

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Komunikasi Organisasi**

Organisasi adalah unit sosial yang berkumpul untuk produksi, dibentuk oleh individu yang memiliki berbagai pandangan dan pengetahuan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan karyawan harus mampu menciptakan organisasi yang lebih efektif. (Farid, Supratomo, & Harsono, 2015). Komunikasi yang efektif membantu organisasi untuk memperkuat karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sebaliknya organisasi dengan komunikasi yang tidak efektif menghambat mencapai tujuan organisasi (Gul & Ince, 2011).

Menurut Romli dalam Amin, Masjaya & Anshari (2014) komunikasi organisasi merupakan proses aliran komunikasi antara pengirim dan penerima yang di dalamnya terdapat sebuah pesan organisasi baik kelompok formal ataupun informal dalam sebuah organisasi. Sedangkan Robson, Skarmas & Spyropoulou dalam Abugre (2011), komunikasi organisasi merupakan proses dimana kelompok-kelompok untuk saling belajar dan mengkoordinasi tugas-tugas, membantu untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang baik.

Menurut Morissan (2013) Komunikasi merupakan salah satu aspek terpenting namun juga kompleks dalam kehidupan manusia. Manusia sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang dilakukannya dengan manusia lain, baik yang sudah dikenal maupun yang tidak dikenal sama sekali.

Menurut Marhaeni Fajar (2009) Istilah komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa latin, yaitu *communicatus* yang berarti berbagi atau menjadi milik bersama. Kata sifatnya *communis* yang bermakna umum atau bersama-sama. Dengan demikian komunikasi menurut Lexicographer (ahli kamus bahasa), menunjuk pada suatu upaya yang bertujuan berbagi untuk mencapai kebersamaan.

Menurut R.Wayne Pace & Don F Faules (2006) Pengertian komunikasi organisasi dalam buku “*komunikasi organisasi strategi meningkatkan kinerja perusahaan*” adalah perilaku perorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi.

Menurut Goldhaber (1986) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Pengertian tersebut mengandung beberapa konsep sebagai berikut :

1. Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem yang terbuka dan dinamis yang secara tidak langsung menciptakan saling tukar menukar informasi satu sama lain. Karena kegiatan yang berulang-ulang dan tiada hentinya tersebut maka dikatakan sebagai suatu proses.

2. Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang objek, orang, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Pesan dalam

organisasi dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan. Klasifikasi pesan dalam bahasa dapat dibedakan menjadi 2 (dua) bagian yaitu verbal dan non verbal, dimana pesan verbal dalam organisasi berupa: surat, memo, percakapan, dan pidato. Sedangkan pesan non verbal dalam organisasi bisa berupa: bahasa gerak tubuh, sentuhan, ekspresi wajah, dan lain-lain.

### 3. Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Luas dari jaringan komunikasi ini dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya: arah dan arus pesan, isi pesan, hubungan peranan, dan lain-lain.

### 4. Keadaan saling tergantung

Hal ini telah menjadi sifat dalam organisasi yang merupakan suatu sistem yang terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian yang lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi.

## 5. Hubungan

Karena organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada manusia yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat suatu hubungan perlu dipelajari. Sikap, skill, dan moral dari seseorang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi.

## 6. Lingkungan

Yang dimaksud lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Yang termasuk dalam lingkungan internal adalah personal (karyawan), staf, golongan fungsional dari organisasi, dan juga komponen lainnya seperti tujuan, produk, dan lainnya. Organisasi sebagai sistem terbuka harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti: teknologi, ekonomi, dan faktor sosial. Karena faktor lingkungan berubah-ubah maka organisasi memerlukan informasi baru untuk mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan melakukan penukaran pesan baik secara internal maupun eksternal.

## 7. Ketidakpastian

Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Ketidakpastian dalam organisasi juga disebabkan oleh terjadinya banyak informasi yang diterima daripada

informasi yang sesungguhnya diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka. Bisa dikatakan ketidakpastian dapat disebabkan oleh terlalu sedikit informasi yang didapatkan dan juga karena terlalu banyak informasi yang diterima. Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai komunikasi organisasi ini dapat disimpulkan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut:

- 1) Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang dipengaruhi oleh pihak internal maupun eksternal
- 2) Komunikasi organisasi meliputi pesan, tujuan, arus komunikasi dan media komunikasi
- 3) Komunikasi organisasi meliputi orang yang mempunyai skill, hubungan dan perasaan yang sama.

Menurut Gibson *et al* dalam Amin *et al*, (2014) ada tiga bentuk aliran informasi komunikasi formal dalam organisasi sebagai berikut:

1. Komunikasi dari atas ke bawah, berarti bahwa komunikasi dilakukan oleh pemimpin yang disampaikan kepada karyawan dalam organisasi. Salah satu contohnya, instruksi yang diberikan pemimpin kepada karyawan untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan.
2. Komunikasi dari bawah ke atas, berarti bahwa arah komunikasi mengalir dari karyawan ditujukan kepada pemimpin. Dalam hal tersebut, dapat diketahui dari keterbukaan pemimpin dalam menerima masukan dari karyawan, contohnya prosedur menyampaikan keluhan-keluhan atau kendala yang dialami karyawan, pemimpin yang baik seharusnya dapat

memberikan masukan kepada karyawannya apabila mengalami suatu permasalahan.

3. Komunikasi horizontal, bahwa komunikasi terjalin pada bagian yang sama dalam suatu organisasi, seperti karyawan dengan karyawan. Salah satu contoh pada komunikasi horizontal, membangun hubungan yang baik antar rekan kerja dan saling mengingatkan satu dengan yang lain apabila terjadi kekeliruan dalam melaksanakan tugas.

Dalam hal ini, proses komunikasi yang dilakukan dalam organisasi pasti tidak semua berjalan lancar, adapun faktor yang menjadi hambatan dalam penyampaian komunikasinya. Suatu proses komunikasi organisasi yang dilakukan dapat mengubah perilaku karyawan untuk melaksanakan tugas secara optimal dan salah satu upaya seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan berbagai pesan yang menyangkut kegiatan organisasi tersebut (Amin et al., 2014). Dengan demikian komunikasi organisasi salah satu faktor yang dapat menjembatani tercapainya tujuan organisasi.

#### **2.1.1.1 Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi**

Menurut Burhan Bungin (2006) Fungsi komunikasi dalam organisasi :

- 1) Fungsi informatif

Maksud dari informatif adalah seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih tepat. Informasi yang didapat dapat setiap anggotanya melaksanakan tugas secara pasti. Pada dasarnya, informasi dibutuhkan oleh semua orang yang

mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tatanan manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan dalam organisasi ataupun untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di dalam organisasi tersebut. Bawahan juga membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaannya, disamping itu, informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, prosedur perizinan cuti dan sebagainya.

## 2) Fungsi regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang dita'ati dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh dalam fungsi regulatif ini :

- a. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Mereka juga mempunyai wewenang untuk memberikan perintah atau intruksi, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapisan atas supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sesuai intruksi. Namun, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

1. Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah.
2. Kekuatan pemimpin dalam memberi sanksi
3. Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi

#### 4. Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan

- b. Berkaitan dengan pesan. Pesan –pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh atau tidak boleh untuk dilakukan.

#### 3) Fungsi persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi tidak cukup dengan mengandalkan kewenangan dan kekuasaan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara suka rela akan lebih menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding dengan pimpinan yang sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

#### 4) Fungsi integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal yang terjadi dalam setiap organisasi yaitu seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut dan laporan kemajuan organisasi. Juga saluran komunikasi informasi seperti perbincangan antar pribadi selama jam istirahat kerja, kegiatan pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.



### **2.1.1.2 Elemen Komunikasi**

Elemen Komunikasi dalam Wahjono (2010: 221), hal-hal yang mendasar dalam komunikasi:

1. Arah Komunikasi
2. Jaringan Komunikasi

Terdapat 2 arah komunikasi:

- a) Vertikal yaitu atas bawah, contoh komunikasi atasan pada bawahan dan sebaliknya.
- b) Lateral atau menyamping, missal komunikasi atau koordinasi dengan rekan kerja se level.

Sedangkan dalam jaringan komunikasi terdapat 3 kelompok:

Rantai dengan kriteria kecepatan penerimaan pesan sedang, ketepatan tinggi, dan kemungkinan munculnya pemimpin sedang dan kepuasan anggota sedang.

Roda dengan kriteria penerimaan pesan kecepatan tinggi, ketepatan tinggi kemungkinan munculnya seorang pemimpin tidak ada, kepuasan anggota rendah.

Semua saluran dengan kriteria kecepatan cepat, ketepatan sedang, kemungkinan munculnya pemimpin tidak ada, kepuasan anggota tinggi.

Dalam suatu kelompok atau organisasi biasanya terjadi informasi selentingan yang belum tentu kebenarannya atau gosip atau desas desus. Dan dari riset yang telah dilakukan ternyata desas desus itu muncul sebagai suatu tanggapan terhadap situasi yang penting bagi kita, bila ada ambiguitas serta pada kondisi yang mencemaskan. Namun ternyata selentingan ini juga merupakan

bagian komunikasi yang penting dan berharga untuk dipahami, dan bertindak sebagai filter atau penyaring maupun sebagai umpan balik untuk mengambil isu–isu yang relevan oleh karyawan. Perlu untuk mempelajari pola-pola selentingan, karena desas desus tidak dapat dihilangkan, namun terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan agar dampak negatifnya dapat diminimalisir.

### **2.1.1.3 Komunikasi Verbal dan Non verbal**

Wahjono (2010: 222), dalam komunikasi ada dua kategori, yaitu:

- a. Komunikasi Verbal (bahasa) yaitu dengan ucapan kalimat, pesan lisan maupun tulisan dan gambar.
- b. Komunikasi Non verbal (non bahasa) yaitu komunikasi yang disampaikan dengan gerakan tubuh, air muka, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima pesan dengan istilah lain disebut kinesika.

Terdapat beberapa pilihan saluran atau media komunikasi. Kita dapat memilih mana saluran yang paling tepat dengan keinginan kita. Terdapat hierarki kekayaan saluran. Bicara dan tatap muka merupakan saluran yang terkaya, karena memiliki kemampuan untuk:

1. Menangani isyarat berganda secara serentak,
2. Memudahkan umpan balik yang cepat,
3. Sangat pribadi. Sedangkan media yang lain dianggap miskin karena memiliki skor yang rendah pada ketiga faktor tersebut.

### **2.1.2 Motivasi**

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi,

maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Menurut Robbins (2007) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran.

Menurut Newstrom (Wibowo, 2013: 109) motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dengan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Richard M. Steers (Sedarmayanti, 2010: 233) motivasi kerja adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

### **2.1.2.1 Teori Motivasi**

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut :

#### **1. Teori Dua Faktor Herzberg**

Teori ini berdasarkan interview yang telah dilakukan oleh Herzberg. Penelitian yang dilakukan dengan menginterview sejumlah orang. Herzberg tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah :

a. *Hygiene Factor*

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan.

b. *Satisfier Factor*

Merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi adalah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Sedangkan faktor-faktor hygiene yang menonjol adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan kerja sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

## 2. Teori Motivasi David McClelland

David McClelland dikenal menjelaskan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku "*The Achieving Society*":

1. Motivasi untuk berprestasi (n-ACH)
2. Motivasi untuk berkuasa (n-pow)

### 3. Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (n-affil)

Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

#### **1. Kebutuhan akan prestasi (n-ACH)**

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri inividu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam

pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

## **2. Kebutuhan akan kekuasaan (n-pow)**

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

## **3. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-affil)**

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Karakteristik dan sikap motivasi prestasi ala McClelland:

- a) Pencapaian adalah lebih penting daripada materi.
- b) Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.
- c) Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual).

### **3. Teori Motivasi Kebutuhan Maslow**

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan (Marihut Tua E.H., 2002). Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari:

- 1) Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- 2) Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.

- 4) Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.



**Gambar 2.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Sumber : Stephen P. Robbins (2007).

Sedangkan Mitchell, Vance F. Dan Pravin Moudgill (dikutip oleh Fuad Mas'ud, 2004) mengembangkan teori hierarki kebutuhan menjadi :

- 1) Kebutuhan keamanan
- 2) Kebutuhan sosial
- 3) Kebutuhan harga diri
- 4) Kebutuhan otonomi
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri



#### 4. Teori Douglas McGregor (Teori X dan Teori Y)

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandaisebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

- 1) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan, bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- 2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
- 4) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, Mc Gregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai teori Y :

- 1) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- 2) Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
- 3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.

- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

## 5. Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang berargumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti, yaitu :

- 1) *Existence* (eksistensi)

Kelompok eksistensi memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materiil dasar kita, mencakup butir-butir yang yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

- 2) *Relatedness* (keterhubungan)

Hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang-orang lain, dan hasrat ini sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow.

- 3) *Growth* (pertumbuhan)

Hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, yang mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG memperlihatkan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat berjalan pada saat

yang sama, dan jika kepuasan pada kebutuhan pada kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat.

### **2.1.2.2 Jenis-jenis Motivasi**

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif dengan penjelasan sebagai berikut:

#### **1. Motivasi Kerja Positif**

Motivasi kerja positif adalah suatu dorongan yang diberikan oleh seorang karyawan untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan / organisasinya.

Ada beberapa macam bentuk pendekatan motivasi positif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, yaitu :

##### **a. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan**

Seorang pemimpin memberikan pujian atas hasil kerja seorang karyawan jika pekerjaan tersebut memuaskan maka akan menyenangkan karyawan tersebut.

##### **b. Informasi**

Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya berita-berita yang tidak benar, kesalahpahaman, atau perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

- c. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu

Para karyawan dapat merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak, dan hendaknya seorang pimpinan harus berhati-hati dalam memberikan perhatian.

- d. Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Oleh karena itu pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi positif.

- e. Partisipasi

Dijalankannya partisipasi akan memberikan manfaat seperti dapat dihasilkannya suatu keputusan yang lebih baik.

- f. Kebanggaan

Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, terlebih lagi jika pekerjaan yang dilakukan sudah disepakati bersama.

## 2. Motivasi Kerja Negatif

Motivasi kerja negatif dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan-kesalahan yang terjadi pada masa kerja. Selain itu, motivasi kerja negatif juga berguna agar karyawan tidak melalaikan kewajiban-kewajiban yang telah dibebankan. Bentuk motivasi kerja negatif dapat berupa sangsi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja (*performance*) sering kali diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut Helfert (dalam Rivai & Ella Juvani, 2010; 604) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki. Sedangkan menurut Mulyadi (dalam Rivai & Ella Juvani, 2010; 604) kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Abbas & Sara dalam Shaheen, Naqvi, & Khan (2013) bahwa kinerja karyawan terkait dengan organisasi dimaksudkan untuk efektivitas yang lebih baik yang dapat dianalisis melalui kinerja organisasi. Sebuah organisasi dinilai dari kinerjanya, sistem pengukuran kinerja digunakan dalam semua bagian dari organisasi termasuk karyawan. Karyawan sebagai penentu keberhasilan atau

kegagalan dalam suatu organisasi. Hal ini, kinerja dalam organisasi sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan, serta efektivitas terkait dengan langkah-langkah yang menangani suatu masalah.

Kinerja karyawan sebagai tingkat mencapai persyaratan kerja. Untuk mengoptimalkan kinerja organisasi tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Pemimpin yang baik dapat memotivasi karyawan, merangsang karyawan untuk lebih efektif, maka dari itu diperlukan kepemimpinan yang efektif. Pemimpin dapat memfasilitasi pencapaian keinginan pekerjanya, yang kemudian menghasilkan efektifitas kinerja karyawan (Ali, Elmi, & Mohammed, 2013). Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Kasmiruddin & Ardelian (2015), bahwa kinerja merupakan catatan hasil kerja yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan harapan organisasi. Dipertegas oleh Rivai dalam Akbar (2015), mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja seseorang selama periode tertentu yang dapat diamati dalam penyelesaian tugasnya.

Menurut Bernardin & Russel dalam Setiawan & Santoso (2013) untuk mengukur kinerja berdasarkan empat unsur secara umum, antara lain:

1. Kualitas, bahwa karyawan memiliki ketetapan dan ketelitian dalam menjalankan tugas sesuai dengan pekerjaan.
2. Kuantitas, banyaknya pekerjaan yang telah diselesaikan, jumlah produksi, dan ketepatan waktu.
3. Penghematan waktu, diukur dengan kecepatan waktu maksimal yang dicapai untuk menghasilkan suatu produk.

4. Efisiensi biaya, mengoptimalkan hasil yang tertinggi dan pengurangan kerugian dalam menggunakan sumber daya yang ada.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan membandingkan kondisi nyata yang ada di lapangan dengan teori yang relevan, pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu, sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun dan Judul	Variabel Penelitian	Metode / Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Muh. Addin Syah (2017), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”	Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ), Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Metode Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi hanya berpengaruh sebesar 27% sedangkan 73% dipengaruhi oleh faktor lain seperti iklim organisasi, motivasi dan budaya organisasi.
2.	Adinda Herlista (2013), “Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. PIn (Persero) Area Semarang”	Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ), Motivasi ( $Z$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Metode Analisis Regresi, dan Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan motivasi memiliki pengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang.
3.	Agung Praditya (2006), “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Keramik Soekardi Malang”	Komunikasi Organisasi ( $X$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Metode Analisis Regresi Linier Sederhana dengan Uji F	Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan Keramik Soekardi Malang .



## **2.3 Kerangka Konseptual**

### **2.3.1 Hubungan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (1996) menyatakan bahwa komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut. Menurut James G. Robbins dan Barbara S. Jones (1982), dalam bukunya *Effective for today manajer*, bahwa: “Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna.

Pace & Faules (2005) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki informasi yang lebih baik akan menjadi karyawan yang lebih baik pula. Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa komunikasi yang baik akan membuat karyawan menjadi karyawan yang baik pula, artinya bahwa karyawan ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dengan begitu kinerja karyawan akan menjadi lebih baik.

### **2.3.2 Hubungan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Menurut Zelko dan Dance (dalam Arni, 2009: 66) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang paling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal sedangkan menurut Katz dan Kahn mengatakan bahwa komunikasi organisasi

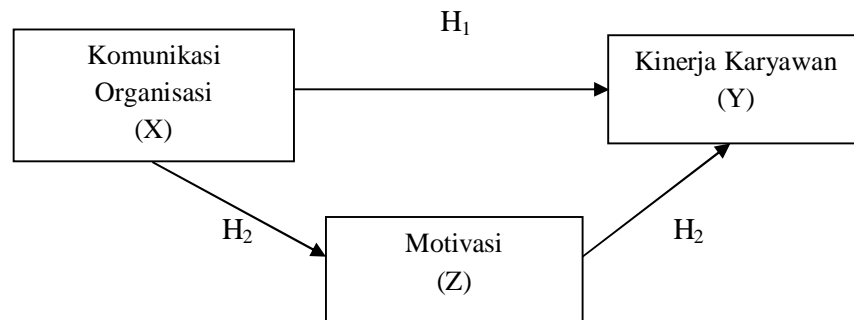
merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi maka komunikasi organisasi sangatlah penting dalam sebuah perusahaan/instansi. Dengan cara yang serupa, komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup seseorang: kepada siapa mereka berbicara, siapa yang mereka sukai, bagaimana perasaan mereka, apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana cara mereka menyesuaikan diri dengan organisasi.

Memahami realitas yang terjadi, sekiranya seorang pemimpin harus melakukan komunikasi terhadap bawahannya agar instansi tersebut tidak terlihat kaku dan menghindari terciptanya pola hubungan dengan pegawai yang harus mengandalkan kekuasaan, sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional, dan menghindari terciptanya suasana yang serba menakutkan, perlu menciptakan keadaan yang membuat semua pegawai percaya diri, perlu membuktikan kemampuan untuk kerja profesional, menumbuhkan kebanggaan antusiasme kerja para pegawai, dan menghindarkan diri dari suka menyalahkan pegawai tetapi harus mampu membetulkan (mengoreksi) kesalahan pegawai, dan mampu memberikan semangat dan motivasi kerja pegawai.

Menurut Mathis (2001) Motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Robbins (2008) Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Husein Umar (1999) menyatakan motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia. Buchari zainun (1982) menyatakan motivasi merupakan proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu.

Bagi seorang karyawan yang bekerja di dalam organisasi, motivasinya untuk mencapai tujuan organisasi akan membuatnya bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika karyawan bersemangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat. Selain itu akan terbentuk komitmen karyawan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa motivasi yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (Putu Sunarcaya, 2008).



**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2009: 51).

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan tinjauan teoritis seperti telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung pada perusahaan perkapalan di Surabaya.

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai mediasi pada perusahaan perkapalan di Surabaya.