

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. TINJAUAN PUSTAKA**

##### **1. KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

Sendjaja, Raharjo dan Pradekso, (2004: 133) mengatakan bahwa komunikasi organisasi diartikan sebagai *komunikasi antar manusia (human communication) yang terjadi dalam konteks organisasi*. Konsep dasar dari gaya komunikasi pada dasarnya merupakan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang spesifik.

Dalam fungsi dan tujuannya, komunikasi yang tersampaikan dengan baik akan dengan sukses menyampaikan hal yang bersifat persuasif, termasuk di dalamnya adalah pendelegasian kewenangan untuk dikerjakan oleh bawahan dengan baik (Malayu, 2008:94)

##### **a. Proses Komunikasi**

Dalam berkomunikasi, gaya komunikasi didukung dengan proses komunikasi itu sendiri sebagai sarana untuk menyampaikan suatu informasi, dalam konteks penelitian ini berarti komunikasi atasan kepada bawahan. Menurut Umar (2002:5) proses komunikasi dilaksanakan melalui dua saluran yaitu primer dan sekunder.

- **Komunikasi primer** adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan simbol sebagai media. Simbol primer ini adalah: bahasa, isyarat, gambar, warna dan sebagainya yang secara langsung diterjemahkan dari pikiran dan atau perasaan komunikator terhadap komunikan.
- **Komunikasi sekunder** adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat bantu media seperti email, memo, surat, outline diskusi, sms, laporan, dan data charts (Barret, 2008:47)

#### **b. Fungsi Komunikasi**

Robbins, (2002: 310-311) menjelaskan empat fungsi utama komunikasi di dalam kelompok atau suatu organisasi meliputi:

- 1) Kontrol atau pengawasan. Setiap organisasi mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.
- 2) Motivasi. Komunikasi organisasi yang berlangsung baik membantu perkembangan motivasi kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukan (pendelegasian tugas), seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar.
- 3) Komunikasi yang informatif. Memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan menemukan data untuk mengenali dan menilai alternatif-alternatif yang dapat dipilih
- 4) Ungkapan emosional karyawan. Kelompok kerja merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial, dimana dengan komunikasi mereka dapat

mengungkapkan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial seperti kekecewaan dan rasa puas.

Pada organisasi yang terdapat struktur perusahaan, dalam melakukan kegiatannya dikenal ada **empat jenis aliran informasi** di dalam organisasi meliputi:

1) **Komunikasi dari atas ke bawah**, yaitu aliran informasi dari lini managerial yang berada di atas dengan lini yang berada di bawahnya. Informasi dari atas ke bawah seperti ini menurut Katz dan Kahn dalam Purwanto (2006: 41) berisi hal-hal meliputi:

- Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- Informasi mengenai kebijakan dan praktik organisasi
- Informasi mengenai kinerja pegawai
- Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*Sense of mission*)

2) **Komunikasi dari bawah ke atas**, adalah komunikasi yang dilakukan oleh karyawan untuk menyampaikan informasi dan *feedback* kepada atasannya. Komunikasi jenis ini dapat dimungkinkan bila orang-orang yang berada di level atas di suatu organisasi adalah orang-orang yang memiliki keterampilan mendengar, mengumpulkan feedback dan dapat dipercaya.

3) **Komunikasi horisontal**, yang oleh Pace & Faules (2005: 195-196) diartikan merupakan proses penyampaian informasi dalam lini organisasi yang sama dan mempunyai unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Komunikasi horisontal dimaksudkan untuk:

- Mengoordinasikan penugasan kerja
- Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- Pemecahan masalah
- Memperoleh pemahaman bersama
- Mendamaikan, merundingkan dan menengahi perbedaan

4) **Komunikasi lintas saluran** (*diagonal*). Pace & Faules (2005: 197-199) menyebutkan bahwa komunikasi jenis ini muncul karena adanya keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas fungsional individu yang tidak merupakan atasan atau bawahan langsung. Komunikasi ini terjadi dalam bidang seperti teknik, penelitian, akuntansi, personalia yang bertugas untuk mengumpulkan data, laporan, persiapan, koordinasi, pemberian nasehat kepada manajer/bawahan mengenai pekerjaan pegawai di semua bagian organisasi. Komunikasi ini melintasi jalur fungsional dengan orang yang diawasi/mengawasi walaupun bukan atasan ataupun bawahan langsung.

**c. Komunikasi Downward**

Komunikasi *downward* pada dasarnya adalah suatu komunikasi manajerial ke bawah yang perhatian utamanya adalah membawa informasi melalui kelompok manajemen dan kepada kelompok operatif (Pace & Faules 2006: 185). Komunikasi *downward* digunakan untuk mengarahkan kerja para bawahan dalam menjalankan suatu tugas atau pekerjaan mereka. Komunikasi kebawah terjadi ketika atasan/penyelia mengirimkan pesan kepada salah satu atau sekelompok bawahan

Barret (2008:2) mengatakan bahwa seorang pimpinan yang dapat berkomunikasi dengan efektif akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif pula. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah bagian penting dari faktor-faktor pendukung kepemimpinan. Kepemimpinan adalah sebuah proses yang melibatkan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Komunikasi yang terjadi adalah komunikasi vertikal dari atas (pimpinan) ke bawah (karyawan) yang dalam penelitian ini akan diistilahkan dengan komunikasi *downward*. Kepemimpinan yang bersifat transformasional dituntut untuk memberi kekuatan motivasi di dalamnya sehingga orang tersebut dengan penuh semangat akan berupaya menuju sasarannya.

Komunikasi *downward* yang bersifat transformasional akan menjadi pendukung kepemimpinan yang konten didalamnya terkandung fungsi kontrol dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi, atau suatu komunitas. Oleh sebab itu dapat dikatakan keterampilan dari komunikasi seorang pemimpin merupakan sumber untuk mengatasi gangguan, membuat dan menyampaikan pesan, memberi petunjuk, arahan, motivasi dan inspirasi bagi seseorang untuk bertindak.

Dalam organisasi, komunikasi kepemimpinan adalah strategi komunikasi yang digunakan oleh pemimpin dalam menjalankan peran dan tugas formal pemimpin dalam organisasi. Tugas formal ini termasuk memberi arahan, penjelasan, memberi petunjuk, teguran dan nasihat yang berhubungan dengan sesama anggota kelompok, penyelesaian masalah hingga pembuatan keputusan.

Komunikasi *downward* sebagian besar akan berbentuk pemberian instruksi, pendelegasian tugas, atau penjelasan suatu tugas mencakup bagaimana tugas itu harus dikerjakan dan diselesaikan. Para atasan mengirimkan informasi mengenai peraturan, kebijakan, standar minimum pelaksanaan tugas. Untuk memotivasi bawahannya, para atasan juga memberikan informasi untuk menilai prestasi bawahan. Terdapat dua faktor utama dalam *downward communication* yaitu:

- 1) Jenis informasi apa yang disebarkan dari tingkat manajemen kepada para pegawai
  - a) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
  - b) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
  - c) Informasi mengenai keijakan dan praktek-praktek organisasi
  - d) Informasi mengenai kinerja pegawai
  - e) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas
- 2) Bagaimana informasi tersebut disediakan

Menurut Katz dan Kahn sebagaimana dikutip oleh Pace and Faules (2005: 187), komunikasi *downward* terjadi untuk tujuan-tujuan sebagai berikut:

- a) Memberi tugas yang terperinci (*pendelegasian/job instructions*)

Pemimpin sebagai atasan memberikan informasi kepada karyawan atau divisi mengenai langkah-langkah dalam menjalankan tugas yang akan dikerjakan
- b) Memberi informasi tentang prosedur organisasi dan latihan-latihan.

Komunikasi ke bawah untuk menginformasikan prosedur-prosedur yang berlaku di dalam organisasi kepada seluruh karyawan

c) Memberikan informasi tentang *rationale of the job*

Atasan memiliki tanggung jawab terhadap karyawan mengenai tugas yang akan dilaksanakan oleh karyawan dan menjelaskan arti penting/tujuan dari penugasan tersebut

d) Memberi informasi tentang kinerja anak buah

Atasan sebagai *delegator* memberikan *feedback* mengenai kinerja karyawannya

e) Memberi informasi tentang ideologi organisasi

Informasi dari atasan mengenai visi dan misi organisasi kepada seluruh karyawan dengan tujuan memudahkan pencapaian tujuan organisasi

#### **d. Kepuasan Komunikasi Organisasi**

Pace dan Faules,( 2006: 165) mengemukakan bahwa kepuasan adalah suatu konsep yang lebih berkenaan dengan tingkat kenyamanan. Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan dalam komunikasi adalah kondisi ketika muncul keberadaan rasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan yang timbul dalam organisasi.

Kepuasan yang terjadi dengan adanya komunikasi akan timbul karena beberapa faktor. Masmuh dalam Natali (2013: 15-17) mengemukakan faktor-faktor kepuasan yang berkaitan dengan komunikasi meliputi:

- 1) Kepuasan dengan pekerjaan
- 2) Kepuasan dengan ketepatan informasi
- 3) Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyaranakan penyempurnaan
- 4) Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi
- 5) Kepuasan dengan kualitas media informasinya
- 6) Kepuasan dengan cara komunikasi rekan sejawat
- 7) Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai satu kesatuan.

Dalam penelitian yang melibatkan instrumen mengenai tingkat kepuasan komunikasi *downward*, Down dan Hazen (1977) telah mengembangkan dimensi-dimensi pengukuran sebagaimana dikutip oleh Pace & Faules (2005: 164) sebagai berikut:

- 1) Sejauh mana komunikasi organisasi memotivasi dan merangsang pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak pada organisasi
- 2) Sejauh mana penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan
- 3) Sejauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerjanya.
- 4) Sejauh mana pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, komunikasi organisasi horizontal yang cermat dan dapat mengalir bebas



- 5) Sejauh mana desas-desus dan komunikasi horizontal yang tepat dan dapat mengalir bebas
- 6) Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia
- 7) Sejauh mana pegawai mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kerja mereka dihargai
- 8) Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai

Dalam penelitian ini faktor-faktor kepuasan komunikasi yang disebutkan diatas akan menjadi dimensi dalam penelitian ini. Karyawan mendapatkan kepuasan dalam komunikasi yang disampaikan oleh atasan dalam hal pekerjaan, informasi pekerjaan, media informasi yang digunakan yang dihubungkan dengan variabel-variabel dependent dalam penelitian.

## **2. MOTIVASI**

Motivasi menjadi penting karena dengan sumber ini setiap individu di dalam organisasi menjadi berkemauan untuk bekerja dengan antusias dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Stanton, dalam Mangkunegara (2001: 93) mendefinisikan motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi pada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Definisi tersebut berarti bahwa motivasi sebagai sumber atau kondisi yang menggerakkan manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Lebih lanjut, Mangkunegara

mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi kemudian menjadi suatu kondisi untuk menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **a. Teori-teori Motivasi**

##### **1) Teori Hierarki Kebutuhan – Abraham Maslow**

Menurut Abraham Maslow dalam Usmara (2006: 18), manusia memiliki lima tingkat kebutuhan hidup yang akan selalu berusaha untuk dipenuhi sepanjang masa hidupnya. Lima tingkatan ini dapat membedakan setiap manusia dari sisi kesejahteraan hidupnya. Teori motivasi dari Abraham H. Maslow disebut juga teori hierarki kebutuhan. Teori ini diperkenalkan dalam artikelnya a *theory of human motivation* yang menyatakan bahwa orang memiliki kebutuhan yang mereka perjuangkan untuk dipenuhi, bahwa kebutuhan manusia adalah kompleks dan terus berubah.

Lima tingkat kebutuhan dasar menurut teori Maslow adalah sebagai berikut:

- **Kebutuhan Fisiologis**

Contohnya adalah : Sandang / pakaian, pangan / makanan, papan / rumah, kebutuhan biologis, dan lain sebagainya.

- **Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan**

Contoh seperti : Bebas dari penjahatan, bebas dari ancaman, bebas dari rasa sakit, bebas dari teror, dan semacamnya.

- **Kebutuhan Sosial**

Misalnya adalah : Memiliki teman, memiliki keluarga, kebutuhan cinta dari lawan jenis, dan lain-lain.

- **Kebutuhan Penghargaan**

Dalam kategori ini dibagi menjadi dua jenis, Eksternal dan Internal.

Sub kategori eksternal meliputi : Pujian, piagam, tanda jasa, hadiah, dan banyak lagi lainnya.

Sub kategori internal sudah lebih tinggi dari eksternal, pribadi tingkat ini tidak memerlukan pujian atau penghargaan dari orang lain untuk merasakan kepuasan dalam hidupnya.

- **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Tingkat kelima atau yang tertinggi ini diartikan sebagai perkembangan yang paling tinggi dan penggunaan semua bakat, potensi, serta penggunaan semua kualitas dan kapasitas secara penuh.

## 2) Teori Motivasi Dua faktor

Penelitian Herzberg memperkuat teori Abraham Maslow untuk menspesifikkan teori hierarki kebutuhan dalam lingkungan kerja (Usmara 2006: 36). Teori ini menegaskan bahwa pekerjaan itu sendiri dapat memberikan motivasi bagi seorang karyawan. Teori yang dikenal dengan nama *Motivation-Hygiene Theory* mengemukakan dua faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) atau disebut juga *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (atau disebut juga *extrinsic factor/disatisfier*)

Faktor pemuas (*intrinsic motivator*) disebutkan merupakan pendorong seseorang untuk terus berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang. Bentuk pertama ini menghasilkan kepuasan ketika faktor-faktornya terpenuhi. Faktor faktor itu meliputi:

- Prestasi kerja
- Penghargaan Kerja
- Pekerjaan itu sendiri
- Tanggung Jawab terhadap Pekerjaan
- Pertumbuhan atau kemajuan

Faktor motivasi merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi karyawan terdorong secara intrinsik mereka akan menyukai pekerjaan yang memungkinkan menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini *tidak* terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (hygienis) Sementara faktor pemelihara kepuasan (*extrinsic factor/disastisfier*) meliputi

- Kebijakan dan administrasi perusahaan
- Pengawasan, teknis

- Gaji
- Hubungan antar pribadi, penyelia
- Kondisi kerja
- Status
- Rasa aman (Usmara 2006: 36)

Menurut Herzberg **faktor higienis/extrinsic factor** tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway & Lodge, 1999 : 139).

Motivasi intrinsik sebagaimana motivasi ekstrinsik mempengaruhi perilaku seseorang. Keduanya sebagai sumber dari perilaku seseorang juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang menjadi harapannya. Taufik (2007: 51) mengemukakan adanya faktor-faktor pembentuk motivasi intrinsik yaitu:

- Kebutuhan (*need*)

Seseorang melakukan aktivitas (kegiatan) karena adanya faktor-faktor kebutuhan baik biologis maupun psikologis, misalnya ibu melakukan mobilisasi dini karena ibu ingin cepat sehat pasca operasi.

- Harapan (*expentancy*)

Seseorang dimotivasi oleh karena keberhasilan dan adanya harapan keberhasilan bersifat pemuasan diri seseorang, keberhasilan dan harga diri meningkat dan menggerakkan seseorang ke arah pencapaian tujuan.

- Minat

Minat adalah suatu rasa lebih suka dan rasa keinginan pada suatu hal tanpa ada yang menyuruh (tanpa adanya pengaruh dari orang lain).

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan motivasi dirangsang dengan adanya suatu tujuan, jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi atau keadaan tertentu. Motivasi memang dapat timbul dari dalam diri manusia tetapi kemunculannya karena terangsang/terdorong oleh adanya unsur lain yakni tujuan ketika satu individu mempunyai tujuan tertentu. Dalam hal motivasi intrinsik, kebutuhan, harapan dan minat kemudian menjadi faktor kemunculannya.

Hierarki kebutuhan dari Maslow dan diberi batasan pada motivasi intrinsik dari Herzberg kemudian akan dipakai untuk membatasi penelitian mengenai variabel motivasi kerja. Dalam penelitian ini, motivasi dengan lima faktor yang dikemukakan diatas akan diistilahkan dengan motivasi intrinsik.

### **3. KINERJA**

Kepuasan komunikasi downward diharapkan mengarah pada suatu peningkatan kinerja karyawan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah ukuran dari seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, dalam hal ini perusahaan tempatnya bekerja. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat

perhatian dalam upaya meningkatkan performa organisasi secara umum (Mathis dan Jackson, 2002:78).

Secara leksikal sebagaimana terdapat di Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai hal yang dicapai, atau prestasi kerja yang terlihat. Karena terlihat dalam kehidupan organisasi, maka kinerja adalah sesuatu yang dapat diukur.

Hasibuan (2006: 108) berpendapat bahwa ukuran ini adalah ukuran dari seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi tempatnya bekerja. Hasil dari kontribusi ini yang dinamakan dengan kinerja.

Lebih lanjut mengenai kinerja, Mangkunegara dalam Puspasari (2014: 28) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari sebuah pekerjaan secara kualitas dan secara kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **1. Faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Untuk memahami kinerja dengan baik, perlu diberikan penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Pemaparan ini akan berguna untuk mengetahui dimensi-dimensi pengukuran yang diberikan oleh ahli untuk mengkaji kinerja dengan lebih baik. Beberapa *faktor yang mempengaruhi kinerja* seperti dikutip dari Soeprihanto (1988: 21) antara lain meliputi:

- Prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pencapaian dan penyelesaian pekerjaan, waktu bekerja dan biaya yang dibutuhkan
- Kualitas pekerjaan yang ditunjukkan oleh tingkat ketepatan hasil kerja dan rendahnya tingkat kesalahan

- Kuantitas pekerjaan yang ditunjukkan oleh jumlah hasil kerja dan pencapaian target perusahaan.
- Kerjasama yang ditunjukkan oleh hubungan dengan orang lain di dalam kelompoknya, hubungan dengan orang lain di luar kelompoknya, komunikasi dengan atasan dan bawahan, kesediaan membantu dan dibantu oleh orang lain
- Tanggung jawab yang ditunjukkan oleh komitmen terhadap tugas, kepatuhan melaksanakan wewenang dan tanggung jawab, pemberian insentif serta sinergi di luar kelompok.

Dalam menambahkan faktor yang mempengaruhi kinerja, Tiffin dan Mc. Cormick (dalam Srimulyo,1999:40) mengemukakan dua variabel yang mempengaruhi kinerja meliputi variabel individual dan variabel situasional. Variabel individual yang bersifat demografis kemudian akan dianalisis untuk memperkuat hipotesis penelitian yang akan dikemukakan kemudian. Variabel individual ini meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, pengalaman (yang berkaitan dengan lama bekerja), dan ditambahkan dengan profesi (peran individu dalam organisasi tempat bekerja).

## **2. Indikator Pengukuran Kinerja**

Telah dikatakan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur. Pengukuran dapat melalui serangkaian prosedur yang secara obyektif dan akurat dapat dievaluasi. Indikator kinerja akan memudahkan pengkajian terhadap job performance dari karyawan. Untuk mengukur kinerja dari pegawai, terdapat



enam kriteria primer dari Sopiah, (2008:182) yang akan digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja karyawan, yaitu :

*a. Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

*b. Quantity*

Merupakan sebanyak jumlah yang dihasilkan.

*c. Timeliness*

Merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya.

*d. Cost effectiveness*

Besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

*e. Need for supervision*

Kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

*f. Interpersonal impact*

Kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik, dan kemampuan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

## B. KERANGKA KONSEP

Setelah menelusuri ruang lingkup penelitian melalui teori-teori yang berkenaan dengan penelitian, perlu didefinisikan kerangka pemikiran riset untuk menjelaskan garis besar alur pemikiran penelitian dan uraian terhadap konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi. Berikut adalah kerangka pemikiran dari penelitian ini:

1. **Komunikasi organisasi:** diartikan sebagai komunikasi antar manusia yang terjadi dalam konteks organisasi. Konsep dasar dari gaya komunikasi pada dasarnya merupakan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang spesifik. Komunikasi yang tersampaikan dengan baik akan dengan sukses menyampaikan hal yang bersifat persuasif, termasuk di dalamnya adalah pendelegasian kewenangan, pengawasan, motivasi, dan ungkapan emosional.
2. **Komunikasi *downward*:** Komunikasi dari atas ke bawah dalam organisasi, yaitu aliran informasi dari lini managerial yang berada di atas dengan lini yang berada di bawahnya digunakan untuk mengarahkan kerja para bawahan dalam menjalankan suatu tugas atau pekerjaan mereka yang berisi tentang informasi organisasi, informasi pekerjaan dan penilaian pekerjaan.
3. **Kepuasan komunikasi *downward*:** Adanya penerimaan (*perceive*) rasa nyaman yang ditimbulkan oleh hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan yang berhubungan dengan pekerjaan, ketepatan informasi, media komunikasi yang dipakai, dan menimbulkan integritas individu dengan atasan dan perusahaannya.

4. **Motivasi:** sumber atau kondisi yang menggerakkan manusia untuk mencapai tujuan tertentu yang terbentuk dari sikap untuk menghadapi situasi tertentu
5. **Motivasi intrinsik:** mengacu pada faktor pendorong seseorang untuk terus berprestasi yang bersumber dari diri seseorang yaitu: kebutuhan, harapan dan minat yang dalam konteks penelitian dijabarkan dengan faktor-faktor: prestasi kerja, penghargaan kerja, pekerjaan itu sendiri, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan keinginan untuk tumbuh dan berkembang.
6. **Kinerja:** hasil dari sebuah pekerjaan secara kualitas dan secara kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### C. PENELITIAN ACUAN

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan untuk mendukung hipotesis dalam penelitian. Sejauh penelusuran dari sumber pustaka yang dilakukan, peneliti belum menemukan tulisan/penelitian yang secara khusus mengangkat hubungan kausal antara kepuasan komunikasi *downward* dan kinerja dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi/intervening. Namun, telah ditemukan banyak acuan penelitian terdahulu untuk mendukung hipotesis yang diajukan penulis yaitu kepuasan komunikasi atau gaya komunikasi *downward* yang terhubung dengan masing-masing variabel dependent yaitu motivasi dan kinerja.

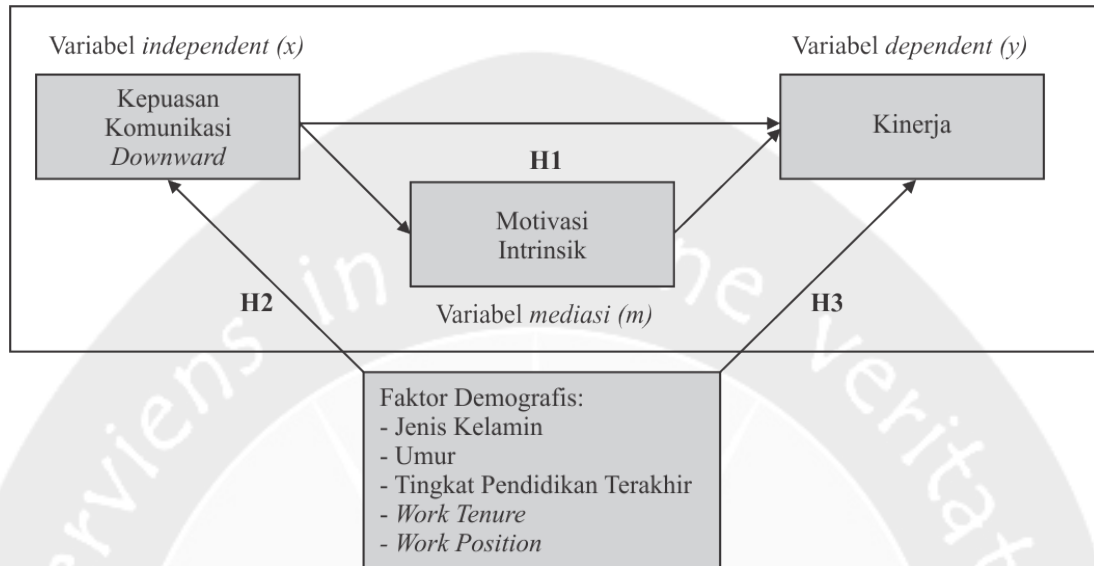
**Tabel 2.1**  
**Acuan Penelitian yang Dipergunakan dalam Riset**

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil	Terbitan
1	Mohammed. S. Chowdhury	Enhancing motivation and work performance of the salespeople: The impact of supervisors' behavior	V. Independen (x) : motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik V. dependen (y) : kinerja, authoritarian behavior, Positive Achievement Motivation Behavior	Variabel motivasi intrinsik mempengaruhi kinerja dengan koef. regresi (beta) = 0.257 motivasi ekstrinsik berpengaruh negative terhadap kinerja dengan koef. regresi (b) = -0.185	The International Journal of Applied Management and Technology - 2008
2.	Yun Guo, dkk	The Mediating Role of Intrinsic Motivation on the Relationship Between Developmental Feedback and Employee Job Performance	V. Independen (x): developmental feedback V. Dependen (y): Job Performance V. Mediasi (m): Intrinsik Motivasi	Motivasi intrinsik memediasi sebagian hubungan x dan y dengan koef regresi (beta) = .160, $p < .05$ .	Huazhong University of Science and Technology – 2014
3	Agus Gde Yudha Suparta	Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi, & Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar	V. Independen (x) : motivasi intrinsik, komunikasi, dan kompensasi financial V. Dependen (y) : kinerja karyawan	Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien $r = 0.379$	Universitas Udayana – 2014
4	Olayiwola Olusola	Intrinsic Motivation, Job Satisfaction And Self-Efficacy as Predictors of Job Performance of Industrial Workers in Ijebu Zone of Ogun State	V independen (x) : motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan <i>Self Efficacy</i> V. Dependen (y): kinerja karyawan	Menggunakan metode ANOVA, didapat bahwa Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan sebesar 61.3%	The Journal of International Social Research
5.	Melda Gienardy	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stress kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Intervening	V. Independen (x) : Lingkungan Kerja dan Stress Kerja V. Dependen (y) : Kinerja Karyawan V. Intervening (m) : Motivasi Intrinsik	Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0.256 (positif) dan melalui variabel intervening sebesar 0.216 Sementara Pengaruh langsung stress kerja sebesar 0.201 (negative) dan dimediasi oleh motivasi intrinsik menjadi sebesar -0.237 (negative)	Universitas Atmajaya Yogyakarta 2013

#### **D. HIPOTESIS PENELITIAN**

Dalam sebuah penelitian, hipotesis digunakan untuk menyampaikan asumsi berdasarkan dugaan sementara atau jawaban sementara atas fenomena yang timbul diantara dua variabel yang ditampilkan. Secara spesifik, penelitian ini akan meneliti

hubungan pengaruh dari variabel independent yaitu kepuasan komunikasi *downward* (x) dengan tingkat kinerja karyawan sebagai variabel dependent (y).



**Gambar 2.1: Hubungan Antar Variabel dalam Penelitian**

Sumber: adaptasi dari *theoretical mediation model* (Guo, 2014: 732)

Dalam proses komunikasi *downward*, kemampuan pimpinan untuk membangkitkan minat dalam bekerja, rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan adalah salah satu faktor yang paling utama dalam keberhasilan komunikasinya tersebut. Dengan baiknya komunikasi kebawah yang terjalin di semua tingkat tersebut menurut Likert (1986: 16) akan menumbuhkan motivasi. Karyawan benar-benar merasa bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, memberikan minat yang lebih terhadap sasaran organisasi dan mendukung usaha pelaksanaannya. Hal-hal yang membangkitkan minat karyawan untuk bekerja dapat bersumber pada atasannya dalam memberikan gambaran kerja, dan hadir ketika karyawan sedang menghadapi kesulitan dalam bekerja akan menimbulkan ketekunan yang lebih kontinu di dalam

diri karyawan. Hal itu menunjukkan bahwa jika komunikasi antara atasan ke bawahan terjadi dengan lancar akan mempengaruhi motivasi intrinsik dari karyawan.

Dalam menjelaskan hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja, Prawirosentono (1999: 6) menjelaskan teori harapan dari Vroom (1994). Vroom mengidentifikasi bahwa harapan yang menjadi salah satu faktor dalam motivasi intrinsik adalah sebanding dengan kinerja dalam tugas. Jika harapan akan pekerjaannya rendah maka karyawan akan berkinerja rendah. Pendapat Vroom tersebut diteliti kembali oleh Chiang. Dalam disertasinya Chiang menyimpulkan bahwa: *Employees in a high communication satisfaction group responded more positively to motivation components, and they were more likely to perform well in their jobs when they were motivated* (2006: 193). Dalam penelitian sebelumnya, Guo et al. (2014) juga menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh pada kinerja karyawan (dengan nilai koefisien regresi (beta) sebesar 0.205 dan nilai  $p < .01$ ). Penelitian serupa juga dilakukan oleh Azar & Safighi (2013) yang menghasilkan hubungan yang signifikan antara motivasi dan tingkat kinerja karyawan (84%).

Melalui pemodelan yang dilakukan oleh Guo, hubungan pengaruh ketiga variabel ini dapat digambarkan sebagai berikut: *Pertama*, bagaimana karyawan yang berkinerja baik akan terus termotivasi secara intrinsik ketika menghadapi suatu hal yang dapat menghilangkan minatnya dalam bekerja (Utman 2007) dan membutuhkan lebih banyak waktu dan tenaga untuk menyelesaikan pekerjaannya (Deci & Ryan, 2000; Hackman & Oldham, 1980) ketika dihadapkan dengan tuntutan tingkat kinerja yang semakin tinggi.

*Kedua*, bagaimana karyawan merasakan umpan balik dari atasannya telah ditujukan untuk memfasilitasi pembelajaran dan masa depan pengembangan karirnya sehingga karyawan merasakan dukungan dan kepedulian terhadap masa depannya di organisasi. Hal itu dibutuhkan kecakapan supervisi dari atasannya untuk selalu memberi umpan balik yang menimbulkan rasa nyaman, membangkitkan kebutuhan, harapan dan minat sebagai faktor pembentuk motivasi intrinsik (Taufik 2007: 51). Kemudian *ketiga*, sebagaimana dijelaskan dalam social exchange theory (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000), karyawan menganggap umpan balik sebagai perilaku dari atasan yang mendukung dalam meningkatkan kinerja mereka. Karyawan, dalam konteks ini adalah bawahan akan termotivasi secara intrinsik dengan menginvestasikan sumber daya yang mereka miliki untuk berupaya meningkatkan kinerja mereka. Bagaimana bentuk *feedback* yang dilakukan oleh atasan dalam penelitian ini akan diukur melalui kepuasan komunikasi yang dilakukan oleh atasan dan penerimaannya oleh bawahan. Melalui pemaparan diatas, kemudian ditarik hipotesis pertama yaitu:

**H1 :** Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan.

Proses komunikasi terjadi apabila unsur-unsur komunikasi, seperti sumber (*resource*), pesan (*message*), saluran (*channel media*) dan penerima (*receiver, audience*) tersedia. Suatu komunikasi dikatakan berhasil ketika individu berhasil menyampaikan pesannya kepada tujuannya (Tubbs & Moss, 2001: 22). Namun tingkat keberhasilannya akan dilihat melalui tiga unsurnya yaitu relevansi informasi

kepada tiap responden (pesan), kemampuan pengirim pesan untuk menyampaikan informasi (sumber) dan respon dari penerimanya. Hal ini jelas menunjukkan bahwa karakter individual, sebagaimana telah dijelaskan oleh Pace dan Faules (2008), Tiffin dan Mc. Cormick (dalam Srimulyo,1999:40) dan Sopiah (2008: 14) akan membuat perbedaan derajat keberhasilan penyampaian informasi. Perbedaan di tiap kelompok demografis ini terutama terlihat pada penggunaan struktur dan pilihan kosa kata yang digunakannya pada waktu berinteraksi. Hal ini akan menimbulkan persepsi yang berlainan pula dari audience yang dituju.

Faktor demografis telah banyak diteliti dalam rangka mengetahui keberhasilan komunikasi di masing masing kelompok.. Faktor gender (Griffin, 2003), faktor usia, masa kerja dan tingkat pendidikan karyawan (Sopiah, 2008) dan faktor jabatan (Pateda, 1987) diketahui telah membedakan komunikasi yang dilakukan pada masing-masing kelompok data dalam variabel tersebut. Berdasarkan hal tersebut, karena penelitian yang diangkat ini berkaitan dengan persepsi dan derajat kepuasan pada masing masing individu pada komunikasi *downward*, maka peneliti mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

**H2 :** Terdapat perbedaan tingkat kepuasan komunikasi *downward* berdasarkan sebaran variabel demografis obyek penelitian.

Davis dalam Mangkunegara (2005:13) menyebutkan bahwa kinerja dibangun secara bertingkat oleh hasil kali kemampuan dengan motivasi. Motivasi sendiri dibentuk dari perpaduan sikap dan situasi. Sedangkan kemampuan dibentuk dari perpaduan pengetahuan dan *skill*. Hal itu menjelaskan mengapa kinerja dibangun oleh faktor-



faktor yang kompleks. Dalam memahami faktor apa saja yang menentukan kinerja, Simamora (dalam Mangkunegara 2005: 14) dan Tiffin dan Mc. Cormick (dalam Srimulyo,1999:40) menyebutkan adanya faktor demografis yang merupakan salah satu faktor yang menentukan tingkat kinerja. Faktor ini dikelompokkan dalam faktor individual disamping dua faktor lain yaitu psikologis dan manajemen.

Pengukuran kinerja ini akan terfokus pada faktor individu karena dihubungkan oleh motivasi intrinsik, dimana motivasi ini tidak secara langsung dipengaruhi oleh kondisi yang sifatnya situasional seperti gaji, peraturan kerja, *reward and punishment* maupun kondisi kerja pada umumnya. Didasarkan pada hal tersebut, penelitian akan terfokus pada faktor yang melekat di dalam individu untuk membedakan tingkat kinerja dalam mendukung hipotesis pertama. Variabel individual ini meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, pengalaman (yang berkaitan dengan lama bekerja), dan ditambahkan dengan profesi (peran individu dalam organisasi tempat bekerja). Melalui kerangka berpikir diatas, peneliti mengajukan hipotesis ketiga dalam penelitian:

**H3 :** Terdapat perbedaan tingkat kinerja karyawan pada berdasarkan sebaran variabel demografis obyek penelitian.



### **BAB III – METODE PENELITIAN**