BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Penelitian Terdahulu

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 masalah iklim komunikasi dan motivasi kerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis dan jurnal-jurnal melalui internet. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan pada skripsi ini:

Tabel 2.1

Penelitian terdahulu

No	Uraian	Peneliti		
		Mery Meilita	**Nani Dwiyanti**	**Tri Widya Indria Pamungkas**
1	**Universitas**	Universitas Atma Jaya Yogyakarta	UNPAD	UNIKOM
2	**Tahun**	2014	2013	2011
3	**Judul**	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Kantor Imigrasi Klas I Bandung	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Pada Bagian Komunikasi dan PKBL di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Terhadap Kepuasan Kerja Karyawannya
4	**Metode**	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
5	**Rumusan Masalah**	Apakah Iklim Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Wilayah Kalimantan Barat?	Sejauhmana Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan?	Sejauhmana Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Pada Bagian Komunikasi dan PKBL di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Terhadap Kepuasan Kerja Karyawannya?
6	**Hasil Penelitian**	Ada pengaruh yang positif dan signifikan iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup berarti antara iklim komunikasi organisasi yang meliputi faktor	Hasil dari penelitian ini menunjukkan, bahwa pengaruh iklim komunikasi organisasi pada bagian komunikasi dan PKBL di PT.

		(Persero) Wilayah Kalimantan Barat. Semakin baik iklim komunikasi organisasi maka motivasi kerja karyawan akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya semakin kurang iklim organisasi maka motivasi kerja karyawan akan semakin rendah.	kepercayaan, faktor pembuatan keputusan, faktor kejujuran, faktor keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, faktor mendengarkan dalam komunikasi ke atas dan faktor perhatian terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi dengan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas I Bandung.	PLN (Perseor Distribusi Jawa Barat dan Banten memiliki pengaruh yang sangat tinggi atau kuat sekali terhadap kepuasan kerja karyawan.
8	**Perbedaan dengan Penelitian Penulis**	Subjek penelitian berbeda dengan yang penulis teliti.	Subjek dan variabel Y penelitian berbeda dengan yang penulis teliti.	Subjek dan variabel Y penelitian berbeda dengan yang penulis teliti
9	**Kontribusi bagi Peneliti**	Membantu peneliti dalam mencari teori pendukung dan teori Variabel Y	Membantu peneliti dalam mencari teori pendukung dan teori variabel X	Membantu peneliti dalam mencari teori pendukung dan teori Variabel X

Sumber: Hasil penelusuran peneliti 2017

2.1.2 Tinjauan Tentang Komunikasi

2.1.2.1 Pengertian Komunikasi

Manusia sebagai makhluk yang bermasyarakat artinya makhluk yang tidak hidup tanpa ada bantuan orang lain di sekelilingnya. Oleh karena itu ia akan selalu membutuhkan orang lain di dalam kehidupannya, sampai akhir hayatnya, dan untuk memenuhi semua kebutuhannya itu manusia harus selalu berinteraksi dengan yang lainnya dan dalam interaksi nya itu akan terjadi saling

mempengaruhi. Semakin lama manusia itu hidup dan tumbuh, maka semakin banyak ia akan berinteraksi dan semakin luas ruang lingkup interaksi nya, baik itu interaksi dalam kehidupan kelompok ataupun dengan masyarakat di lingkungannya. Untuk memperlancar jalannya interaksi tersebut, maka ini tidak luput dari alat yang digunakan untuk berinteraksi yaitu "komunikasi" karena tanpa komunikasi interaksi tidak akan bisa terjadi.

> "Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *Communication* menurut asal katanya berasal dari bahasa latin *Communicate*, dalam perkataan ini bersumber dari kata *Communis* yang berarti sama, sama di sini maksudnya adalah sama makna. Jadi, jika dua orang terlibat dalam komunikasi maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dikomunikasikan, yakni baik si penerima maupun si pengirim sepaham dari suatu pesan tertentu". (Effendy, 2007:9)

Carl I Hovland yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy mendefinisikan komunikasi sebagai berikut:

> "*The process by which an individual (the communicator) transmits stimuli (usually verbal symbols) to modify the behavior of other individuals (communicates).''*(Proses dimana seseorang (komunikator) menyampaikan perangsang (lambang bahasa) untuk mengubah perilaku orang lain. (Effendy, 2007:49)

Sedangkan menurut Gerald Amiler yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy menjelaskan bahwa:

> "*In the main communication has as its central interest those behavioral situations in which source transmit in message to a receiver (s) with conscious inten to a fact the latte's behavior''.*(Pada pokoknya, komunikasi mengandung situasi

> keperilakuan sebagai minat sentral, dimana seseorang sebagai sumber menyampaikan sesuatu kesan kepada seseorang atau sejumlah penerima yang secara sadar bertujuan mempengaruhi perilakunya). (Effendy, 2007:49)

Berdasarkan dari definisi di atas, dapat dijabarkan bahwa komunikasi adalah proses dimana seseorang (komunikator) menyampaikan perangsang (biasanya lambang bahasa) kepada orang lain (komunikan) bukan hanya sekadar memberi tahu tetapi juga mempengaruhi seseorang atau sejumlah orang tersebut untuk melakukan tindakan tertentu (merubah perilaku orang lain). Mengenai tujuan komunikasi R. Wayne Pace, Brent. D. Peterson dan M. Dallas Burnett mengatakan bahwa:

> "Tujuan sentral dari komunikasi meliputi tiga hal utama, yakni: *To Secure Understanding* (memastikan pemahaman), *To Establish Ecceptance* (membina penerimaan), *To Motified Action* (motivasi kegiatan)." (Effendy, 2007:63)

Jadi pertama-tama haruslah diperhatikan bahwa komunikan itu memahami pesan-pesan komunikasi, apabila komunikan memahami berarti ada kesamaan makna antara komunikator dengan komunikan, karena tidak mungkin memahami sesuatu tanpa terlebih dahulu adanya kesamaan makna (*Communis*). Jika komunikan memahami dapat diartikan menerima, maka penerimanya itu perlu dibina selanjutnya komunikan dimotivasi untuk melakukan suatu kegiatan. Uraian tersebut jelas, bahwa pada hakikatnya komunikasi ialah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang

lain untuk memberi tahu atau untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku orang lain, baik secara langsung melalui lisan maupun tidak langsung melalui media proses komunikasi.

Proses komunikasi pada dasarnya adalah proses penyampaian pesan yang dilakukan seseorang komunikator kepada komunikan pesan itu bisa berupa gagasan, informasi, opini dan lain-lain.

2.1.2.2 Komponen-komponen Komunikasi

Komunikasi itu sendiri memiliki komponen-komponen yang terdapat pada komunikasi. Dari pengertian komunikasi sebagaimana diutarakan diatas tampak adanya sejumlah komponen atau unsur yang dicakup, yang merupakan persyaratan terjadinya komunikasi.

Menurut Onong Uchjana Effendy dalam bukunya Dinamika Komunikasi, lingkup Ilmu Komunikasi berdasarkan komponennya terdiri dari:

1. Komunikator (*Communicator*): Orang yang menyampaikan pesan.
2. Pesan (*Message*): Pernyataan yang didukung oleh lambang.
3. Komunikan (*Communican*): Orang yang menerima pesan.

4. Media (*Media*): Sarana atau saluran yang mendukung pesan bila komunikan jauh tempatnya atau banyak jumlahnya.
5. Efek (*Effect*): Dampak sebagai pengaruh dari pesan. (Effendy, 2007:6)

Komunikasi merupakan proses yang dimana tak luput dari siapa yang menyampaikan, pesan apa, kepada siapa, menggunakan media apa, dan efek yang diperoleh. Komponen tersebut menjalankan prosesnya dengan berbagai cara untuk menyampaikan suatu gagasannya.

2.1.2.3 Konteks Komunikasi

Komunikasi tidak berlangsung dalam suatu ruangan hampa sosial, melainkan dalam suatu konteks atau situasi tertentu. Menurut Deddy Mulyana secara luas konteks di sini berarti semua faktor di luar orang-orang yang berkomunikasi yang terdiri dari:

1. Aspek bersifat fisik: seperti iklim, suhu, cuaca, bentuk ruangan, warna dinding, tempat duduk, jumlah peserta komunikasi dan alat untuk menyampaikan pesan.
2. Aspek psikologis: seperti sikap, kecenderungan, prasangka dan emosi para peserta komunikasi.

3. Aspek sosial: seperti norma kelompok, nilai social dan karakteristik budaya.
4. Aspek waktu: yakni kapan berkomunikasi (hari apa, jam berapa, pagi, siang, sore, malam). (Mulyana, 2007:77)

Indikator paling umum untuk mengklasifikasikan komunikasi berdasarkan konteks atau tingkatannya adalah jumlah peserta yang terlibat dalam komunikasi. Maka dikenalah komunikasi intrapribadi, komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, komunikasi publik, komunikasi organisasi dan komunikasi massa.

Unsur-unsur dari proses komunikasi di atas, merupakan factor penting dalam komunikasi, bahwa setiap unsur tersebut oleh para ahli komunikasi dijadikan objek ilmiah untuk ditelaah secara khusus. Menurut Deddy Mulyana proses komunikasi diklasifikasikan menjadi 2 bagian, yaitu:

1. Komunikasi Verbal

Simbol atau pesan adalah semua jenis simbol yang menggunakan satu kata atau lebih. Hampir semua rangsangan bicara yang kita sadari termasuk ke dalam kategori pesan verbal disengaja, yaitu usaha-usaha yang dilakukan secara sadar untuk berhubungan dengan orang lain secara lisan. Bahasa juga dianggap sebagai suatu sistem kode verbal

2. Komunikasi Non Verbal

Secara sederhana pesan nonverbal adalah semua isyarat yang bukan kata-kata. Menurut Larry A. Samovar dan Richard E. Porter bahwa:

> "komunikasi nonverbal mencakup semua rangsangan (kecuali rangsang verbal) dalam suatu *setting* komunikasi, yang dihasilkan oleh individu dan penggunaan lingkungan oleh individu, yang mempunyai nilai pesan potensial bagi pengirim atau penerima." (Mulyana, 2016:237)

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 Praktik, 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 (*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.

2. Proses komunikasi secara sekunder, 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, 2007:11-16)

Proses yang dijalani memiliki suatu karakteristik dari komunikasi tersebut, seperti halnya karakteristik komunikasi dibawah ini.

2.1.2.5 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 tindakan 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 sama-sama mempunyai perhatian yang sama terhadap topik pesan yang dikomunikasikan.
4. Komunikasi bersifat simbolis, Dimana komunikasi pada dasarnya merupakan tindakan yang dilakukan dengan menggunakan lambang-lambang.
5. Komunikasi bersifat transaksional, Pada dasarnya menuntut dua tindakan: memberi dan menerima. Dua tindakan tersebut tentunya pula dilakukan secara seimbang atau proporsional oleh masing-masing, pelaku yang terlibat dalam komunikasi.
6. Komunikasi menembus faktor ruang dan waktu, Komunikasi menembus faktor waktu dan ruang maksudnya bahwa para peserta atau pelaku yang terlibat dalam komunikasi tidak

harus hadir pada waktu serta tempat yang sama. (Sendjaja, 2007:1.13-1.16)

Dari karakteristik tersebut, komunikasi memiliki fungsi-fungsi dalam penyampaiannya agar pesan tersebut tersampaikan dengan baik.

2.1.2.6 Fungsi-fungsi Komunikasi

Begitu pentingnya komunikasi dalam hidup manusia, sehingga komunikasi itu sendiri memiliki fungsi-fungsi dalam kehidupan manusia. Maka menurut Harold D. Lasswell dalam bukunya Cangara, mengemukakan bahwa fungsi komunikasi antara lain :

1. Manusia dapat mengontrol lingkungannya
2. Beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka berada
3. Melakukan transformasi warisan sosial kepada generasi berikutnya. (Cangara, 2012:59)

Berbeda dengan Onong Uchjana Effendy dalam bukunya Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek, fungsi komunikasi terdiri sebagai berikut:

1. Menyampaikan Informasi (*to inform*)
2. Mendidik (*to educate*)
3. Menghibur (*to entertain*)

4. Mempengaruhi (*to influence*). (Effendy, 2007:8)

Adapun dalam buku Ilmu Komunikasi oleh Widjaja, komunikasi dipandang dalam arti luas 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 :

1. Informasi, pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, penyebaran berita, data, gambar, fakta, pesan, opini, dan komentar yang dibutuhkan agar dapat dimengerti dan bereaksi secara jelas terhadap kondisi lingkungan dan orang lain agar dapat mengambil keputusan yang tepat.
2. Sosialisasi (pemasyarakatan), penyediaan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif sehingga ia sadar akan fungsi sosialnya dan dapat aktif di dalam masyarakat.
3. Motivasi, menjelaskan tujuan setiap masyarakat jangka pendek maupun jangka panjang, mendorong orang menentukan pilihan dan keinginannya, mendorong kegiatan individu dan kelompok berdasarkan tujuan bersama yang akan dikejar.

4. Perdebatan dan diskusi, menyediakan dan saling menukar fakta yang diperlukan untuk memungkinkan persetujuan atau menyelesaikan perbedaan pendapat mengenai masalah publik, menyediakan bukti-bukti relevan yang diperlukan untuk kepentingan umum agar masyarakat lebih melibatkan diri dengan masalah yang menyangkut kepentingan bersama.
5. Pendidikan, pengalihan ilmu pengetahuan dapat mendorong perkembangan intelektual, pembentukan watak, serta membentuk keterampilan dan kemahiran yang diperlukan pada semua bidang kehidupan.
6. Memajukan kehidupan, menyebarkan hasil kebudayaan dan seni dengan maksud melestarikan warisan masa lalu, mengembangkan kebudayaan dengan memperluas horizon seseorang, serta membangun imajinasi dan mendorong kreativitas dan kebutuhan estetikanya.
7. Hiburan, penyebarluasan sinyal, simbol, suara dan imaji dari drama, tari, kesenian, kesusastraan, musik, olahraga, kesenangan kelompok, dan individu.
8. Integrasi, menyediakan bagi bangsa, kelompok, dan individu kesempatan untuk memperoleh berbagai pesan yang mereka perlukan agar mereka dapat saling kenal dan mengerti serta

menghargai kondisi pandangan dan keinginan orang lain. (Widjaja, 2000: 65-66)

Dari fungsi-fungsi komunikasi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka komunikasi pun memiliki tujuan penting dalam kehidupan manusia.

2.1.2.7 Bentuk Komunikasi

Seperti halnya definisi komunikasi, klasifikasi tipe atau bentuk komunikasi di kalangan para pakar juga berbeda satu sama lainnya. Klasifikasi itu didasarkan atas sudut pandang masing-masing pakar menurut pengalaman dan bidang studinya. Menurut Hafied Cangara, ia membagi bentuk komunikasi menjadi 4 bentuk, yaitu:

a) **Komunikasi Dengan Diri Sendiri (*Intrapersonal Communication*)**

   Komunikasi dengan diri sendiri adalah proses komunikasi yang terjadi di dalam diri individu, atau dengan kata lain proses komunikasi dengan diri sendiri.

b) **Komunikasi Antar Pribadi (*Interpersonal Communication*)**

   Ialah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka.

c) Komunikasi Publik (*Public Communication*)

Komunikasi public biasa disebut komunikasi pidato, komunikasi kolektif, komunikasi retorika, public speaking dan komunikasi khalayak (*audience communication*). Apapun sebutannya, yang dimaksud dengan komunikasi publik menunjukkan suatu proses komunikasi di mana pesan-pesan disampaikan oleh pembicara dalam situasi tatap muka di depan khalayak yang lebih besar.

d) Komunikasi Massa (*Mass Communication*)

Komunikasi massa dapat didefinisikan sebagai proses komunikasi yang berlangsung di mana pesannya dikirim dari sumber yang melembaga kepada khalayak yang sifatnya missal melalui alat-alat yang bersifat mekanis, seperti radio, televisi, surat kabar, dan film. (Cangara, 2012: 37)

2.1.3 Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

2.1.3.1 Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi dan keberhasilan organisasi sangat Berhubungan, memperbaiki komunikasi organisasi berarti memperbaiki organisasi. Suatu organisasi ideal terbentuk Dari unsur-unsur universal, unsur-unsur universal ini dapat ditemukan dan digunakan untuk mengubah suatu organisasi, unsur- unsur

ini berkaitan dengan hasil organisasi yang diharapkan dan komunikasi adalah satu dari unsur-unsur organisasi. Tujuan utama dalam mempelajari komunikasi adalah memperbaiki organisasi.

Studi komunikasi organisasi adalah studi mengenai cara orang memandang objek-objek, juga studi mengenai objek-objek itu sendiri (Pace&Faules, 2013:3). Yang penting adalah bahwa orang-orang yang berbeda berperilaku dengan cara-cara yang berbeda terhadap apa yang mereka anggap objek yang layak diamati, dan perbedaan-perbedaan tersebut adalah berdasarkan pada bagaimana orang-orang berpikir tentang objek-objek itu. Suatu objek sosial adalah sekadar objek yang mempunyai makna bagi suatu kolektivitas atau menuntut tindakan oleh manusia.

Menurut Pace dan Faules :

> "Komunikasi organisasi adalah suatu disiplin studi yang dapat mengambil sejumlah arah yang sah dan bermanfaat Secara fungsional komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan". (Pace & Faules, 2013:31).

Meskipun bermacam-macam persepsi dari para ahli mengenai komunikasi organisasi, namun ada beberapa hal umum yang dapat disimpulkan, yaitu:

a. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.
b. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.
c. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaan, hubungannya dan keterampilan/skillnya (Muhammad, 2007:67).

Goldhaber mengemukakan bahwa komunikasi organisasi mengandung tujuh konsep kunci, antara lain:

1. Proses, suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya. Gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus-menerus dan tidak henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses.
2. Pesan, yang dimaksud dengan pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang.
3. Jaringan, organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiap nya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi

melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi.

4. Keadaan saling tergantung, yaitu keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya dan bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya atau mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi.
5. Hubungan, karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia. Dengan kata lain jaringan melalui mana jalannya pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia.
6. Lingkungan, yang dimaksud dengan lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu system.
7. Ketidakpastian, yang dimaksud dengan ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan (Muhammad, 2007:68-74).

2.1.3.2 Fungsi Komunikasi Organisasi

Menurut Liliweri (Ruliana, 2014:373-374), ada dua fungsi komunikasi organisasi yaitu yang bersifat umum dan khusus.

1. Fungsi Umum

a. Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan dan memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensi nya
b. Komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat, dan fakta. Termasuk juga menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan.
c. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal), belajar tentang apa yang dipikirkan dikerjakan dan dirasakan oleh organisasi.
d. Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, dan besaran kekuasaan dan kewenangan, serta menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana, memanfaatkan, sumber, daya, manusia, mesin, metode, dan teknik dalam organisasi.

2. Fungsi Khusus

a. Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu di sebuah "komando".
b. Membuat para karyawan menciptakan dan menangani "relasi" antara sesama bagi peningkatan produk organisasi
c. Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani keputusan-keputusan dalam keadaan yang ambigu dan tidak pasti.

2.1.3.3 Arus komunikasi dalam Organisasi

Terdapat beberapa arus komunikasi organisasi. Pace & Feules dalam bukunya yang berjudul "Komunikasi Organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan" mengemukakan bahwa didalam Komunikasi Organisasi terdapat 4 dimensi komunikasi yaitu:

1. Komunikasi ke atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas (*Upward Communication*) adalah komunikasi yang terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Menurut Wayne Pace dan Don F. Faules menyatakan bahwa komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang rendah

(bawahan) ke tingkat yang tinggi (penyelia). (Pace dan Faules,2013: 189).

Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah untuk penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan, penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan, penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan dan juga penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

a. Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*)
b. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job retionnale*)
c. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
d. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik. (Pace dan Faules,2013: 190).

2. Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*) adalah komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang

berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Davis menyatakan bahwa:

> "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." (Pace dan Faules,2013: 184).

Fungsi arus komunikasi dari atas kebawah ini adalah: pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*), penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job retionnale*), untuk penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*) dan juga sebagian pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.
b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan.
d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya. (Pace dan Faules,2013: 187).

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi Horizontal adalah komunikasi yang berlangsung diantara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah untuk memperbaiki koordinasi tugas, sebagai upaya pemecahan masalah, saling membagi informasi, sebagai upaya pemecahan konflik dan juga untuk membina hubungan melalui kegiatan bersama. (Pace dan Faules,2013: 195).

Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

a. Memperbaiki koordinasi tugas
b. Upaya pemecahan masalah
c. Saling berbagi informasi
d. Upaya pemecahan konflik
e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama (Pace dan Faules,2013: 195-196).

4. Komunikasi lintas saluran (*Interline Communication)*

Komunikasi lintas saluran (*Interline Communication*) adalah tindak komunikasi untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional. Spesialis staf biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas-saluran ini karena biasanya tanggung jawab

mereka berhubungan dengan jabatan fungsional. Karena terdapat banyak komunikasi lintas lainnya yang perlu berhubungan dalam rantai kebijakan organisasi untuk membimbing komunikasi lintas. (Pace dan Faules,2013: 197).

2.1.4 Tinjauan Tentang Iklim Komunikasi Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Iklim Komunikasi Organisasi

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

Iklim komunikasi tentunya berbeda dengan iklim organisasi namun memiliki hubungan yang sirkuler dimana tingkah laku komunikasi mengarah pada perkembangan iklim itu sendiri baik iklim komunikasi maupun iklim organisasi. Iklim komunikasi dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak dapat dilihat tetapi dapat

dirasakan oleh seluruh anggota yang terlibat didalamnya dan hal ini mempengaruhi perilaku anggota organisasi.

Pace dan Faules mendefinisikan iklim komunikasi organisasi sebagai berikut :

> Iklim komunikasi organisasi merupakan gabungan-gabungan dari persepsi-persepsi -suatu-evaluasi-makro- mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. (Pace dan Faules,2013: 147).

Dari pernyataan diatas bisa digambarkan iklim komunikasi organisasi seperti suatu iklim fisik yang merupakan gabungan dari temperatur, tekanan udara, kelembaban, hujan, sinar matahari, mendung dan angin sepanjang tahun yang dirata-ratakan atas serangkaian tahun, sedangkan iklim komunikasi organisasi itu sendiri merupakan suatu citra makro gabungan dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi,seperti; anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktek-praktek pengelolaan organisasi, struktur organisasi dan pedoman organisasi yang memiliki pengaruh terhadap komunikasi organisasi. dimana iklim komunikasi berkembang dari interaksi antar sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu, iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada organisasi. Redding mengatakan

> “Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; Secara aktif memberikan penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan”. (Pace dan Faules,2013: 154).

Redding memberikan pendapat bahwa iklim komunikasi organisasi lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan. Iklim komunikasi organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota lainnya, sedangkan iklim komunikasi yang negatif menjadikan anggota organisasi tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. Stinger mendefinisikan bahwa

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

Melihat dari beberapa pernyataan di atas dapat disederhanakan bahwa iklim komunikasi organisasi adalah persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung, terbuka, menaruh perhatian, dan secara aktif meminta pendapat mereka, serta memberi penghargaan atas standar kinerja yang baik dan mempengaruhi kinerja, produktivitas, kepuasan dan motivasi anggotanya.

Iklim komunikasi menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan berperilaku individu anggota organisasi, keputusan–keputusan untuk melakukan pekerjaan secara efektif, bersikap jujur dalam bekerja, meraih kesempatan dalam organisasi, mendukung rekan kerja lainnya dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya. iklim yang negatif dapat benar-benar merusak keputusan yang dibuat anggota organisasi mengenai bagaimana mereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi (Pace dan Faules,2013: 156).

Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikukuhkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman

bagi keputusan-keputusan, tindakan-tindakan individu dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Iklim Komunikasi

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

R. Wayne Peace (Pace dan Faules,2013: 159) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi diantaranya adalah:

1. **Faktor 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. **Faktor 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 mengoordinasikan 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. (Pace dan Faules,2013: 159-160).

Faktor-faktor membentuk sebuah Iklim komunikasi yang baik bila terjadi di dalam sebuah organisasi dan akan meningkatkan kualitas kinerja para anggota organisasinya.

2.1.5 Tinjauan Tentang Teori Strukturasi Organisasi

Strukturasi adalah proses akibat yang tidak diharapkan dari tindakan menciptakan norma, aturan, dan susunan social lain yang membatasi atau mempengaruhi tindakan di masa depan bagi organisasi. Strukturasi terus terjadi semua system social.Anathony Giddens Giddens menyatakan bahwa:

> "Strukturasi merupakan proses yang mana konsekuensi tindakan yang tidak disengaja (unintended consequences of action) menciptakan norma, aturan, peran, atau struktur sosial lainnya uang akan menghambat atau mempengaruhi tindakan di masa depan." (Morissan ,2013 :375)

Marshall Scott Poole dan Robert McPhee telah menerapkan gagasan ini lebih jauh dalam komunikasi organisasi. Menurut Scott Poole dan Robert McPhee, “Struktur merupakan manifestasi dan produk komunikasi dalam organisasi. “ (Morissan ,2013 :376) Struktur formal organisasi seperti yang terlihat pada peraturan kerja karyawan, struktur organisasi perusahaan dan berbagai pengumuman mengenai kebijakan perusahaan memungkinkan adanya dua tipe komunikasi yaitu langsung dan tidak langsung. Komunikasi langsung berarti terbukanya peluang bagi karyawan untuk membicarakan mengenai komunikasi di dalam perusahaan. Komunikasi tidak langsung berarti memberi tahu kepada karyawan mengenai perusahaan secara tidak langsung berarti memberi tahu 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 pada perusahaan itu.

b. Lokasi implementasi

Lokasi kedua strukturasi organisasi adalah 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 ketiak kantor cabang baru mulai beroperasi. (Rohim, 2009:426)

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, tumpeng-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.

Selain susunan organisasi, iklim organisasi juga dapat muncul dari strukturasi. Secara tradisional. Iklim organisasi dipandang sebagai variable kunci yang mempengaruhi komunikasi dan produktivitas serta kepuasan pegawai.

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 , 2013 :376)

Anggota organisasi mempertimbangkan iklim ketika mereka melakukan kegiatan mereka sehari-hari, dan setiap organisasi memiliki

berbagai macam iklim bagi kelompok orang yang berbeda. Phoole dan mcphee mendefinisikan iklim secara struktular sebagai suatu sikap bersama yang di produksi dan diproduksi kembali secara terus menerus oleh anggota peserta interaksi.

2.1.6 Tinjauan Tentang Motivasi Kerja

2.1.6.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu dorongan jiwa yang membuat seseorang tergerak untuk melakukan tindakan yang produktif, baik yang berorientasi kerja menghasilkan uang maupun yang tidak. Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2008: 12).

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi sangatlah penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia,

supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja giat.

Peran motivasi dalam menggerakan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah membuat individu bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Memotivasi individu dalam menggerakan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah menggerakan arah tertentu kepada para karyawan sampai pada tujuan yang sudah ditentukan. Bermotivasi menunjukkan keinginan manusia untuk berbuat sesuatu agar dapat memenuhi harapan yang ada di dalam dirinya.

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai tempat dan keadaan dari para masing-masing orang itu. Pandangan para ahli tentang motivasi sangat bervariasi menurut sudut pandang masing-masing. Di bawah ini merupakan beberapa

pengertian dari motivasi kerja menurut para ahli. Menurut *Ernest J. McCormickg* menyatakan bahwa

> "*Work motivation is defined as condtions which influence the aousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work setting".* (Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja). (Mangkunegara, 2013:94).

Sadili Samsudin menyatakan motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. (Samsudin,2009:81).

M. Kadarisman menyatakan bahwa

> "Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk bekerja dengan giat dan baik. Kuat atau lemahnya motivasi kerja sangat ditentukan oleh terpenuhinya harapan-harapan, keinginan dan kebutuhannya" (Kadarisman 2012:292).

Menurut Gibson menyatakan bahwa :

> "Motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu." (hamzah uno, 2016: 64).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dalam mengarahkan individu yang merangsang tingkah laku individu serta organisasi untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan yang diharapkan, hal in didorong

oleh rasa kebutuhan, keinginan dan harapan yang tinggi kepada hasil dari tujuan kerja yang dilakukan.

2.1.6.2 Tujuan Motivasi Kerja

Dengan dilakukannya motivasi kerja, terdapat tujuan-tujuan yang ingin didapatkan pihak perusahaan atau organisasi tersebut. Menurut Hasibuan (Hasibuan, 2004:48), tujuan-tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.6.3 Teori Persepsi Motivasi

Motivasi memiliki banyak sekali teori-teori yang dijadikan tolak ukur untuk menilai motivasi seseorang. Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang bisa menjadi sumber untuk perusahaan dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai adalah, salah satunya yaitu teori persepsi motivasi yang dicetuskan oleh R. Wayne peace dan Faules. Teori menjelaskan bahwa motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. (Pace dan Faules,2013: 127). Penafsiran tersebut berdasarkan bagaimana mereka melihat kondisi lingkungan kerja mereka. Ada empat potensial yang diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Harapan

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

b. 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.

c. Peluang

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

d. Kinerja

Kinerja berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas ini berkaitan

dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan antar persona dengan anggota lain organisasi termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Artinya setiap kinerja pegawai dalam organisasi saling berketergantungan dalam perolehan kinerja yang dapat menghasilkan produktivitas kerja yang baik. (Pace dan Faules,2013: 127-135).

2.1.7 Tinjauan Tentang Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil, Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, "Pegawai" berarti "orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya) sedangkan "Negeri" berarti negara atau pemerintah, jadi PNS adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau Negara.(Poerwadarminta, 2003) 1 Pasal 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 memberikan pengertian PNS adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan Negeri atau diserahi tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu

peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kraneburg memberikan pengertian dari PNS yaitu pejabat yang ditunjuk, jadi pengertian tersebut tidak termasuk mereka yang memangku jabatan mewakili seperti anggota parlemen, presiden, dan sebagainya. Logemann dengan menggunakan kriteria yang bersifat material mencermati hubungan antar Negara dengan Pegawai Negeri sebagai setiap tiap pejabat yang mempunyai hubungan dinas dengan negara. (Hartini, 2008:32)

Dalam Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dijelaskan bahwa pegawai negeri adalah setiap warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. pegawai negeri terdiri dari:

a. Pegawai Negeri Sipil

b. Anggota Tentara Nasional Indonesia, dan

c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Kedudukan Pegawai Negeri didasarkan pada Undang – Undang No. 43 Tahun 1999 Pasal 3 ayat (1), yaitu Pegawai Negeri sebagai unsur

aparatur yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Rumusan kedudukan pegawai negeri didasarkan pada pokok-pokok pikiran bahwa pemerintah tidak hanya menjalankan fungsi umum pemerintahan, tetapi juga harus mampu melaksanakan fungsi pembangunan dengan kata lain pemerintah bukan hanya menyelenggarakan tertib pemerintahan, tetapi juga harus mampu menyelenggarakan dan memperlancar pembangunan untuk kepentingan rakyat banyak.

Pegawai negeri mempunyai peranan yang amat penting sebab pegawai negeri merupakan unsur aparatur negara untuk menjalankan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan negara. Kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional terutama sekali tergantung pada kesempurnaan aparatur negara yang pada pokoknya tergantung juga kesempurnaan dari pegawai negeri (sebagai dari aparatur negara).

Dalam konteks hukum publik, PNS bertugas membantu presiden sebagai kepala pemerintahan dalam menyelenggarakan pemerintahan, tugas melaksanakan peraturan perundang-undangan, dalam arti kata wajib mengusahakan agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh masyarakat. Di dalam melaksanakan peraturan

perundang-undangan pada umumnya, pegawai negeri diberikan tugas kedinasan untuk dilaksanakan sebaik-baiknya. Sebagai abdi negara seorang pegawai negeri juga wajib dan setia kepada pancasila sebagai falsafah dan ideologi negara, kepada Undang-Undang Dasar 1945, kepada negara, dan kepada pemerintah.

Berdasarkan Undang - Undang No. 43 Tahun 1999 ditetapkan bahwa kewajiban Pegawai Negeri Sebagai Berikut:

a) Wajib setia, dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (Pasal 4).
b) Wajib menaati segala peraturan perundangan-perundangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab (Pasal 5).
c) Wajib menyimpan rahasia jabatan dan hanya hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan kepada atas perintah pejabat yang berwajib atas kuasa undang-undang (Pasal 6).

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Kerangka Teoritis

Dari penelitian yang diteliti terdapat dua variabel yang akan diteliti yaitu **Iklim Komunikasi Organisasi** dan **Motivasi Kerja**. Dasar pemikiran untuk variabel *independent*/bebas (variabel x) peneliti mendeskripsikan mengenai definisi atau faktor-faktor yang berkaitan dengan Iklim Komunikasi Organisasi.

Pace dan Faules mendefinisikan iklim komunikasi organisasi sebagai berikut:

> "Iklim komunikasi organisasi merupakan gabungan-gabungan dari persepsi-persepsi -suatu-evaluasi-makro- mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar persona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut." (Pace dan Faules,2013: 147).

Selain itu Pace dan Faules mendefinisikan ada 6 faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi yang diantaranya adalah:

1. **Faktor 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. **Faktor 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. **Faktor 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. **Faktor 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. **Faktor 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. **Faktor Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi**

   Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. (Pace dan Faules,2013: 160).

Untuk itu faktor-faktor diatas dijadikan sebagai indikator dari definisi iklim komunikasi organisasi yang peneliti angkat.

Sedangkan dasar pemikiran untuk variabel *dependent*/terikat (variabel y), peneliti mendeskripsikan mengenai definisi atau faktor-faktor yang berkaitan dengan motivasi kerja. Pengukuran motivasi kerja menggunakan teori persepsi dari Pace dan Faules.

Adapun indikator untuk meneliti motivasi yang berdasarkan teori persepsi dari Pace dan Faules adalah sebagai berikut:

1. **Harapan**

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

2. **Pemenuhan**

   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.

3. **Peluang**

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

4. **Kinerja**

   Kinerja berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas ini berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan antar persona dengan anggota lain organisasi termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Artinya setiap kinerja pegawai dalam organisasi saling berketergantungan dalam perolehan kinerja yang dapat menghasilkan produktivitas kerja yang baik. (Pace dan Faules, 2013: 139).

Peneliti memilih menggunakan teori persepsi ini dikarenakan kesesuaian dengan bagaimana definisi dari iklim komunikasi yaitu merupakan gabungan dari persepsi-persepsi para anggota terhadap kondisi komunikasi di dalam perusahaan.

Untuk melihat pengaruh dari iklim komunikasi terhadap motivasi maka penelitian ini didasarkan pada landasan teori komunikasi organisasi dengan metodologi yang diarahkan pada tujuan penelitian dimana secara teoritis penelitian ini didasarkan pada Teori Strukturasi organisasi yang dicetuskan oleh Marshall Scoot Poole dan Robert D.Mc Phee. Teori Strukturasi Organisasi didefinisikan oleh Anathony Giddens Giddens menyatakan bahwa:

> "Strukturasi merupakan proses yang mana konsekuensi tindakan yang tidak disengaja (*unintended consequences of action*) menciptakan norma, aturan, peran, atau struktur sosial lainnya uang akan menghambat atau mempengaruhi tindakan di masa depan." (Morissan , 2013 :375)

Semua proses strukturasi itu akan menghasilkan suatu produk komunikasi organisasi salah satunya yaitu iklim komunikasi. Iklim organisasi dipandang sebagai variable kunci yang mempengaruhi komunikasi dan produktivitas serta kepuasan pegawai.

Bagi Marshall Scoot Poole dan Robert D.Mc Phee, iklim adalah Gambaran kolektif dan umum mengenai kinerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan anggota dan karenanya juga kinerja organisasi. (Morissan , 2013 :376)

2.2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka ini berisi tentang pengaplikasian dari kerangka teoritis dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Pengaplikasian ini meliputi kombinasi antara unsur-unsur yang terkandung pada tiap teori yang telah diterapkan. Berkaitan dengan Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Untuk lebih jelasnya maka peneliti akan memaparkan penjelasan mengenai indikator-indikator pada variabel X dan variabel Y. Berikut adalah penjelasan untuk variable X:

1. **Faktor Kepercayaan**

   Kepercayaan yang dimaksud adalah kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas antara para pegawai dengan pegawai maupun antara pegawai dengan atasannya di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dalam berkinerja dan dalam berbagi informasi yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. **Faktor Pembuatan Keputusan Bersama**

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

3. **Faktor Kejujuran**

   Kejujuran yang dimaksud adalah suasana umum yang terjadi di Dinas Pendidikan Jawa Barat meliputi kejujuran dan keterusterangan yang menyangkut hubungan-hubungan dalam organisasi, dan kebasaan para pegawainya untuk mampu mengatakan isi pikiran mereka tanpa melihat kepada siapa mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

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

   Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah yang dimaksud adalah bagaimana Keterbukaan para pemimpin di Dinas Pendidikan Jawa Barat dalam menyampaikan informasi dan memberikan kemudahan kepada para pegawai Dinas

Pendidikan Jawa Barat dalam memperoleh informasi dari atasannya mengenai tugas-tugas mereka sebagai pegawai, serta koordinasi pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya.

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

   Mendengarkan dalam komunikasi ke atas maksudnya adalah para atasan di Dinas Pendidikan Jawa Barat mau untuk mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan para pegawainya di setiap tingkat bawahan dalam instansi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka.

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

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

Berikut adalah penjelasan untuk variabel Y mengenai motivasi pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat:

1. **Harapan**

   Harapan yang dimaksud adalah melihat bagaimana instansi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat telah memenuhi harapan para pegawainya yang bisa dilihat dari bagaimana janji-janji yang ditepati atau diingkari, yang berimbas pada harapan mereka yang terpenuhi dan tak terpenuhi. Jadi pada hal ini penilaian para pegawai melihat seberapa baik harapan mereka terpenuhi ketika bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang mendorong motivasi mereka dalam bekerja.

2. **Pemenuhan**

   Pemenuhan ini maksudnya adalah melihat bagaimana keyakinan para pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat terhadap pemenuhan kebutuhan hidup dan bekerja mereka yang telah dipenuhi dan didapatkan di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Pemenuhan dalam bekerja menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa mereka telah mampu mendefinisikan diri mereka sendiri sesuai dengan keinginan mereka dan diterima oleh instansi sehingga dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja.

3. **Peluang**

   Peluang di sini menggambarkan bagaimana para pegawai menilai peluang yang diberikan instansi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dalam memenuhi tujuan mereka bekerja. Para pegawai melihat apakah terdapat kondisi yang mendukung mereka untuk dapat lebih berkembang lebih baik dan menerima aspirasi, penghargaan, komitmen dan energi dari atasan ataupun teman sejawat ketika bekerja di instansi ini.

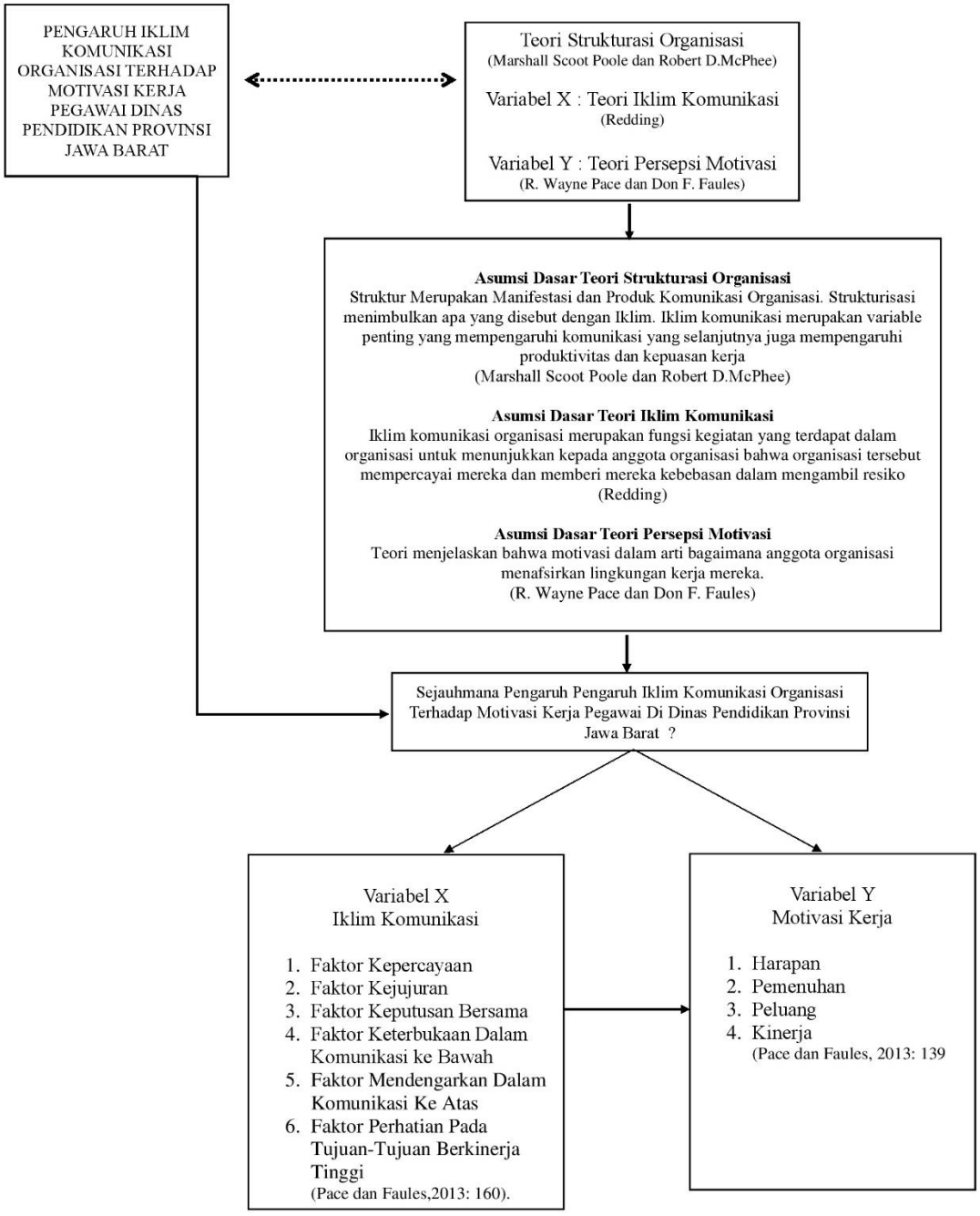
4. **Kinerja**

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

Dari penjelasan diatas maka peneliti mencoba memaparkan dalam proses kerangka pemikiran konseptual sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Sumber: Hasil Pemikiran Peneliti 2017

2.3 Hipotesis

Definisi hipotesis menurut Sugiyono dalam bukunya Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D adalah merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. (Sugiyono,2014:69)

Adapun Hipotesis induk dalam penelitian ini adalah:

Ha : Ada Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

H0 : Tidak Ada Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Untuk menunjang hipotesis di atas peneliti membuat sub hipotesis dari indikator yang digunakan, yaitu:

- X1 Terhadap Y

  Ha1: Ada Pengaruh Faktor Kepercayaan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

  H01 : Ada Pengaruh Faktor Kepercayaan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?

- X2 Terhadap Y

  Ha2 : Ada Pengaruh Faktor Pembuatan Keputusan Bersama Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

  H02 : Tidak Ada Pengaruh Faktor Pembuatan Keputusan Bersama Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

- X3 Terhadap Y

  Ha3 : Ada Pengaruh Faktor Kejujuran Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

  H03 : Tidak ada Ada Pengaruh Faktor Kejujuran Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

- X4 Terhadap Y

  Ha4 : Ada Pengaruh Faktor Keterbukaan Dalam Komunikasi Ke Bawah Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

  H04 : Tidak Ada Pengaruh Faktor Keterbukaan Dalam Komunikasi Ke Bawah Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

- X5 Terhadap Y

  Ha5 : Ada Pengaruh Faktor Mendengarkan Dalam Komunikasi Ke Atas Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

  H05 : Tidak Ada Pengaruh Faktor Mendengarkan Dalam Komunikasi Ke Atas Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

- X6 Terhadap Y

  Ha6 : Ada Pengaruh Faktor Perhatian Pada Tujuan Tujuan Berkinerja Tinggi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

  H06 : Tidak Ada Pengaruh Faktor Perhatian Pada Tujuan Tujuan Berkinerja Tinggi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

- X Terhadap Y1

  Ha7 : Ada Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Harapan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

  H07 : Tidak Ada Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Harapan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

- X Terhadap Y2

  Ha8 : Ada Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Pemenuhan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

  H08 : Tidak Ada Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Pemenuhan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

- X Terhadap Y3

  Ha9 : Ada Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Peluang Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

  H09 : Tidak Ada Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Peluang Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

- X Terhadap Y4

  Ha10 : Ada Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

  H010 : Tidak Ada Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.