

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian Evan Septian Handra dan Yugih Setyanto (2021) berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Telunjuk.com”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jumlah sampel yang sama dengan populasi, yaitu 31 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini memanfaatkan angket kuesioner. Metode pengolahan data analisa regresi linear sederhana. Penelitian ini bertujuan mengetahui serta mengukur pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di Telunjuk.com. Hasil penelitian menunjukkan iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hubungan yang terbentuk sangat kuat yaitu 64,1% berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan

Penelitian L. Ulfa Hanafiah dan Yuliani Rachma Putri (2020) berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Garden Hotel Majalengka”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, dengan jumlah sampel 80 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini memanfaatkan angket kuesioner. Metode pengolahan data analisa regresi linear sederhana. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan Garden Hotel. Hasil penelitian menunjukkan iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Pengaruh yang ditimbulkan dari iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja yaitu sebesar 0,389 atau 39%.

Penelitian Kukuh Budi Wirawan (2016) berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Dan Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Staff) Di Fakultas Peternakan Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jumlah sampel 68 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini memanfaatkan angket kuesioner. Metode pengolahan data analisa regresi linear sederhana. Penelitian ini bertujuan mengetahui mengetahui apakah terdapat pengaruh antara iklim komunikasi organisasi dan komunikasi kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Fakultas Peternakan Universitas Jenderal Soedirman. Hasil penelitian menunjukkan Iklim Komunikasi Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian Dewa Putu Panji Maha Putra dan Yiliani Rachama Putri (2017) berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Karwayan Di Restoran Ranggon Suset Kabupaten Buleleng Bali”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jumlah sampel 40 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini memanfaatkan angket kuesioner. Metode pengolahan data analisa regresi linear sederhana. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karwayan di Restoran Ranggon Suset Kabupaten Buleleng Bali. Hasil penelitian menunjukkan iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Metode	Hasil	Perbedaan
1.	Evan Septian Handra dan Yugih Setyanto (2021)	Kuantitatif dengan sampel 31 orang dan analisa regresi linear sederhana	Iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	Objek penelitian dan jumlah sampel
2.	L. Ulfa Hanafiah dan Yuliani Rachma Putri (2020)	Kuantitatif dengan sampel 80 orang dan analisa regresi linear sederhana	Iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	Objek penelitian dan jumlah sampel
3.	Kukuh Budi Wirawan (2016)	Kuantitatif dengan sampel 68 orang dan analisa regresi linear sederhana	Iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja karyawan	Tidak menggunakan variabel komunikasi kepemimpinan, Objek penelitian dan jumlah sampel
4.	Dewa Putu Panji Maha Putra dan Yiliani Rachama Putri (2017)	Kuantitatif dengan sampel 40 orang dan analisa regresi linear sederhana	Iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	Objek penelitian dan jumlah sampel

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Tradisi Komunikasi Sosiopsikologis

Littlejohn, Foss, dan Oetzel dalam bukunya *Theories of Human Communication* menggunakan pandangan Robert Craig dalam mengelompokkan berbagai teori komunikasi. Menurut Littlejohn et al., tipologi teori komunikasi yang dikemukakan Robert Craig dapat digunakan sebagai panduan dan alat untuk

meninjau berbagai asumsi, perspektif serta titik penting dari berbagai teori komunikasi yang ada. Pandangan Craig menawarkan pandangan yang berguna untuk memahami berbagai bidang dalam ilmu komunikasi secara keseluruhan serta berbagai pemikiran atau tradisi yang dianut para sarjana komunikasi (Littlejohn, Foss, & Oetzel, 2016).

Robert Craig membagi dunia teori komunikasi ke dalam tujuh kelompok pemikiran atau tujuh tradisi pemikiran yaitu: semiotika (*semiotic*), fenomenologi (*phenomenology*), sibernatika (*cybernetic*), sosiopsikologi (*sociopsychological*), sosiokultural (*sociocultural*), kritis (*critical*), retorika (*rhetorical*) (Littlejohn et al., 2016).

Studi tentang individu sebagai makhluk sosial adalah dorongan dari tradisi sosiopsikologis. Berasal dari bidang psikologi sosial, teori tradisi ini berfokus pada variabel psikologis, efek individu, kepribadian dan sifat, persepsi, dan kognisi. Pikiran manusia individu adalah fokus penelitian dalam tradisi ini; pikiran dipandang sebagai lokus untuk memproses dan memahami informasi. Sebagian besar pekerjaan dalam tradisi komunikasi ini berfokus pada persuasi dan perubahan sikap—bagaimana manusia mengembangkan, memproses, dan menyusun strategi pesan dan efek pesan pada individu (Littlejohn et al., 2016).

Tradisi sosiopsikologis dapat dibagi menjadi tiga cabang besar: (1) perilaku; (2) kognitif; dan (3) biologis. Teori dalam cabang perilaku berkonsentrasi pada bagaimana orang benar-benar berperilaku dalam situasi komunikasi. Berpusat pada pola pemikiran, cabang kognitif berkonsentrasi pada bagaimana individu memperoleh, menyimpan, dan memproses informasi dengan cara yang mengarah pada keluaran perilaku. Variasi umum ketiga adalah biologis. Karena studi tentang genetika semakin penting, psikolog dan peneliti perilaku lainnya menjadi tertarik pada efek fungsi dan struktur otak, neurokimia, dan faktor genetik dalam menjelaskan perilaku manusia. Teori pengurangan ketidakpastian dan teori pelanggaran harapan adalah contoh teori dalam tradisi sosiopsikologi karena berpusat pada proses kognitif yang berdampak pada perilaku komunikasi manusia. Pilihan yang dibuat dalam hal cara mengurangi ketidakpastian dan menangani pelanggaran ekspektasi dapat memengaruhi hasil interaksi individu (Littlejohn et al., 2016).

Saat ini, kebanyakan teori komunikasi sosiopsikologis lebih berorientasi pada sisi kognitif, yaitu memberikan pemahaman bagaimana manusia memproses informasi. Dalam area ini, tradisi sibernatika dan sosiopsikologis bersama-sama menjelaskan sistem pemrosesan informasi individu manusia. *Input* (informasi) merupakan bagian dari perhatian khusus, sedangkan *output* (rencana dan perilaku) merupakan bagian dari sistem kognitif. Pertanyaan-pertanyaan penting dalam

penelitian area ini, termasuk bagaimana persepsi dipresentasikan secara kognitif serta bagaimana representasinya diproses melalui mekanisme yang memberikan perhatian, ingatan, campur tangan, seleksi, motivasi, perencanaan, dan pengorganisasian (Littlejohn et al., 2016).

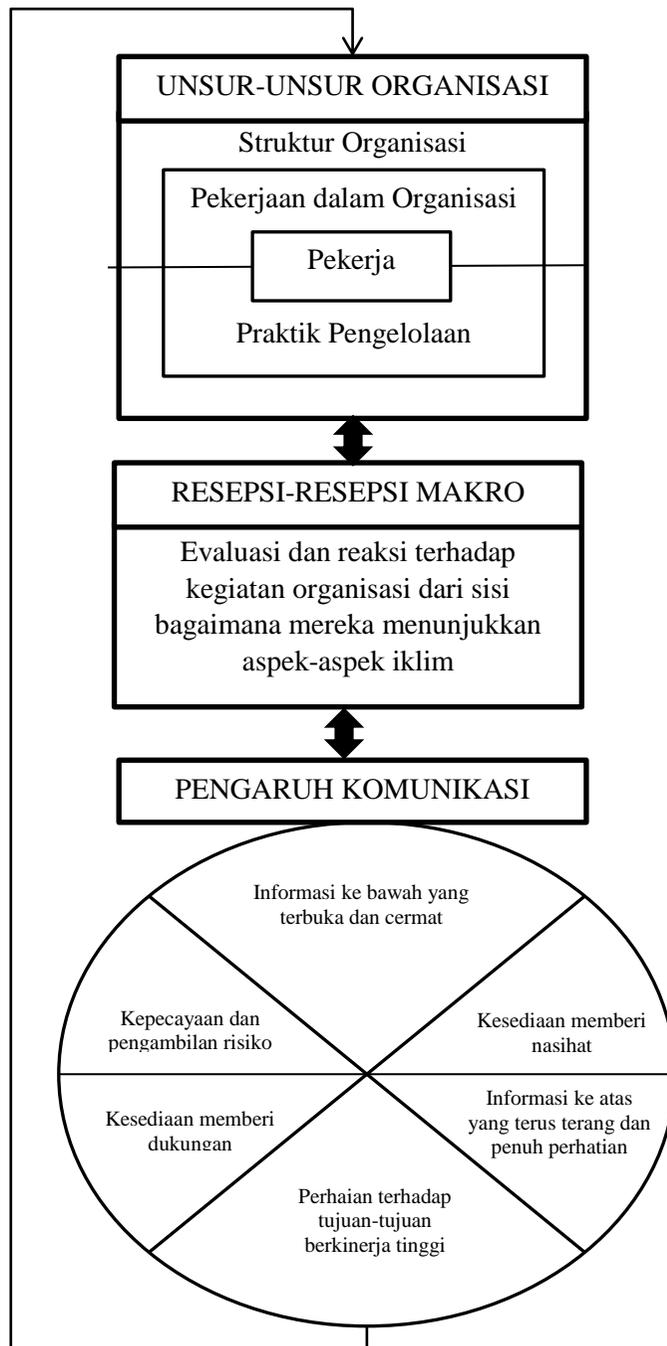
2.2.2 Iklim Komunikasi Organisasi

Definisi iklim komunikasi organisasi adalah “metafora untuk menggambarkan kiasan untuk iklim fisik. Cara orang bereaksi terhadap aspek-aspek organisasi menciptakan iklim komunikasi yang terdiri dari persepsi elemen-elemen organisasi dan pengaruh elemen-elemen tersebut terhadap komunikasi” (Pace & Faules, 2013:146–147).

Iklim organisasi memiliki hubungan searah dengan iklim komunikasi. Perilaku komunikasi mengarah pada pengembangan iklim, termasuk iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh berbagai cara perilaku dan komunikasi yang dilakukan oleh anggota organisasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong anggota organisasi untuk berkomunikasi secara terbuka, santai, dan bersahabat dengan anggota lainnya. Sementara itu, iklim negatif menghalangi anggota untuk berkomunikasi secara terbuka dan penuh persaudaraan (Silviani, 2020:207).

Iklim komunikasi lebih luas dari pada persepsi karyawan tentang kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi, dan tingkat pengaruh serta keterlibatan. Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, dan mempengaruhi pesan-pesan organisasi (Pace & Faules, 2013:149).

Gambar 2.1. berikut menunjukkan cara dan urutan perkembangan iklim komunikasi organisasi dan mengidentifikasi komponen-komponen yang berperan serta dalam iklim tersebut.



Gambar 2.1. Bagian-Bagian yang Berinteraksi dalam Iklim Komunikasi Organisasi
 Sumber: (Pace & Faules, 2013:150)

Elemen dasar suatu organisasi (anggota, pekerjaan, praktik yang berkaitan dengan manajemen, struktur, dan pedoman) dipahami secara selektif untuk membuat evaluasi dan reaksi yang menunjukkan apa arti masing-masing elemen dasar tersebut dan seberapa baik elemen-elemen ini beroperasi untuk kebaikan para anggota organisasi. Contohnya adalah informasi yang cukup, yang merupakan indikasi bagi anggota organisasi tentang seberapa baik elemen dasar organisasi berfungsi bersama untuk memberikan informasi kepada mereka. Pemahaman tentang kecukupan informasi memandu anggota organisasi mengenai aspek-aspek organisasi yang merupakan bagian dari iklim komunikasi organisasi (Pace & Faules, 2013:151).

Untuk menganalisis iklim komunikasi dalam suatu organisasi, ada enam faktor, yaitu (Pace & Faules, 2013:159–160):

1. Kepercayaan. Anggota di semua tingkat organisasi harus berusaha untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang dapat dipercaya, keyakinan, dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.
2. Pengambilan keputusan bersama. Anggota di semua tingkat organisasi harus diundang untuk berkomunikasi dan berkonsultasi tentang semua masalah di semua bidang kebijakan organisasi, yang relevan dengan posisi mereka. Anggota organisasi harus diberi kesempatan untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atasnya untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan penetapan tujuan.
3. Kejujuran. Suasana umum kejujuran dan keterbukaan harus ada dalam semua hubungan dalam organisasi, dan anggota dapat mengatakan apa yang ada di pikiran mereka terlepas dari apakah mereka berbicara dengan rekan kerja, bawahan, atau atasan.
4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah. Komunikasi ke bawah menunjukkan aliran pesan dari atasan atau pimpinan kepada bawahan. Kecuali untuk tujuan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan tugas mereka saat ini. Ini mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dan segala sesuatu yang berhubungan dengan perusahaan, organisasi, dan rencana.
5. Kemampuan untuk mendengarkan dalam komunikasi ke atas. Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada pemimpin atau dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat berikutnya. Anggota di semua tingkat organisasi harus mendengarkan saran dari orang lain atau laporan masalah yang diajukan oleh anggota lain di tingkat bawahan dalam organisasi secara berkelanjutan dan berpikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dianggap cukup penting untuk dilaksanakan, kecuali ada arahan yang bertentangan.

6. Perhatian pada tujuan kinerja tinggi. Anggota di semua tingkat organisasi harus menunjukkan komitmen terhadap tujuan kinerja tinggi yang menghasilkan produktivitas tinggi, kualitas tinggi, dan biaya rendah. Ini menunjukkan perhatian yang besar kepada anggota organisasi lainnya.

2.2.3 Motivasi Kerja

2.2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

“Motivasi merupakan intensitas keinginan seseorang untuk memulai atau melanjutkan pencapaian tujuannya, di mana faktor yang mempengaruhi timbulnya motivasi, mempertahankannya, dan meningkatkan motivasi tersebut bisa berasal dari diri individu itu sendiri, pekerjaan, dan lingkungan kerja” (Dessler, 2015:404). “Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya”. Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika membicarakan motivasi. Namun intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, kualitas dan intensitas perlu dipertimbangkan secara bersamaan. Upaya tersebut harus diarahkan kekonsisten dengan tujuan-tujuan organisasi. Terakhir adalah elemen ketekunan, yang merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuannya (Robbins & Judge, 2015:222). “Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja” (Mangkunegara, 2017:94).

Berdasarkan uraian tinjauan motivasi kerja dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sebuah kondisi dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar berkeinginan keras untuk bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai.

2.2.2.2 Teori Motivasi

Berikut ini adalah teori merupakan penjelasan yang paling baik untuk motivasi karyawan (Dessler, 2015:405–410; Robbins & Judge, 2015:220–239):

1. Teori Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow

Model Maslow sering disebut dengan model hierarki kebutuhan, karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat hierarki kebutuhan manusia, yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

Kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial merupakan kebutuhan tingkat rendah (faktor eksternal) dan kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri merupakan kebutuhan tingkat tinggi (faktor internal). Teori ini mengasumsikan bahwa orang berupaya memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (psikologi) sebelum memenuhi kebutuhan yang tertinggi (aktualisasi diri).

- a. *Physiological needs* merupakan kebutuhan manusia yang paling mendasar yang meliputi kebutuhan akan makanan, minum, dan kenyamanan. Perusahaan harus memuaskan kebutuhan fisik karyawannya melalui pemberian upah.
- b. *Safety needs* merupakan kebutuhan akan keamanan dan stabilitas, yaitu kebutuhan untuk selamat dari bahaya. Perusahaan harus memenuhi kebutuhan ini melalui pemberian manfaat bagi karyawan.
- c. *Social needs* merupakan kebutuhan untuk bersosialisasi dan beramah tamah dengan orang lain yang meliputi pertemanan dan rasa saling memiliki. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini melalui pembentukan team olahraga, pesta, dan peringatan atas hari-hari besar tertentu. Sementara supervisor dapat membantu memenuhi kebutuhan sosial ini melalui pemberian perhatian secara langsung kepada karyawan.
- d. *Esteem needs* merupakan kebutuhan karyawan untuk dihormati dan dikenal oleh orang lain. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan akan harga diri ini dengan melakukan penyesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan dan keahlian karyawan. Sementara supervisor dapat membantu memenuhi kebutuhan akan harga diri ini dengan menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan tersebut diakui dan dihargai oleh perusahaan.
- e. *Self-actualization needs* merupakan kebutuhan karyawan untuk menunjukkan kepribadian khusus seseorang, dengan mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya. Kebutuhan ini dapat berupa keinginan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang dapat diakui oleh umum bahwa hasil karyanya sangat baik dan bermanfaat bagi masyarakat atau orang lain. Supervisor dapat membantu memenuhi kebutuhan ini dengan memberi kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan tugas yang memberi tantangan sehingga karyawan tersebut akan mengeluarkan semua potensinya (bakat).

2. Teori Penguatan (*Reinforcement*)

Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku

seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang. Teori ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$M = f (R \ \& \ C)$$

M = Motivasi

R = *Reward* (penghargaan) - primer/sekunder

C = *Consequens* (Akibat) - positif/negative

Artinya adalah bahwa motivasi seseorang bekerja tergantung pada reward yang diterimanya dan *punishment* yang akan dialaminya nanti.

Jenis *reinforcement* ada empat, yaitu:

- a. *Positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif.
- b. *Negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus.
- c. *Extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan.
- d. *Punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu. *Reward* adalah pertukaran (penghargaan) yang diberikan perusahaan atau jasa yang diberikan penghargaan, yang secara garis besar meliputi gaji, keuntungan, liburan, kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol (bintang) dan penugasan yang menarik.. Sistem yang efektif untuk pemberian *reward* (penghargaan) kepada para karyawan harus:
 - 1) Memenuhi kebutuhan pegawai
 - 2) Dibandingkan dengan reward yang diberikan oleh perusahaan lain
 - 3) Didistribusikan secara wajar dan adil
 - 4) Dapat diberikan dalam berbagai bentuk
 - 5) Dikaitkan dengan prestasi.

3. Teori Dua Faktor

Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*Dissatisfier–Satisfier*) atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (*Hygiene–Motivators*), atau faktor ekstrinsik dan intrinsik (*Extrinsic–Intrinsic*). Pada dasarnya Herzberg membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Menurut Herzberg, faktor-

faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

a. *Maintenance Factors*

Adalah faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*) yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan di tempat kerja. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

b. *Motivation Factors*

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan atau faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan atau konteks pekerjaan itu sendiri. Itulah sebabnya program-program untuk memotivasi karyawan dengan menggunakan sistem Herzberg menyebutnya motivasi melalui pekerjaan itu sendiri. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

4. Teori Alderfer's ERG

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang dikenal dengan Alderfer's ERG mengidentifikasi tiga kategori kebutuhan yaitu *existence*, *relatedness*, dan *growth*.

- a. *Existence needs* merupakan kebutuhan fisik dan materi. Kebutuhan ini dapat dipuaskan dengan makanan, minuman, udara, kondisi pekerjaan, hunian, upah, dan manfaat yang diberikan oleh perusahaan.

- b. *Relatedness needs* merupakan kebutuhan untuk membangun dan mempertahankan sebuah hubungan. Kebutuhan ini dapat dipuaskan melalui hubungan dengan keluarga, teman, supervisor, bawahan, dan rekan kerja.
- c. *Growth needs* merupakan kebutuhan untuk menjadi kreatif, sehingga dapat berguna dan memberi kontribusi yang produktif dan memiliki kesempatan untuk pengembangan pribadi.

Dalam teori ERG memperlihatkan bahwa 1) dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan, dan 2) jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa:

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

5. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ekspektansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kinerja, dan didambakannya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika bahwa orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya. Vroom berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi.

Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut: ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif, sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut harus tinggi serta positif. Dengan demikian dapat diilustrasikan sebagai berikut:

$$\text{Motivasi} = \text{Ekspektansi} \times \text{Instrumen} \times \text{Valensi} (M = E \times I \times V) .$$

Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

6. Teori kebutuhan McClelland.

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. David McClelland dikenal menjelaskan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku *The Achieving Society* sebagai berikut: Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*), afiliasi (*Need for Affiliation*), kekuasaan (*Need for Power*). Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

a. 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 individu 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.

b. 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.

c. 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 model McClelland, di antaranya adalah:

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

7. Teori Penetapan Tujuan Locke (*Goal-Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) ini merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan kinerja (*performance*) yang lebih tinggi. Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan belum tentu dilakukan oleh banyak orang. Dalam pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (*acceptance*), artinya sesulit apapun apabila orang telah menerima suatu pekerjaan maka akan dijalankan dengan baik. Sementara itu dalam pencapaian tujuan yang partisipatif dapat pula berdampak negatif yaitu timbulnya superioritas pada orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi.

Teori Penetapan Tujuan Locke mengatakan bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan utama perilaku. Perilaku orang akan terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi. Menurut teori ini, prestasi akan tergantung pada tingkat kesukaran tujuan, kerincian tujuan, dan komitmen seseorang terhadap tujuan. Tujuan yang lebih sukar akan membuat orang frustrasi sehingga prestasinya juga rendah. Kerincian tujuan akan mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap tujuan di mana seseorang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik. Sedangkan variabel komitmen terhadap tujuan menyangkut keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi bisa diharapkan akan berprestasi lebih baik.

2.2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*) yang akan dijelaskan berikut ini (Sayuti, 2006:95):

1. Faktor internal terdiri dari:

a. Kematangan pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang di anut dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

b. Tingkat pendidikan

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

c. Keinginan dan harapan pribadi

Keinginan adalah hasrat seseorang yang sungguh-sungguh; kebutuhan seseorang yang amat sangat; dorongan nafsu yang ditujukan kepada sesuatu yang nyata. Orang yang ingin mencapai potensi lebih tinggi harus melihat secara serius pada tempat yang ia masuki. Pertama-tama harus ada keinginan dari diri kita sendiri untuk terus menerus mengembangkan diri. Kedua harus ada keinginan untuk menerima tanggung jawab yang lebih tinggi. Orang yang ingin maju adalah orang yang memahami kemajuan, itu harus dibina dan diarahkan secara teratur dan juga seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

d. Kebutuhan

Kebutuhan adalah setiap kekurangan yang dirasakan seseorang yang berlawanan dengan kesejahteraannya. Seseorang membutuhkan makanan karena lapar, membutuhkan minuman karena kehausan, dan membutuhkan pakaian karena kedinginan. Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut untuk bekerja keras.

e. Pengakuan (*recognition*)

Pengakuan adalah bentuk perhatian dari pihak perusahaan, dalam hal ini adalah pihak atasan terhadap karyawan yang berprestasi. Pengakuan merupakan salah satu faktor pendorong karyawan agar motivasinya meningkat. Dengan pengakuan atas prestasinya, karyawan akan terus mencoba untuk lebih meningkatkan lagi prestasi kerjanya. Pengakuan tidak hanya dalam bentuk materi, non materi pun akan memberikan kepuasan bagi karyawan yang berprestasi. Pemberian pengakuan baik material maupun non material hendaknya harus benar-benar objektif, guna mencegah terjadinya kecemburuan sosial antar karyawan jika pengakuan yang diberikan tidak memiliki alasan yang jelas (sangat subjektif).

f. Tanggung jawab (*responsibility*)

Tanggung Jawab merupakan salah satu faktor motivasi internal atau yang datang dari dalam diri karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Bila karyawan mempunyai rasa tanggung jawab dalam pekerjaannya, maka karyawan akan memberikan hasil kerja yang baik kepada perusahaan. Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari supervisi yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

2. Faktor eksternal terdiri dari:

a. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik.

c. Mutu pengawasan supervisi

Pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang supervisor dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain (pegawai) untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut. Oleh karena itu seorang supervisor dituntut pengenalan

atau pemahaman akan sifat dan karakteristik bawahannya, suatu kebutuhan yang dilandasi oleh motif dengan penguasaan supervisor terhadap perilaku dan tindakan yang dibatasi oleh motif, maka supervisor dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.

d. Hubungan kerja antar karyawan

Hubungan kerja yang baik dan harmonis antar atasan dengan bawahan sangat penting untuk menjalin hubungan baik dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Agar dapat tercipta, dituntut adanya komunikasi dua arah yang efektif dan keterbukaan antar sesama karyawan. Manajer memegang peranan yang sangat penting dalam menciptakan suasana harmonis dengan memberikan contoh yang baik bagi bawahannya. Disamping itu, hubungan antar rekan sejawat juga sangat penting dalam lingkungan pekerjaan. Hubungan harmonis yang dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, sehingga karyawan akan bergairah dalam bekerja.

e. Ada jaminan karir

Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Setiap orang akan bersedia untuk bekerja secara keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut

f. Kebijakan dan administrasi perusahaan

Sistem kebijakan dan peraturan yang ada pada suatu perusahaan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, suatu peraturan yang bersifat melindungi (*protective*) dan diinformasikan secara jelas akan lebih memicu motivasi karyawan di dalam bekerja.

2.2.2.4 Dimensi Motivasi Kerja

Dimensi motivasi kerja dalam penelitian ini mengacu *Herzberg's Two Factors Motivation Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg karena sudah teruji melalui hasil penelitiannya. Teori motivasi kerja Herzberg's Two Factors Motivation Theory adalah fokus teori motivasi ini lebih menekankan bagaimana memotivasi karyawan di suatu perusahaan, instansi atau organisasi misalnya seperti

memberikan peluang kepada karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan dalam bekerja. Sedangkan penerapannya dalam pekerjaan (*job enrichment*) adalah membentuk kelompok-kelompok kerja (*team work*), pengkombinasian tugas-tugas pekerjaan kepada karyawan, pembinaan hubungan dengan klien. Teknik motivasi ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan motivasi tingkat tinggi karyawan. Upaya ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berhasil dalam pekerjaan dengan membuat pekerjaan lebih menarik dan menantang.

Indikator motivasi kerja karyawan model Frederick Herzberg (Hasibuan, 2013):

1. Prestasi (*Achievement*). Besar kecilnya kemungkinan karyawan mencapai prestasi kerja
2. Pengakuan (*Recognition*). Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas unjuk kerjanya
3. Pekerjaan Itu Sendiri (*The work it self*). Besar kecilnya tantangan yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya
4. Tanggung Jawab (*Responsibility*). Besar kecilnya tanggung jawab yang diberikan kepada seorang karyawan
5. Kemajuan (*Advancement*). Besar kecilnya kemungkinan anggota dapat maju dalam pekerjaannya
6. Pengembangan Potensi Individu (*The possibility of growth*). Besar kecilnya kemungkinan anggota berkembang dalam pekerjaannya

2.2.4 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja karyawan

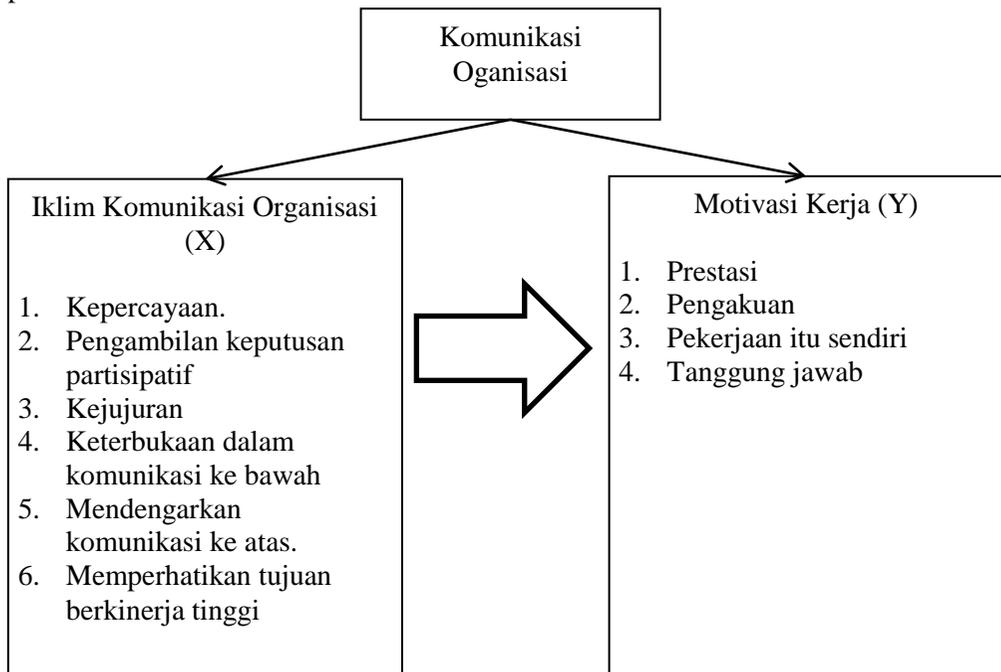
“Iklim komunikasi organisasi yang kondusif, nyaman, dan positif penting untuk meningkatkan motivasi kerja para anggota dalam organisasi” (Pace & Faules, 2013:113). Motivasi kerja memiliki peran utama dalam setiap diri individu terhadap kinerja. Semakin besar energi yang dicurahkan untuk bekerja, individu tersebut diasumsikan oleh lingkungannya sebagai pribadi yang termotivasi (Handra & Setyanto, 2021). Iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja merupakan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi (Panuju & Narena, 2019).

Berdasarkan pandangan di atas iklim komunikasi memiliki peranan sentral dalam mendorong anggota dalam organisasi untuk mencurahkan usaha kepada pekerjaan dalam organisasi. Organisasi yang memiliki iklim komunikasi yang terbuka akan mendorong keterusterangan dan kejujuran, sehingga anggota organisasi merasa bebas dalam mengakui kesalahannya dan menyatakan pendapatnya. Jika

iklim organisasi dalam sebuah perusahaan berada dalam kondisi yang baik, maka karyawan tersebut akan cenderung memiliki motivasi dan komitmen kerja yang kuat dalam organisasi. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi memengaruhi secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Hanafiah & Putri, 2020; Handra & Setyanto, 2021; Wirawan, 2016).

2.3 Kerangka Dasar Pemikiran

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat digambarkan sebagai kerangka pikir penelitian berikut ini:



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran

Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan hal penting untuk mencapai tujuan organisasi. Hubungan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, dan antara bawahan dengan bawahan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh besar dalam menjembatani terciptanya peningkatan produktivitas kerja.

Iklim organisasi didalam lingkup organisasi perusahaan sangat berperan dan berpengaruh penting untuk motivasi kerja pada karyawan, karena dengan iklim organisasi yang baik maka akan berdampak pada hasil pekerjaan karyawan dalam mewujudkan hasil pekerjaan yang efektif dan maksimal sesuai dengan tujuan didalam perusahaan

2.4 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini serta adanya penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran yang disajikan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan CV Kakita Jaya Surabaya.