Dynamic Style*

Gaya komunikasi ini merupakan pendekatan "berenergi tinggi" karena melibatkan penggunaan kata-kata dan frase untuk memotivasi orang lain agar mendapatkan inspirasi demi mencapai tujuan tertentu. Mereka cenderung berbicara lebih singkat, langsung, jujur dan terbuka.

Ciri-ciri *Dynamic Style* :

a. Agresif
b. Orientasi pekerjaan pada tindakan
c. Dapat menstimulasi pekerja atau karyawan untuk bekerja lebih baik lagi sehingga jenis komunikasi seperti ini digunakan untuk mengatasi masalah yang kritis.

5) *Relinguishing Style*

Gaya ini sangat terbuka untuk ide-ide sejauh ide tersebut dapat mentransfer tanggung jawab komunikasi kepada penerima. Gaya komunikasi ini bekerja dengan baik ketika pengirim dab penerima

sama-sama tertarik untuk membawa perrcakapan tentang sesuatu ke masa depan.

Ciri-cirinya :

a. Cenderung menerima saran dan pendapat orang lain, daripada pemberi perintah.
b. Mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain.

6) *Withdrawl Style*

Gaya komunikasi ini adalah gaya komunikasi di mana individu dapat menunjukkan ketidaktertarikan dia secara penuh untuk berpartisipasi dalam proses komunikasi yang membawa dia ke depan. Terkadang orang-orang yang memiliki gaya ini tampil dengan niat baik (mereka berpikir dan mencoba membangun hubungan baik), juga sebagai taktik demi mengakhiri hal-hal tersisa yang dapat merusak "hubungan" di antara mereka. Gaya ini timbul karena kurangnya komunikasi karena orang dengan gaya ini cenderung tidak mau terlibat dalam percakapan dan menghambat keefektivan komunikasi.

Ciri-cirinya :

a. Menghindari berkomunikasi dengan orang lain.
b. Mencoba melepaskan tanggung jawab. (Liliweri,2015:269)

2.1.4.3.Faktor Pendorong Gaya Komunikasi

Ada tujuh komponen yang diidentifikasikan sebagai penyebab gaya interaksi-tujuh hal yang mampu merefleksikan atau memberikan

pandangan mengenai interaksi setiap individu. Dengan demikian faktor yang mempengaruhi gaya komunikasi menurut Saphiere antara lain sebagai berikut :

1) Kondisi Fisik

   Kondisi fisik saat kita melakukan komunikasi sangat mempengaruhi gaya komunikasi. Seperti halnya ketika kegiatan komunikasi dilakukan dengan kapasitas minim dalam bertatap muka, hal tersebut akan berakibat pada ketidak nyamanan dan kurangnya kepastian antara si pengirim dan penerima pesan. Selain itu dapat menimbulkan ketidaksesuaian atau kenyamanan antara kedua belah pihak.

2) Peran

   Persepsi akan kepran kita sendiri (sebagai pelanggan,teman, atasan) dan peran komunikator lainnya mempengaruhi bagaimana kita berinteraksi. Setiap orang memiliki harapan yang berbeda dari peran mereka sendiri dan orang lain, dan dengan demikian mereka akan sering melakukan komunikasi antar satu dengan yang lainnya.

3) Konteks Historis

   Sejarah mempengaruhi setiap interaksi. Sejarang bangsa-bangsa, tradisi spiritual, perusahaan, dan masyarakat dengan mudah dapat mempengaruhi bagaimana kita memandang satu sama lain, dengan demikian dapat mempengaruhi gaya komunikasi.

4) Kronologi

Bagaimana interaksi itu cocok menjadi serangkaian peristiwa yang mempengaruhi pilihan gaya komunikasi seseorang. Hal tersebut akan membuat perbedaan, jika itu adalah pertama kalinya seseorang berinteraksi tentang sesuatu atau kesepuluh kalinya, jika interaksi masa lalu seseorang telah berhasil atau tidak menyenangkan. Maka akan membuat suatu perbedaan terhadap gaya komunikasi seseorang.

5) Bahasa

Bahasa yang kita gunakan, "versi" dari bahasa yang kita ucapkan misalnya, Aussie, Inggris, atau versi bahasa Inggris Amerika dan kelancaran kita dengan bahasa tersebut. Semuanya memainkan peran dalam gaya berkomunikasi seseorang. Gaya komunikasi seseorang dalam bahasa Inggris berarti bahwa orang yang terbiasa berbahasa jepang tidak sepenuhnya memahami dia, dan kemampuan ini akan memberikan batasan pada seseorang untuk sepenuhnya berpartisipasi dan mempengaruhi arah pembicaraan.

6) Hubungan

Seberapa baik kita tahu orang lain, dan seberapa banyak kita suka atau percaya dia dan sebaliknya. Hal ini akan mempengaruhi bagaimana kita berkomunikasi. Selain itu, pola kita mengembangkan hubungan tertentu dari waktu ke waktu sering

memberikan efek kumulatif pada interaksi selanjutnya antara mitra relasional.

7) Kendala

Metode yang seseorang gunakan untuk berkomunikasi (misalnya, beberapa orang membenci e-mail atau panggilan telepon) dan waktu yang kita miliki hanya tersedia untuk berinteraksi dengan metode di atas. Jenis kendala tersebut akan mempengaruhi cara kita berkomunikasi. (Saphiere : 53)

2.1.4.4.Hambatan Gaya Komunikasi

Dalam kontek gaya komunikasi, ada beberapa hambatan yang menyebabkan gaya komunikasi seseorang tidak dapat berjalan dengan baik dan sulit untuk diterima oleh orang lain. Hambatan tersebut adalah sebagai berikut :

1) Hambatan Teknis Keterbatasan Fasilitas dan Peralatan Komunikasi

Dari sisi teknologi, hambatan teknis ini semakin berkurang dengan adanya temuan baru dibidang kemajuan teknologi komunikasi dan informasi, sehingga saluran komunikasi dapat diandalkan dan efesien sebagai media komunikasi.

2) Hambatan Semantik

Gangguan semantik adalah hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau ide secara secara efektif. Definisi semantik sebagai studi atas pengertian, yang diungkapkan lewat bahasa. Kata-kata membantu proses pertukaran timbal balik arti dan pengertian

(komunikator dan komunikan), tetapi seringkali proses penafsirannya keliru. Tidak adanya hubungan antara simbol kata) dan apa yang disimbolkan (arti atau penafsiran), dapat mengakibatkan kata yang dipakai ditafsirkan sangat berbeda dari apa yang dimaksudkan sebenarnya.

Untuk menghindari salah komunikasi semacam ini, seorang komunikator harus memilih kata-kata yang tepat sesuai dengan karakteristik komunikannya, dan melihat kemungkinan penafsiran terhadap kata-kata yang dipakainya.

3) Hambatan Manusiawi/hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia.

Terjadi karena adanya faktor, perbedaan umur, emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat pancaindera seseorang. (Wartawarga, 2009)

2.1.4.5.Teori Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi adalah pola perilaku yang ditampilkan oleh komunikator melalui sikap, perbuatan, dan ucapannya ketika berkomunikasi dengan komunikan. (Suryadi,2004:33)

Gaya komunikasi komunikator dibagi ke dalan tiga gaya, yakni gaya mengintruksi, partisipasi dan mendelegasi.

a. Gaya Mengintruksi

Gaya mengintruksi adalah gaya komunikasi yang dikembangkan oleh komunikator melalui sikap, perbuatan dan ucapannya, yang cenderung lebih banyak memberikan penjelasan, pengarahan secara spesifik. Gaya ini akan memiliki tingkat kemungkinan yang paling efektif jika dihadapkan kepada komunikan yang memiliki bidang pengetahuan, pengalaman dan kerangka acuannya rendah. Misalnya saja, ketika Anda berbicara dengan seorang adik yang memang bidang pengetahuan, pengalamannya lebih rendah dari pada Anda. Atau ketika Anda mau memasarkan barang baru kepada konsumen yang harus lebih banyak menyampaikan informasi.

b. Gaya Partisipasi

Gaya partisipasi adalah gaya komunikasi yang dikembangkan oleh komunikator melalui sikap, perbuatan dan ucapannya, yang cenderung memberikan kesempatan kepada komunikan untuk ikut terlibat dalam proses komunikasi. Keterlibatan komunikan tersebut tidak terbatas sebagai penerima pesan, tetapi juga penyampai pesan. Oleh karena itu siapa komunikator dan siapa komunikan sudah tidak tampak lagi karena kedua-duanya berperan ganda. Gaya ini akan memiliki tingkat kemungkinan yang paling efektif jika dihadapkan kepada komunikan yang memiliki bidang pengatahuan, pengalaman dan kerangka rujukan sedang. Misalnya,

ketika berdiskusi dengan rekan kerja yang belum paham betul apa yang baru saja diterangkan oleh pimpinan Anda.

c. Gaya Mendelegasi

Gaya mendelegasi adalah gaya komunikasi yang dikembangkan oleh komunikator melalui sikap, perbuatan dan ucapannya yang cenderung menempatkan dirinya pada posisi sebagai penerima pesan dan hanya pada saat-saat tertentu saja sebagai penyampai pesan apabila diperlukan. Dalam kondisi seperti ini terjadi proses pertukaran peran, komunikator berubah menjadi komunikan, demikian sebaliknya. Gaya ini akan memiliki tingkat kemungkinan efektif jika dihadapkan kepada komunikan yang memiliki bidang pengetahuan, pengalaman, dan kerangka acuan tinggi. Misalnya, ketika Anda ingin mendapatkan tanggapan tentang kualitas barang kita yang biasa dipakai konsumen setiap hari. (Suryadi, 2004 : 34)

2.1.5. Tinjauan Tentang Motivasi Kerja

2.1.5.1.Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Hasibuan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja

sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. (Hasibuan, 2007:219)

Motivasi menurut Syahyuti (2010) adalah pemberian daya pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dalam mengarahkan tingkah laku pegawai dan organisasi secara ekstern maupun intern agar mau bekerja secara bersama-sama untuk memperoleh keberhasilan, sehingga para pegawai dan tujuan organisasi dapat sekaligus tercapai.

2.1.5.2.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Frederick Herzberg (dalam Sedamaryanti, 2008: 233) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan satisfier atau intrinsic motivation dan faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) yang disebut dengan *disastifier* atau *extrinsic motivation*.

Selanjutnya Faktor pemuas menurut Frederick Herzberg yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (*condition intrinsic*) antara lain:

1) Prestasi yang diraih (*achievement*)
2) Pengakuan orang lain (*recognition)*
3) Tanggungjawab (*responsibility*)

4) Peluang untuk maju (*advancement*)
5) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*)
6) Kemungkinan pengembangan karier (*the possibility of growth*)
7) Gaji (Sedamaryanti, 2008: 233).

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut dissatisfier (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah menurut Frederick Herzberg yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, yang meliputi:

1) Kompensasi
2) Keamanan dan keselamatan kerja
3) Kondisi kerja
4) Status
5) Prosedur perusahaan
6) Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan. (Sedamaryanti, 2008:233).

2.1.5.3.Jenis-Jenis Motivasi

Pada dasarnya, motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya bisa dalam berbagai bentuk atau cara. Jenis jenis motivasi kerja karyawan tersebut adalah sebagai berikut :

1) Insentif

Insentif merupakan suatu bentuk rangsangan yang dapat menjadikan seseorang lebih bergairan dan produktif. Insentif sebagai motivasi kerja dilakukan dengan pengaturan suatu kondisi dan situasi untuk meningkatkan motif kerja karyawan. Seperti:

a. insentif yang bersifat material, seperti pemberian tambahan uang lembur, gaji, upah atau barang kebutuhan sehari -hari.
b. insentif yang bersifat immaterial, misalnya pemberian kenaikan jabatan, piagam, penghargaan dan lainnya.

2) *Carrot and Stick Approach*

Prinsip motivasi ini dilakukan dengan bentuk hadiah dan hukuman. Jadi, bagi karyawan yang telah menunjukkan aktivitas atau kreativitas yang baik, ia diberikan hadiah atau reward. Sebaliknya, bila karyawan menunjukkan penurunan terhadap aktivitas kerja, maka ia diberi semacam hukuman atau *punishment*.

Pendekatan movitasi seperti ini cukup populer dalam kepemimpinan perusahaan. Pendekatan ini biasa dikenal dengan prinsip carrot and stick approach atau pendekatan wortel dan tongkat.

3) Pendekatan Kemanusiaan

Pendekatan kemanusiaan ini maksudnya dilakukan dengan membuat pendekatan yang lebih akrab. Sehingga, komonikasi yang

sifatnya formal dalam hubungan antar individu bisa jadi lebih informal.

Bentuk pendekatan kemanusiaan ini merupakan perpaduan dari pendekatan yang efektif. Sebab, di dalam menejemen terdapat hierarti dan jenjang kewanangan yang tetap harus disadari serta ditaati oleh masing -masing pejabat dan juga staf.

4) Supervisi

Supervisi ini adalah bentuk sub sistem dari kegiatan manajemen. Prinsipnya adalah upaya untuk menggali, memanfaatkan, serta mengembangkan sumber daya manusia dengan cara mengadakan bimbingan penyuluhan, waawancara diskusi, pertemuan staf, pengarahan dan lain sejenisnya.

Supervisi ini biasanya dilakukan dengan cara pengendaluan langsung dari atasan. Sebagai contoh, bentuk kunjungan kerja di lapangan atau yang biasa dikenal dengan istilah inspeksi mendadak atau sidak alias *inspection and on the spot check.*

5) Pembinaan Disiplin

Pembinaan disiplin ini bertujuan agar jiwa disiplin bisa tertanam pada masing -masing karyawan. Artinya, terdapat kematangan proses belajar serta kesadaran untuk menerima kekuasaan serta kontrol dari atasan maupun perusahaan. Konsep disiplin juga bisa dilakukan dengan beberapa jalan, seperti :

a. Pembinaan disiplin secara otoritas, ini dilakukan dengan penciptaan disiplin dengan jalan pemberian perintah yang harus dilaksanakan tanpa adanya alternatif keputusan.
b. Pembinaan disiplin secara bebas (anarchi), adalah bentuk disiplin di mana bawahan dapat menentukan bentuk disiplin yang dikehendakinya, sedangkan pihak atasan menerima apa saja kemauan dari bawahannya.
c. Pembinaan disiplin secara demokrastis, adalah bentuk pembinaan disiplin yang dilakukan dengan memperhatikan kondisi dan situasi dari bawahan. Akan tetapi, tetap tidak meninggalkan prinsip legalitas yang berlaku pada perusahaan dan negara. (Sumaryati, 2009)

2.1.5.4.Pentingnya Motivasi Kerja Bagi Karyawan

Menurut Ishak (2003:13) mengemukakan bahwa pentingnya motivasi karyawan sebagai berikut:

a) Rasa hormat (*respect*), yaitu memberikan rasa hormat dan penghargaan secara adil. Namun adil bukan berarti sama rata. Seperti dalam hal prestasi kerja, atasan tidak mungkin memberikan penghargaan pada semua orang. Memberikan penghargaan berdasarkan prestasi, kepangkatan, pengalaman, dan sebagainya.
b) Informasi, yaitu dengan memberikan informasi kepada pegawai mengenai aktivitas organisasi, terutama tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

c) Perilaku. Usahakanlah mengubah perilaku sesuai dengan harapan bawahan. Dengan demikian ia mampu membuat pegawai berperilaku atau berbuat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

d) Hukuman. Berikan hukuman kepada karyawan yang bersalah diruang yang terpisah, jangan menghukum di depan pegawai lain karena dapat menimbulkan frustasi dan merendahkan martabat.

e) Perasaan. Tanpa mengetahui bagaimana harapan karyawan dan perasaan apa yang ada dalam diri mereka, sangat sulit bagi pimpinan untuk memotivasi bawahan. Perasaan dimaksud seperti rasa memiliki, rasa partisipasi, rasa bersahabat, rasa diterima dalam kelompok, dan rasa mencapai prestasi.

2.1.5.5.Teori Persepsi Motivasi Wayne Pace dan Faules

Teori persepsi tentang motivasi dalam Pace dan Faules (2014:139) menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dapat dilihat dari vitalitas kerja yang didasarkan atas empat asumsi utama, yaitu :

a. Harapan

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 diberi harapan bahwa hal itu akan terjadi.

b. Pemenuhan

Suatu kehidupan yang terpenuhi adalah kehidupan yang memungkinkan orang merasa bahwa ia telah mampu mencapai hal-hal secara pribadi, unik dan kreatif.

c. Peluang

Menggambarkan suatu situasi atau kondisi yang menyenangkan untuk mencapai tujuan tertentu.

d. Kinerja

Bagaimana karyawan melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi.

Dengan mengukur ke empat dimensi ini kita akan tahu apakah ada motivasi kerja yang baik dalam suatu organisasi, jika karyawan termotivasi dalam bekerja, ia akan berpeluang untuk loyal dan meningkatkan produktivitas individualnya.

2.1.6. Teori Empat Sistem

Teori empat sistem merupakan teori yang digagas oleh Rensis Likert. Ia merupakan seorang ahli teori mengenai hubungan antarmanusia yang memfokuskan perhatiannya pada anggota organisasi terkait dengan perasaan dan kebutuhan mereka.

Ide dasar dari teori ini adalah bahwa jika pimpinan atau manajer organisasi memiliki kepedulian dan memberikan dukungan kepada karyawan atau bawahannya, maka karyawan atau bawahannya akan memiliki motivasi kerja lebih besar sehingga menjadi lebih produktif. (Morissan, 2013: 432).

Likert telah melakukan banyak penelitian tentang perilaku manusia dalam organisasi. Ia telah meneliti berbagai jenis organisasi dan berbagai gaya kepemimpinan manajer, dan Likert menyatakan perusahaan yang ingin meraih keuntungan maksimal memiliki hubungan yang baik dengan karyawan sekaligus meraih kinerja produktivitas yang tinggi, maka setiap organisasi harus memaksimalkan sumber daya manusia mereka.

Likert memaparkan bahwa departemen atau bagian yang efisien biasanya memiliki manajer yang memberikan perhatian pada manusia (*people centred*), memusatkan perhatian pada aspek manusia dengan membentuk kelompok-kelompok kerja efektif untuk mengejar prestasi kerja tinggi. Manajer berupaya untuk mengetahui bawahannya sebagai individu atau lebih mengemutamakan pendekatan personal kepada bawahannya. Mereka menerima partisipasi penuh dalam pengambilan keputusan dan memandang karyawan sebagai memiliki kemampuan untuk ikut serta dalam proses pengambilan sosial.

Dewasa ini, organisasi memiliki berbagai tipe gaya manajemen namun Likert menyatakan adanya empat sistem manajemen yang utama, yaitu sebagai berikut :

1) Sistem 1 : Exploitatif – Otoritatif
    a. Manajemen menggunakan rasa takut dan ancaman kepada karyawan atau bawahannya.
    b. Pimpinan memutuskan segala persoalan tanpa meminta umpan balik dari bawahan.

c. Motivasi terbentuk karena adanya ancaman.
d. Komunikasi berlangsung dari atas ke bawah dengan sebagian besar keputusan diambil oleh pimpinan.
e. Rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan hanya ada pada pimpinan sedangkan bawahan sama sekali tidak memiliki itu.
f. Atasan dan bawahan sedikit sekali melakukan komunikasi.

2) Sistem 2 : Benevolen – Otoritatif
a. Motivasi kerja terbentuk jika ada penghargaan dan hadiah (*reward*)
b. Informasi dapat mengalir dari bawah ke atas namun terbatas pada hal-hal yang ingin didengar oleh atasan.
c. Pimpinan mengambil keputusan yang terkait dengan kebijakan tertentu namun mendelegasikan atau memberikan kewenangan kepada bawahan untuk mengambil jenis keputusan tertentu.
d. Rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan hanya ada pada pimpinan dan manajer tingkat menengah sedangkan bawahan sama sekali tidak memiliki.

3) Sistem 3 : Konsultatif
a. Pimpinan berkonsultasi dengan karyawan namun pemimpin tetap memegang kontrol perusahaan
b. Pimpinan cukup memberikan kepercayaan pada bawahan walaupun belum sepenuhnya.

c. Komunikasi mengalir baik secara vertikal maupun horizontal.
d. Terdapat semangat kerja yang cukup memadai walaupun motivasi masih berdasarkan penghargaan dan hadiah.
e. Rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan sudah menjangkau manajer tingkat rendah.

4) Sistem 4 : Kelompok Partisipatif
a. Pimpinan memberikan peluang sepenuhny kepada karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
b. Motivasi terbentuk karena adanya penghargaan ekonomi berdasarkan tujuan yang ditentukan bersama.
c. Seluruh individu yang merupakan angggota organisasi memiliki rasa tanggung jawab dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.
d. Komunikasi berlangsung secara intensif dalam segala arah secara terbuka dan terus terang serta hubungan atasan bawahan yang dekat.
e. Pengmbilan keputusan melalui proses dalam kelompok, dan masing-masing kelompok terhubung satu sama lain melalui individu yang menjadi anggota dari beberapa kelompok. (Morissan, 2013 : 434)

2.2.Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjadi alur pikir lebih terarah. Disini peneliti mencoba menjelaskan mengenai pokok masalah dari penelitian yang dimaksud untuk menegaskan, meyakinkan dan menggabungkan teori dengan masalah yang peneliti angkat dalam penelitian.

2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari penelitian ini terdapat dua variabel yang akan di teliti, yaitu Gaya komunikasi sebagai variabel x, dan Motivasi sebagai variabel y.

1. **Gaya Komunikasi**

   Komunikasi merupakan bagian penting dari kehidupan kita sehari-hari, dan ketika berkomunikasi maka kita tidak hanya menampilkan perilaku komunikasi verbal tetapi juga dengan perilaku komunikasi nonverbal. Yang paling penting adalah baik perilaku komunikasi verbal maupun nonverbal itu secar spesifik dapat menunjuukan siapa kita sebenarnya.

   Berkomunikasi pasti menggunakan bahasa, dan para peneliti bahasa memulai penelitian gaya komunikasi melalui gaya bahasa. Galton dalam buku Komunikasi Antarpersonal Alo Liliweri menjelaskan bahwa ciri-ciri kepribadian seseorang ditangkap dari kata-kata yang ia gunakan untuk menggambarkan diri pribadinya kepada orang lain.

   Pengertian lain mengenai Gaya komunikasi juga dipaparkan oleh Suryadi yang menyatakan bahwa Gaya Komunikasi merupakan

cara atau pola yang ditampilkan oleh komunikator untuk mengungkapkan sesuatu (menyampaikan pesan, ide, gagasan) baik melalui sikap, perbuatan dan ucapannya ketika berkomunikasi dengan komunikan (Suryadi, 2004:33)

2. Motivasi Kerja

Motivasi menurut Syahyuti (2010) adalah pemberian daya pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Motivasi yang dijelaskan ini merupakan motivasi dalam konteks ruang lingkup organisasi dan terkait kepada sebuah pekerjaan, dapat peneliti simpulkan bahwa motivasi yang dimaksud adalah motivasi kerja. Motivasi kerja yang dibahas dalam penelitian ini adalah motivasi yang terkait dengan kepuasan organisasi yaitu semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempresepsikan lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Maka dari itu peneliti memilih teori persepsi tentang motivasi oleh Pace yang dilihat dari vitalitas kerja yang didasarkan pada empat asumsu utama, yaitu :

a) Harapan

Yaitu faktor utama yang menunjukkan atau mencerminkan vitalitas kerja adalah reaksi seseorang terhadap seberapa jauh harapannya telah dipenuhi oleh organisasi dimana ia bekerja.

b) Pemenuhan

Pemenuhan dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan merasa mereeka telah mendefinisikan diri mereka sesuai dengan keinginan mereka dan diterima.

c) Peluang

Jika anda bekerja dalam organisasi dan terdapat sedikit kondisi atau tidak sama sekali yang menyenangkan bagi anda untuk mencapai suatu tujuan, pegawai harus mempunyai kondisi yang mendukung untuk mencapai tujuan mereka.

d) Kinerja

Kinerja meliputi dua jenis pekerjaan, yaitu : tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional yang berkaitan dengan seberapa baik karyawan menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Sedangkan tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan mengenai kegiatan interpersonal dengan anggota organisasi lain, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

3. Teori Empat Sistem

Ide dasar dari teori ini adalah bahwa jika pimpinan atau manajer organisasi memiliki kepedulian dan memberikan dukungan kepada karyawan atau bawahannya, maka karyawan atau bawahannya akan

memiliki motivasi kerja lebih besar sehingga menjadi lebih produktif. (Morissan, 2013: 432).

2.2.2. Kerangka Pemikiran Konseptual

Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat sejauhmana gaya komunikasi *Airport Operation and Services Junior Manager* terhadap motivasi kerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

1) Sikap

   Sikap seorang pemimpin pasti akan mempengaruhi perilaku karyawannya. Dalam berkomunikasi, sikap pemimpin juga harus mencerminkan pemimpin yang dapat membimbing karyawan dan memimpin perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Dalam teori S-O-R, untuk menelaah sikap ada tiga variabel penting yaitu perhatian, pengertian dan penerimaan.

2) Perbuatan

   Dalam berinteraksi dengan karyawan khususnya untuk memotivasi karyawan tentunya diperlukan perlakuan khusus yang tidak akan menimbulkan kesalah pahaman diantara kedua belah pihak. Oleh karena itu seorang *Airport Operation and Sercvices Junior Manager* harus menunjukkan perbuatan yang baik di depan karyawannya agar karyawan tersebut dapat menghargai dan mematuhi pemimpinnya. Menurut pendapat Mead, perbuatan atau tindakan seseorang

dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti implus, persepsi, manipulasi dan konsumasi.

3) Ucapan

Selain sikap dan perbuatan, ucapan tentunya menjadi hal penting saat seseorang berkomunikasi. Untuk memotivasi karyawan, ucapan lah yang biasanya menjadi hal utama. Seorang pemimpin tidak mungkin memotivasi karyawan tanpa pendekatan terlebih dahulu. Dan untuk membangun kedekatan tersebut, pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Ucapan bisa diamati dari pesan, kata-kata dan pernyataan yang disampaikan oleh komunikan.

4) Harapan

Yaitu faktor utama yang menunjukkan atau mencerminkan vitalitas kerja adalah reaksi seseorang terhadap seberapa jauh harapannya telah dipenuhi oleh organisasi dimana ia bekerja.

5) Pemenuhan

Pemenuhan dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan merasa mereeka telah mendefinisikan diri mereka sesuai dengan keinginan mereka dan diterima.

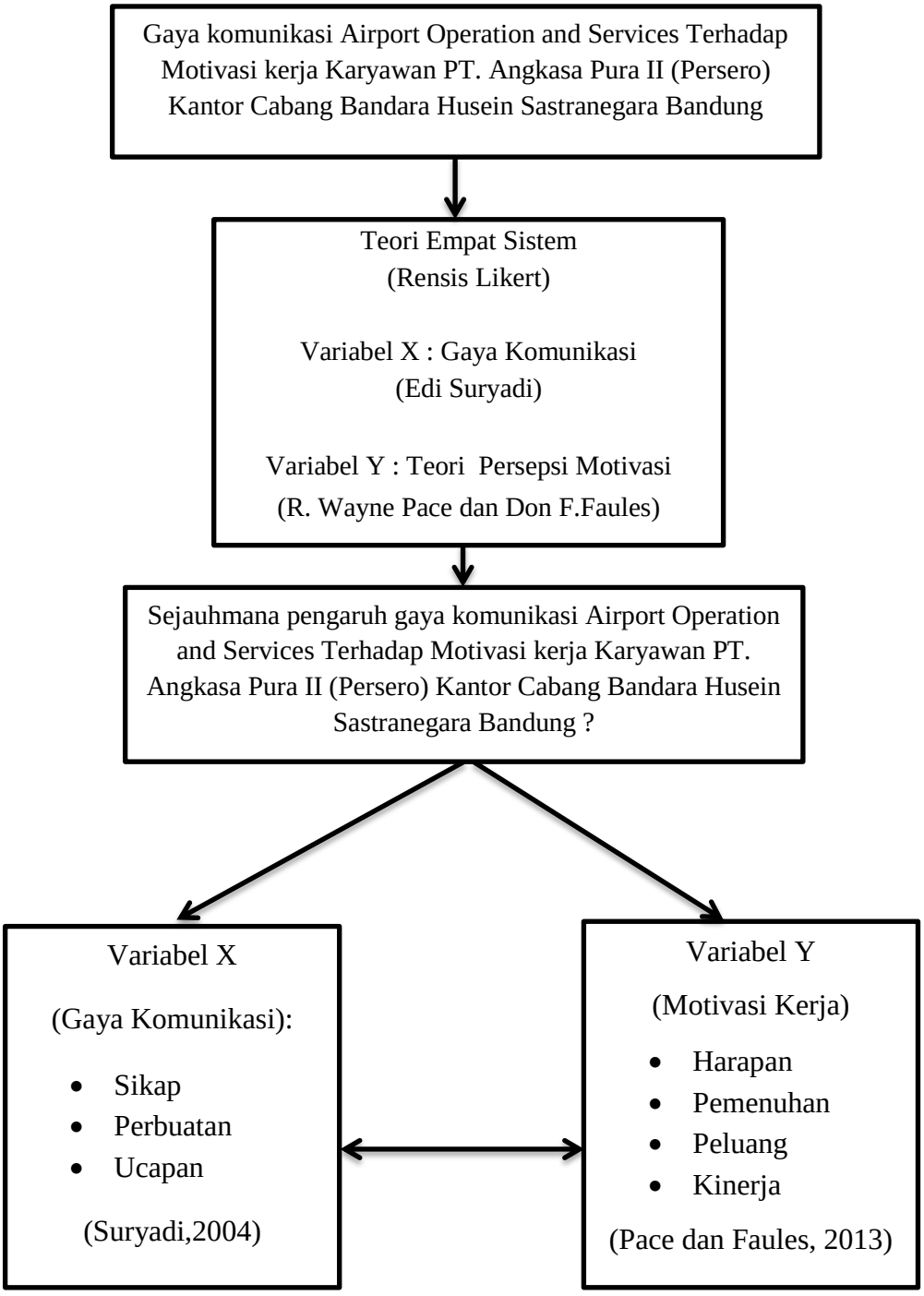
6) Peluang

Jika karyawan bekerja dalam organisasi dan terdapat sedikit kondisi atau tidak sama sekali yang menyenangkan bagi anda untuk mencapai suatu tujuan, pegawai harus mempunyai kondisi yang mendukung untuk mencapai tujuan mereka.

7) Kinerja

Kinerja meliputi dua jenis pekerjaan, yaitu : tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional yang berkaitan dengan seberapa baik karyawan menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Sedangkan tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan mengenai kegiatan interpersonal dengan anggota organisasi lain, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

Tabel 2.2
Tabel Kerangka Berfikir



Sumber : Analisa Peneliti, 2017

2.3. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan semenntara karena jawaban yang diberikan baru dodasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta yang diperoleh melalui pengumpulan data. (Sugiyono, 2016: 63)

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Ho = Tidak ada pengaruh antara gaya komunikasi *Airport Operation and Services Junior Manager* terhadap motivasi kerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

Ha = Ada pengaruh antara gaya komunikasi *Airport Operation and Services Junior Manager* terhadap motivasi kerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

Untuk menunjang hipotesis diatas maka peneliti membuat sub hipotesis dari indikator yang digunakan, yaitu sebagai berikut :

1. **Sikap**
    a) Ho : Tidak ada pengaruh antara Sikap *Airport Operation and Services Junior Manager* terhadap motivasi kerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.
    b) Ha : Ada pengaruh antara Sikap Operation and Services Junior Manager terhadap motivasi kerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

2. Perbuatan

a) Ho : Tidak ada pengaruh antara perbuatan Operation and Services Junior Manager terhadap motivasi kerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

b) Ha : Ada pengaruh antara perbuatan Operation and Services Junior Manager terhadap motivasi kerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

3. Ucapan

a) Ho : Tidak ada pengaruh antara ucapan Operation and Services Junior Manager terhadap motivasi kerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

b) Ha : Ada pengaruh antara ucapan Operation and Services Junior Manager terhadap motivasi kerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

4. Harapan

a) Ho : Tidak ada pengaruh antara Gaya Komunikasi Operation and Services Junior Manager terhadap Harapan karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

b) Ha : Ada pengaruh antara Gaya Komunikasi Operation and Services Junior Manager terhadap Harapan karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

5. Pemenuhan

a) Ho : Tidak ada pengaruh antara Gaya Komunikasi Operation and Services Junior Manager terhadap Pemenuhan karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

b) Ha : Ada pengaruh antara Gaya Komunikasi Operation and Services Junior Manager terhadap Pemenuhan karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

6. Peluang

a) Ho : Tidak ada pengaruh antara Gaya Komunikasi Operation and Services Junior Manager terhadap Peluang karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

b) Ha : Ada pengaruh antara Gaya Komunikasi Operation and Services Junior Manager terhadap Peluang karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

7. Kinerja

a) Ho : Tidak ada pengaruh antara Gaya Komunikasi Operation and Services Junior Manager terhadap Kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

b) Ha : Ada pengaruh antara Gaya Komunikasi Operation and Services Junior Manager terhadap Kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.