

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai komunikasi pimpinan dalam memotivasi karyawannya.

- **Penelitian Berjudul :** Pola Komunikasi Pemimpin Dalam Membangun Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Kertapati Kota Palembang oleh Azhari, Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Fatah Palembang, Skripsi ini dibuat pada Tahun 2020.¹

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui proses dan pola komunikasi pemimpin dalam membangun motivasi kerja pegawai Kantor Kecamatan Kertapati Kota Palembang. Objek penelitian ini adalah Motivasi Pegawai Kantor Kecamatan Kertapati Kota Palembang. Menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan teknik pengambilan data observasi; dokumentasi; dan teknik wawancara. Informan dari penelitian ini adalah Camat Kertapati Palembang beserta pegawai yang berjumlah 4 orang yaitu Camat; Sekretaris Camat; Humas; Kasi Pelayan Umum. Penelitian ini menggunakan Teori Motivasi David McClelland.

¹ Azhari, *Pola Komunikasi Pemimpin Dalam Membangun Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Kertapati Kota Palembang*, Skripsi. 2020. Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Fatah Palembang, http://repository.radenfatah.ac.id/10651/1/SKIRPSI_AZHARI_1657010023.pdf

Hasil penelitian ini adalah rasa semangat kerja yang diberikan oleh Camat kepada bawahannya yang didukung oleh apresiasi, suasana kerja yang nyaman, kondusif, interaksi yang baik antar karyawan, dan fasilitas yang mendukung bisa mewujudkan pelayanan masyarakat secara maksimal. Proses komunikasi yang terjadi di kantor Kecamatan Kertapati Kota Palembang adalah komunikasi verbal dan nonverbal. Komunikasi verbal yang digunakan camat adalah saat memberi motivasi pegawainya lewat cerita dan pemberian instruksi kerja serta ketika berdiskusi terkait penyelesaian masalah. Komunikasi nonverbal yang digunakan adalah ketika Camat mengapresiasi hasil kinerja karyawan dengan memberikan tepuk tangan atas pencapaian prestasi. Serta pola komunikasi yang digunakan adalah pola komunikasi vertikal dan pola komunikasi horizontal.

Persamaan dari penelitian terdahulu ini dengan peneliti adalah sama-sama menggunakan Teori Motivasi David McClelland. Dan perbedaannya terletak pada objek penelitian.



- **Penelitian Berjudul** : Pola Komunikasi Antara Pimpinan Dan Staf Di Yayasan Wakaf Khadijah Aisyah Pesanggrahan Jakarta Selatan oleh Ririn Gustiawati, Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Jurusan Komunikasi Penyiaran Islam, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun 2013.²

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pola komunikasi yang digunakan Antara pimpinan dan bawahan di yayasan Khadijah Aisyah dan untuk mengetahui pengambilan keputusan di yayasan khadijah aisyah. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan teknik pengambilan data observasi; wawancara; dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan Teori Charles Redding.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal terdiri dari komunikasi horizontal dan vertikal. Pada pengambilan keputusan di yayasan ini dilakukan secara bersama dan hal ini terlihat dari adanya penjabaran 5 dimensi partisipasi membuat keputusan. Pemimpin yayasan ini memanfaatkan hal itu sebagai sarana objektif dan demokratis dalam mencapai mufakat sebuah keputusan dan juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat demi kemajuan sekolah.

² Ririn Gustiawati, *Pola Komunikasi Antara Pimpinan Dan Staf Di Yayasan Wakaf Khadijah Aisyah Pesanggrahan Jakarta Selatan*, Skripsi. 2013. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/28141/1/RIRIN%20GUSTIAWATI-FDK.pdf>

Persamaan dari penelitian terdahulu ini dengan peneliti adalah membahas mengenai pola komunikasi atasan dan bawahan. Dan perbedaannya adalah peneliti menggunakan Teori Motivasi David McClelland.

- **Penelitian Berjudul :** Pola Komunikasi Pemimpin Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota di LPM (Lembaga Pers Mahasiswa) Inovasi Unsrat oleh Gracia Febrina lumentut; Julia T. Pantow; dan Grace J. Waleleng. *E-Journal "Acta Diurna"* Volume VI. No. 1 Tahun 2017³ memiliki tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui bagaimana komunikasi pemimpin organisasi dalam aspek orientasi hubungan dan juga bagaimana komunikasi pemimpin organisasi dalam aspek keefektifan. Penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Teori yang digunakan adalah Teori Charles Redding.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya tiga aspek, diantaranya: 1) Aspek orientasi kerja, dimana Pemimpin Organisasi di LPM Inovasi Unsrat memberi pemahaman kepada anggotanya supaya bisa mengerti mengenai tugas yang diberikan, dan juga motivasi yang bisa membuat anggota menjadi lebih giat dalam bekerja. Komunikasi kelompok *medium group* (komunikasi pada kelompok sedang lebih mudah karena bisa diorganisirkan secara baik dan terarah) yang merupakan bentuk

³ Gracia Febrina lumentut; Julia T. Pantow; dan Grace J. Waleleng, Pola Komunikasi Pemimpin Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota Di Lpm (Lembaga Pers Mahasiswa) Inovasi Unsrat, e-journal "Acta Diurna" Volume VI. No. 1. Tahun 2017, <https://media.neliti.com/media/publications/94818-ID-pola-komunikasi-pemimpin-organisasi-dala.pdf>

komunikasi yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja anggota.

2) Aspek Orientasi-Hubungan, yaitu pemimpin organisasi selalu menciptakan hubungan yang baik dengan anggota, begitupun sebaliknya dengan anggota seperti menggunakan komunikasi antar personal dimana komunikasi yang terjadi antar komunikator dengan komunikan secara langsung maupun tidak. Maka dari itu, pemimpin harus bisa menyediakan waktu untuk bisa berbincang dengan para anggotanya dan mengatasi kendala-kendala yang menjadi pemicu keterlambatan dalam penyelesaian tugas. 3) Aspek Keefektifan. Pemimpin selalu berupaya supaya pencapaian produksi seperti pembuatan majalah tahunan bisa diselesaikan dengan baik dan tepat waktu sesuai deadline.

Persamaan dari penelitian terdahulu ini dengan peneliti adalah sama-sama membahas mengenai pola komunikasi atasan dan bawahan. Dan perbedaannya adalah pada penelitian terdahulu menggunakan Teori Charles Redding, sedangkan peneliti menggunakan Teori Motivasi David McClelland.

- **Penelitian Berjudul :** Pola Komunikasi Pimpinan Dalam Menumbuhkan Motivasi Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Aceh Besar oleh Ariva Fuady dan Dr. Rahmawati, M. Si.⁴

Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pola komunikasi pimpinan dalam menumbuhkan motivasi pegawai dan bagaimana keberhasilan pimpinan Dinas Sosial Kabupaten Aceh Besar. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi; wawancara; dan dokumentasi. Sumber data pada penelitian ini adalah pimpinan dan pegawai Dinas Sosial Kabupaten Aceh Besar. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah Teori Sistem Scott.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pola komunikasi vertikal dan horizontal pada Dinas Sosial Kabupaten Aceh Besar karena semuanya memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan informasi berisi pesan, sehingga bisa berpartisipasi adil dan bisa membangun motivasi pada pegawai Dinas Sosial Kabupaten Aceh Besar. Pola komunikasi vertikal terlihat dari instruksi tugas yang disampaikan oleh pimpinan Dinas Sosial kepada pegawainya yang berupa perintah dan imbauan. Komunikasi horizontal terlihat pada kegiatan koordinasi informasi dan saling bekerja sama. Pola komunikasi secara vertikal dan

⁴ Ariva Fuady dan Rahmawati, Pola Komunikasi Pimpinan Dalam Menumbuhkan Motivasi Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Aceh Besar, Jurnal Ilmiah Mahasiswa FISIP Unsyiah Volume 3, Nomor 2, Mei 2018, <http://www.jim.unsyiah.ac.id/FISIP/article/download/7517/3418>

horizontal mampu membangun motivasi pegawai kantor Dinas Sosial Kabupaten Aceh Besar.

Persamaan dari penelitian terdahulu ini dengan peneliti adalah mengetahui pola komunikasi yang dapat menumbuhkan motivasi kerja. Dan perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan Teori Sistem Scott, sedangkan peneliti menggunakan Teori Motivasi David McClelland.

- **Penelitian Berjudul : Strategi Komunikasi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Gayo Lues** oleh Rusnawati, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, Jurnal Al-Ijtima'iyyah: Vol. 6, No. 2, Juli-Desember 2020: 89-110.⁵

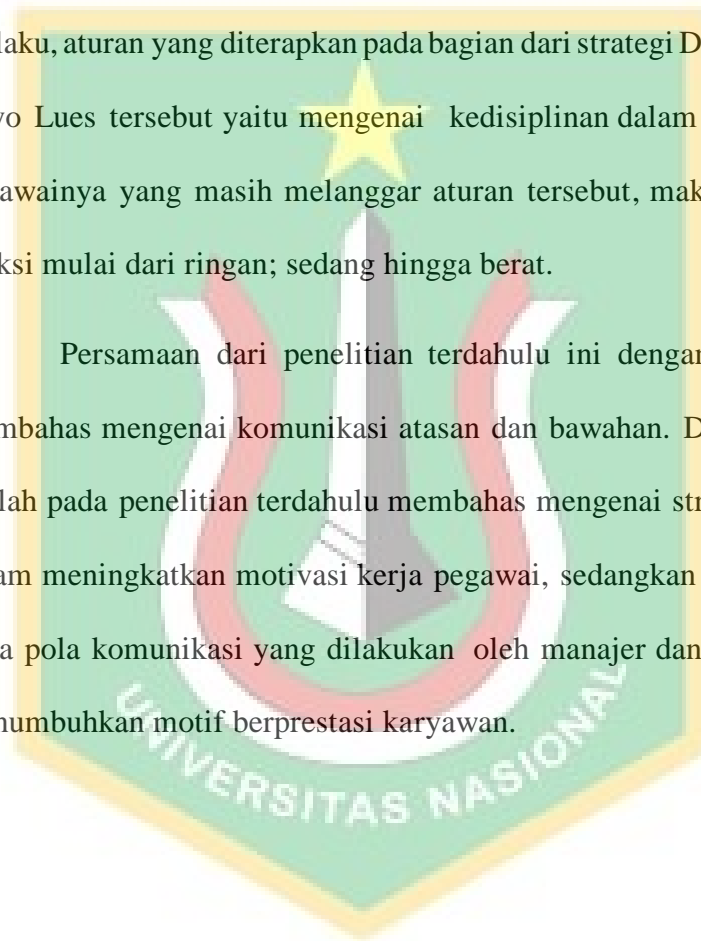
Tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui Kendala yang dihadapi Pimpinan dalam Meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Gayo Lues, untuk mengetahui Strategi Komunikasi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Gayo Lues. Menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah observasi; wawancara; dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini ditemukan bahwa ada beberapa kendala kurangnya disiplin, kekurangan sarana maupun prasarana dan faktor sumber daya manusianya. Dampaknya adalah membuat para pegawai terlihat tidak

⁵ Rusnawati, Strategi Komunikasi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Gayo Lues, Jurnal Al-Ijtima'iyyah: ISSN 2654-5217 (p); 2461-0755 (e) Vol. 6, No. 2, Juli-Desember 2020: 89-110, <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/PMI/article/download/7845/4978>

menunjukkan rasa semangat dalam bekerja dan hal ini menjadi kendala pada Dinas Perhubungan. Namun, Strategi Komunikasi pada Dinas Perhubungan yang dilakukan oleh Pimpinan Dinas Perhubungan dengan pegawainya sudah baik meskipun komunikasi yang dilakukan bersifat non verbal, yaitu dengan dialihkan pada sekretarisnya dan didukung oleh aturan-aturan yang berlaku, aturan yang diterapkan pada bagian dari strategi Dinas perhubungan Gayo Lues tersebut yaitu mengenai kedisiplinan dalam bekerja, jika ada pegawainya yang masih melanggar aturan tersebut, maka akan diberikan sanksi mulai dari ringan; sedang hingga berat.

Persamaan dari penelitian terdahulu ini dengan peneliti adalah membahas mengenai komunikasi atasan dan bawahan. Dan perbedaannya adalah pada penelitian terdahulu membahas mengenai strategi komunikasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai, sedangkan peneliti berfokus pada pola komunikasi yang dilakukan oleh manajer dan karyawan dalam menumbuhkan motif berprestasi karyawan.



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL & BENTUK	TEORI	METODE	HASIL PENELITIAN	KESIMPULAN
1	Azhari	<p>Pola Komunikasi Pemimpin Dalam Membangun Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Kertapati Kota Palembang</p> <p>Skripsi. 2020. Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Fatah Palembang.</p> <p>http://repository.radenfatah.ac.id/10651/1/SKIRPSI_AZHARI_1657010023.pdf</p>	Teori Motivasi David McClelland	Metode Penelitian Kualitatif	<p>Hasil penelitian terlihat pada semangat kerja yang diberikan oleh Camat kepada bawahannya didukung oleh apresiasi, suasana kerja yang nyaman, kondusif, interaksi yang baik antar karyawan, dan fasilitas yang mendukung Proses komunikasi yang terjadi di kantor Kecamatan Kertapati Kota Palembang ialah komunikasi verbal yaitu ketika memberi motivasi pegawainya lewat cerita dan pemberian instruksi kerja serta ketika berdiskusi terkait penyelesaian masalah. Dan komunikasi nonverbal pada saat dengan memberikan tepuk tangan atas pencapaian prestasi. Dan juga pola komunikasi yang digunakan adalah pola komunikasi vertikal dan pola komunikasi horizontal.</p>	<p>Pola Komunikasi yang dilakukan di Kantor Kecamatan Kertapati Kota Palembang kepada pegawainya menggunakan pola komunikasi organisasi, yaitu komunikasi vertikal dan horizontal.</p>

2	Ririn Gustiawati	<p>Pola Komunikasi Antara Pimpinan Dan Staf Di Yayasan Wakaf Khadijah Aisyah Pesanggrahan Jakarta Selatan</p> <p>Skripsi. 2013. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.</p> <p>https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/28141/1/RIRIN%20GUSTIAWATI-FDK.pdf</p>	Teori Charles Redding	Metode Penelitian Kualitatif	<p>Hasil penelitian ditunjukkan pada pengambilan keputusan di yayasan yang dilakukan secara bersama dengan adanya penjabaran 5 dimensi partisipasi membuat keputusan. Pemimpin yayasan ini memanfaatkan hal tersebut sebagai sarana yang objektif dan demokratis dalam mencapai mufakat untuk sebuah keputusan, dan juga memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan pendapat demi kemajuan sekolah.</p>	<p>Pola komunikasi yang dilakukan di Yayasan Wakaf Khadijah Aisyah menggunakan komunikasi vertikal dan horisontal. Dan pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat lima dimensi partisipasi keputusan.</p>
---	------------------	--	-----------------------	------------------------------	---	---

3	<p>Gracia Febrina lumentut; Julia T. Pantow; dan Grace J. Waleleng</p>	<p>Pola Komunikasi Pemimpin Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota Di Lpm (Lembaga Pers Mahasiswa) Inovasi Unsrat</p> <p>e-journal "Acta Diurna" Volume VI. No. 1. Tahun 2017.</p> <p>https://media.neliti.com/media/publications/94818-ID-pola-komunikasi-pemimpin-organisasi-dala.pdf</p>	<p>Teori Charles Redding</p>	<p>Metode Penelitian Kualitatif</p>	<p>Hasil penelitian terlihat pada 3 aspek: 1) Aspek berorientasi kerja, yaitu Pemimpin Organisasi di LPM Inovasi Unsrat memberikan pemahaman pada anggotanya supaya bisa mengerti mengenai tugas yang diberikan oleh atasan, dan juga motivasi yang bisa membuat anggotanya menjadi lebih giat dalam bekerja. 2) Aspek Orientasi-Hubungan, dimana pemimpin organisasi menciptakan hubungan yang baik dengan anggotanya, dan juga sebaliknya. 3) Aspek Keefektifan, yaitu Pemimpin selalu berupaya supaya produksi tercapai sesuai target seperti pembuatan majalah tahunan bisa diselesaikan dengan baik dan tepat waktu sesuai deadline.</p>	<p>Pola komunikasi pada anggota di Lembaga Pers Mahasiswa berfokus pada tiga aspek, yaitu aspek orientasi kerja, aspek orientasi hubungan, dan aspek keefektifan.</p>
---	--	---	------------------------------	-------------------------------------	---	---

4	Ariva Fuady dan Dr. Rahmawati, M. Si	<p>Pola Komunikasi Pimpinan Dalam Menumbuhkan Motivasi Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Aceh Besar</p> <p>Jurnal Ilmiah Mahasiswa FISIP Unsyiah Volume 3, Nomor 2, Mei 2018.</p> <p>http://www.jim.unsyiah.ac.id/FISIP/article/download/7517/3418</p>	Teori Sistem Scott	Metode Penelitian Kualitatif	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pola komunikasi vertikal dan horizontal pada Dinas Sosial Kabupaten Aceh Besar karena semuanya mempunyai kesempatan untuk menyampaikan informasi berisi pesan, sehingga pegawai bisa berpartisipasi adil dan bisa membangun motivasi pegawai Dinas Sosial Kabupaten Aceh Besar. Pola komunikasi vertikal terlihat pada adanya instruksi tugas yang disampaikan oleh pimpinan Dinas Sosial kepada pegawai berupa perintah dan imbauan. Komunikasi horizontal terlihat pada kegiatan koordinasi informasi dan saling bekerja sama. Pola komunikasi secara vertikal dan horizontal dapat membangun motivasi pegawai kantor Dinas Sosial Kabupaten Aceh Besar.</p>	Pola komunikasi yang dilakukan pimpinan pada Dinas sosial Kabupaten Aceh Besar yaitu komunikasi vertikal dan horizontal.
---	--------------------------------------	--	--------------------	------------------------------	---	--

5	Rusnawati	<p>Strategi Komunikasi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Gayo Lues</p> <p>Jurnal Al-Ijtimaiyyah: ISSN 2654-5217 (p); 2461-0755 (e) Vol. 6, No. 2, Juli-Desember 2020: 89-110</p> <p>https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/PMI/article/download/7845/4978</p>	<p>Teori Informasi Organisasi oleh Karl Weick</p>	<p>Metode Penelitian Kualitatif</p>	<p>Kendala pada Dinas Perhubungan tersebut ialah kurangnya disiplin, kekurangan sarana maupun prasarana dan faktor SDM, efek dari hal tersebut membuat para pegawai terlihat tidak menunjukkan adanya rasa semangat dalam bekerja. Strategi Komunikasi pada Dinas Perhubungan yang dilakukan oleh Pimpinan kepada pegawainya sudah baik meskipun komunikasi yang dilakukan bersifat non verbal yaitu dengan dialihkan pada Sekretarisnya dan didukung oleh aturan-aturan yang berlaku, aturan ini diterapkan pada bagian dari strategi Dinas perhubungan Gayo Lues tersebut yaitu tentang kedisiplinan dalam bekerja, jika ada pegawai yang masih melanggar aturan tersebut maka akan diberikan hukuman/sanksi mulai dari ringan, sedang hingga berat.</p>	<p>Komunikasi pimpinan pada Dinas Perhubungan Gayo Lues dalam meningkatkan motivasi kinerja pegawai adalah dengan melakukan strategi komunikasi secara nonverbal yang didukung oleh aturan yang berlaku.</p>
---	-----------	---	---	-------------------------------------	--	--

2.1.1 Novelty

Kebaruan atau novelty penelitian ini adalah tiap perusahaan akan mampu menemukan bahkan menciptakan pola komunikasi yang berbeda dengan perusahaan lainnya.

2.2 Teori dan Konsep

2.2.1 Konsep Pola Komunikasi

a. Pengertian Pola Komunikasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata “pola” artinya bentuk atau sistem, cara atau bentuk (struktur) yang terdapat di mana pola dapat dikatakan contoh atau cetakan.⁶ Secara etimologis, Komunikasi berasal dari bahasa Latin, yaitu “*communicatio*” yang berarti pemberitahuan atau pertukaran. Kata “*communis*” bermakna umum atau bersama-sama.⁷ Jadi, komunikasi bisa berlangsung jika diantara orang yang terlibat memiliki kesamaan makna mengenai suatu hal yang dikomunikasikan. Secara terminologis, komunikasi artinya proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain.⁸

⁶ Departemen Pendidikan dan kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1996, hal.778.

⁷ Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: Grasindo: 2004, hal.6.

⁸ Onong Uchjana Effendy, “*Dinamika Komunikasi*”, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hal.4.

Everett M. Rogers dan Lawrence Kincaid (1981:18), mengatakan bahwa: “komunikasi merupakan suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi antara satu sama lain yang pada gilirannya terjadi saling pengertian yang mendalam”.⁹ Adapun menurut Hoveland (1948: 4), menyatakan bahwa "komunikasi merupakan suatu proses dimana individu mentransmisikan stimulus untuk mengubah perilaku individu yang lain".

De Vito dalam Suranto (2011) mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai proses penyampaian pesan oleh seseorang dan penerimaan pesan oleh orang lain dan atau sekelompok kecil orang dengan berbagai macam peluang untuk memberikan umpan balik.¹⁰ Miller (2005) menyatakan bahwa komunikasi yang terjalin dalam proses aktivitas sosial didasarkan pada bagaimana orang tersebut hanyut dalam kontak komunikasinya sebagai seorang individu dan ketergantungan pada persepsi individu tersebut.¹¹

⁹ Ibid, hal.5.

¹⁰ Ni Desak Made Santi Diwyartha, *Psikologi Komunikasi*, Padang: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022, hal.4.

¹¹ Michael Jibrael Rorong, *Fenomenologi*, Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020, hal. 140.

Pola komunikasi merupakan suatu bentuk atau pola hubungan diantara dua orang atau lebih pada proses pengiriman dan penerimaan cara yang tepat, jadi pesan yang dimaksud dapat dipahami.¹² Kemudian Effendy (1986) juga mengatakan bahwa: “pola komunikasi merupakan proses yang dirancang untuk mewakili realita keterkaitannya unsur yang dicakup serta keberlangsungannya supaya memudahkan pemikiran secara sistematis dan logis.”¹³

Jadi, berdasarkan pengertian pola komunikasi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pola komunikasi merupakan bentuk komunikasi atau jejaring komunikasi dimana orang-orang saling berkomunikasi.



¹² Bintoro, F. R, *Pola Komunikasi Interpersonal Keluarga; Motivasi Berprestasi dan Prestasi Belajar*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 54.

¹³ Onong Uchjana Effendy, *Dinamika Komunikasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1986, hal 30.

b. Macam-Macam Pola Komunikasi

Menurut Effendy (1989: 32), ada tiga macam pola komunikasi, terdiri dari:¹⁴

1) Pola Komunikasi Satu Arah

Pola komunikasi satu arah merupakan proses penyampaian pesan dari komunikator (pengirim) kepada komunikan (penerima), baik menggunakan media maupun tanpa media tanpa adanya *feedback* dari komunikator dan komunikan hanya sebagai pendengar saja.

2) Pola Komunikasi Dua Arah atau Timbal Balik (*Two Ways Traffic Communication*)

Pola komunikasi dua arah merupakan komunikasi antara komunikator dengan komunikan yang saling bertukar fungsi dimana komunikator menjadi komunikan dan komunikan menjadi komunikator dan juga seterusnya. Namun, pada dasarnya yang memulai percakapan adalah si komunikator utama yang memiliki tujuan tertentu melalui proses komunikasi tersebut; prosesnya dialogis; serta umpan balik terjadi secara langsung.¹⁵

¹⁴ Onong Uchjana Effendy, *Human Relations Dan Public Relations*, Bandung: PT Mandar Maju, 1989, hal 320

¹⁵ S.M Siahaan, *"Komunikasi: Pemahaman dan Penerapan"*, Jakarta: BPK Gunung Mulia, 1991, hal. 39.

3) Pola Komunikasi Multi Arah

Pola komunikasi multi arah merupakan proses yang terjadi pada satu kelompok yang lebih banyak dimana komunikator dan komunikasi saling bertukar pesan secara dialogis.¹⁶

Secara garis besar, pola komunikasi yang terstruktur di dalam suatu perusahaan bisa berupa komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

1) Pola Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal merupakan komunikasi yang dilakukan pada orang yang tingkatan organisasinya lebih tinggi dengan tingkatan yang lebih rendah (*downward communication*) maupun dari bawah ke atas (*upward communication*).

Komunikasi ini berfungsi sebagai apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi; memberikan informasi bagi pengambilan keputusan, dan membantu mengatasi masalah pekerjaan dalam tugas dan organisasi.

Komunikasi vertikal dapat dilakukan dalam hal komunikasi seperti: memberikan instruksi

¹⁶ Onong Uchjana Effendy, *Human Relations dan Public Relations*, Bandung : PT Mandar Maju, 1989.

pekerjaan; ideologi; rasional pekerjaan; informasi; dan evaluasi.¹⁷

2) Pola Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang dilakukan seseorang yang tingkatan pada organisasinya sama yang bertujuan dalam rangka kerjasama; koordinasi; memberikan informasi mengenai rencana pekerjaan; pemecahan masalah; dan lain sebagainya.¹⁸ Tujuan komunikasi horizontal menurut Griffin, yaitu memfasilitasi koordinasi antar unit saling bergantung sebagai pemecahan masalah bersama.

Yang dimaksud koordinasi yaitu proses integrasi; memadukan; menyinkronisasikan dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus-menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.¹⁹

Pola komunikasi horizontal dilakukan oleh sesama staff seperti halnya membahas mengenai koordinasi maupun kerja sama team. Masing-masing staff di divisi yang sama akan saling berdiskusi

¹⁷ Ibid

¹⁸ Ibid

¹⁹ Usman Husaini, *Manajemen*, edisi 3. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010, hal. 439.

mengenai pekerjaan dan juga pada divisi lain yang sesama staff juga dapat dikatakan komunikasi horizontal. Begitu juga pada manajer, sesama manajer saling berkomunikasi untuk memadukan pekerjaan agar berjalan dengan baik dan lancar tanpa hambatan.



c. Unsur-Unsur Komunikasi

Ada beberapa unsur-unsur komunikasi yang tercakup dan menjadi syarat terjadinya komunikasi, diantaranya:

1) Komunikator

Komunikator merupakan orang yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sekelompok orang yang menerima pesan berdasarkan stimulus yang disampaikan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik.

Pada saat proses motivasi di PT Joinhed Nusantara, yang lebih sering menjadi komunikator yaitu Manajer divisi Accounting karena beliau berperan aktif menyampaikan pesan kepada karyawan-karyawannya.

2) Pesan

Pesan merupakan suatu informasi; ide; atau gagasan yang disampaikan oleh komunikator (pengirim) kepada komunikan (penerima) dalam bentuk verbal maupun nonverbal. Pesan merupakan suatu komponen pada proses komunikasi yang dapat berupa paduan dari pikiran dan perasaan seseorang dengan menggunakan

lambang bahasa atau lambang-lambang lainnya disampaikan kepada orang lain.²⁰

3) *Channel*

Channel atau media adalah sarana yang dipakai oleh komunikator sebagai saluran untuk menyampaikan suatu informasi berisi pesan kepada komunikan dan media ini berupa alat bantu untuk menyampaikan informasi atau pesan.

4) Komunikan

Komunikan adalah orang yang menerima pesan secara verbal maupun nonverbal dari komunikator kemudian pesan tersebut diolah oleh komunikan.

Pada saat proses komunikasi dalam memotivasi karyawan di PT Joinhed Nusantara yang menjadi komunikan adalah para karyawan karena mereka menerima dan memberikan respon pesan yang disampaikan oleh komunikator (manajer) pada saat komunikasi berlangsung.

²⁰ Onong Uchjana Effendy, "Kamus Komunikasi", Bandung: CV Mandar Maju, 1989, hal. 224.

5) *Effect*

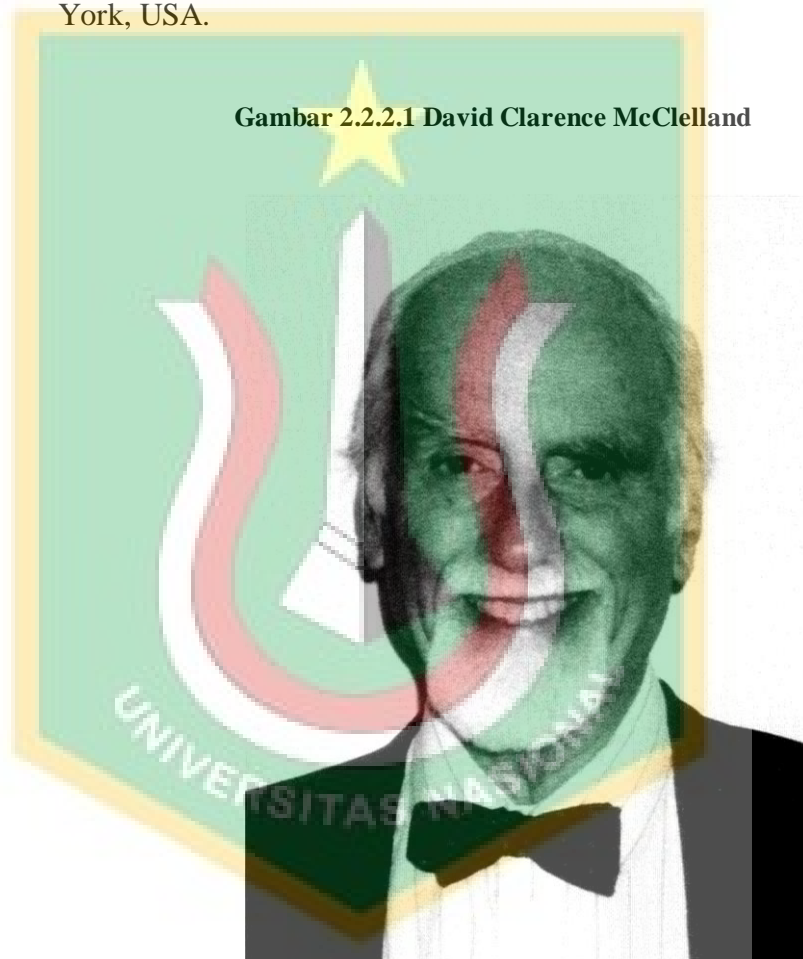
Effect atau dampak dari pesan yang dikirim komunikator kepada komunikan bisa menjelaskan hal seperti perubahan sikap setelah komunikan mendapat pesan dari komunikator. Efek yang diterima dapat berbentuk positif atau negatif. Efek yang berbentuk positif dapat berdampak baik pada karyawan, sedangkan efek negatif akan berdampak buruk bagi kinerja karyawan dalam membangun motif berprestasi.



2.2.2 Teori Motivasi McClelland

a. Teori Motivasi McClelland

McClelland atau David Clarence McClelland (1917-1998) dikenal sebagai pakar psikologi Amerika yang menemukan teori kebutuhan. Lahir pada tanggal 20 Mei 1917 di Mt. Vernon, New York, USA.



Gambar 2.2.2.1 David Clarence McClelland

Sumber: Images.com

McClelland mendapatkan gelar doktornya dalam psikologi di Yale pada tahun 1941. Karya McClelland dikenal pada pencapaian motivasi dan ia juga melopori motivasi kerja berpikir, mengembangkan pencapaian berbasis teori dan model motivasi; dan dipromosikan dalam perbaikan metode penilaian karyawan; serta advokasi berbasis kompetensi penilaian dan tes.²¹



²¹ Mukhtar Latif dan Suryawahyuni Latief, “*Teori Manajemen Pendidikan*”, Jakarta: Kencana, hal. 115.

Ada tiga (3) jenis motivasi dari McClelland yang disebutkan dalam buku "*The Achieving Society*", diantaranya:

1) *The need for achievement (n-Ach)* (Motivasi untuk berprestasi)

Pada jenis motivasi ini, karyawan akan giat berusaha dalam mencapai prestasi tertingginya yang bersifat realistis dan juga menantang namun kemajuan dalam pekerjaan karyawan harus mendapatkan *feedback* atau umpan balik sebagai bentuk pengakuan atas prestasinya tersebut.

Kecenderungan pendekatan dan penghindaran yang terdiri dari fungsi kebutuhan pencapaian, harapan dari keberhasilan dan kegagalan, dan nilai insentif dari keberhasilan dan kegagalan. Dukungan motivasi diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan karena hal tersebut dapat dijadikan sebagai dorongan karyawan untuk mendapatkan penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerjanya. Pada motivasi ini, orang yang memiliki motivasi untuk berprestasi yang tinggi akan membuat karyawan bekerja dengan lebih baik dan membuat karyawan lain termotivasi untuk bersaing, menantang, dan mencari peluang untuk menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi.

2) *The need for power (n-Pow)* (Motivasi untuk berkuasa)

Kekuasaan merupakan kemampuan pada individu atau suatu kelompok untuk memengaruhi tingkah laku atau perilaku seseorang atau kelompok sesuai dengan keinginan individu tersebut. Seseorang yang memiliki tingkat Kebutuhan Kekuasaan yang tinggi cenderung berperilaku dengan lebih tegas.²²

n-Pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan yang memiliki motivasi untuk berpengaruh pada lingkungannya, memiliki karakteristik kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang; dan juga untuk peningkatan status sosial dan prestise pribadi. Biasanya, karyawan yang memiliki motivasi untuk berkuasa memiliki motivasi untuk memiliki pandangan yang mendominasinya untuk menjadi pengaruh, dan memimpin demi reputasi dan harga dirinya.

Karyawan yang memiliki motivasi untuk berkuasa yang lebih besar akan menjadi pemimpin yang lebih baik dibandingkan pemimpin yang hanya memiliki kebutuhan kekuasaan yang seadanya saja.

²² Dany, "Pengaruh Kebutuhan Prestasi; Kekuasaan; dan Afiliasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Batu)", hal. 3.

3) *The need for affiliation/belonging (n-Aff)* (Motivasi untuk berafiliasi/memiliki)

n-Aff merupakan hasrat untuk berhubungan antarpribadi yang ramah dan akrab. Individu yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi pada umumnya berhasil dalam pekerjaan yang membutuhkan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland (dalam Siagian) menyatakan bahwa *n-Aff* memiliki dua faktor, diantaranya: (1) Gairah Kerja, yaitu perwujudan dari moral dan semangat kerja yang tinggi; (2) Berinteraksi dengan orang lain, merupakan suatu komunikasi yang dilakukan dengan orang lain yang tiap individu tidak bisa hidup secara sendiri dan saling membutuhkan dengan orang lain.²³

Pola Komunikasi dengan tiga unsur itulah yang akan peneliti jadikan pisau analisis dalam penelitian ini, sedangkan teori lain hanya sebagai pelengkap dalam membantu peneliti menjawab rumusan masalah.

²³ Sondang P Siagian, "Manajemen Sumber Daya Manusia", 2014, hal. 170

Ada beberapa karakteristik seseorang dengan kebutuhan prestasi yang kuat menurut McClelland sebagai berikut.²⁴

- 1) Memiliki keinginan yang kuat untuk bertanggung jawab secara pribadi
- 2) Memiliki keinginan untuk timbal balik dengan cepat dan konkret dengan mempertimbangkan hasil dari pekerjaan mereka

- 3) Melakukan pekerjaannya secara baik, penghargaan moneter dan materi lainnya yang berhubungan dengan prestasi

- 4) Kecenderungan untuk mengatur tujuan prestasi yang layak

- 5) Manusia dengan kebutuhan prestasi yang kuat bisa menghasilkan pencapaian tujuan yang tinggi

- 6) Suka mengambil tanggung jawab untuk memecahkan masalah

- 7) Menentukan target-target pencapaian yang masuk akal

- 8) Berani mengambil resiko-resiko namun dengan penuh perhitungan

Keinginan untuk meraih prestasi merupakan hal yang mutlak dengan banyak cara. Motivasi berperan penting untuk menumbuhkan sikap yang positif. McClelland menegaskan bahwa tiap masing-masing individu memiliki dorongan untuk bisa

²⁴ A. Usmara, "Motivasi Kerja: Proses, Teori, dan Praktik", Yogyakarta: Amara Books, 2006, hal. 28.

berhasil dan mengarahkan untuk berjuang supaya mendapatkan pencapaian, kekuatan, dan hubungan sosial.

Kebanyakan individu mempunyai dan menunjukkan dari ketiga kombinasi tersebut dengan perbedaan yang mempengaruhi sebagaimana seseorang berperilaku.



2.2.3 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa Latin, yaitu “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motif tidak diamati secara langsung, namun bisa diinterpretasikan pada tingkah lakunya yang bisa berupa rangsangan; dorongan; atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu.²⁵

McCormick (1985) mengatakan bahwa: “motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan”.²⁶ Motivasi dibedakan menjadi dua macam jika dilihat dari sumber kemunculannya, diantaranya:

- 1) Motivasi Intrinsik, yaitu terdapat pada dalam diri seseorang dan tidak membutuhkan rangsangan dari luar karena adanya rangsangan tersendiri dari dalam pribadi individu sesuai dengan kebutuhannya.
- 2) Motivasi Ekstrinsik, yaitu muncul karena adanya rangsangan dari luar.

²⁵ Ibid, hal. 12.

²⁶ Iswandi Syahril Nupin, “*Pola Pengembangan Karier Pustakawan Melalui Motivasi Kerja dan Pemahaman Teknis Jabatan Fungsional*”, Indramayu: CV Adanu Abimata, hal. 26.

Kedua macam motivasi di atas bercirikan individu-individu pada suatu waktu dalam kaitannya dengan aktivitas tertentu. Aktivitas yang sama bisa secara intrinsik atau ekstrinsik karena motivasi tiap orang berbeda. Karena motivasi intrinsik bersifat kontekstual dan dapat berubah seiring waktu.²⁷

b. Indikator Motivasi Kerja

McClelland (1987) menyatakan bahwa ada beberapa aspek motivasi kerja, antara lain:²⁸

- 1) Tanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan hingga selesai.
- 2) Mempertimbangkan risiko sebelum memulai kegiatan.
- 3) Umpan balik sebagai perbaikan bagi hasil kerja di masa mendatang.
- 4) Kreatif inovatif sebagai cara baru untuk menyelesaikan tugas seefektif mungkin.
- 5) Keinginan menjadi yang terbaik.

Aspek motivasi kerja di atas yang akan peneliti jadikan sebagai pisau analisis dalam penelitian ini terutama untuk melihat motif berprestasi di kalangan karyawan PT Joinhed Nusantara dan pola komunikasinya dengan manajer perusahaan.

²⁷ Dale H. Schunk; Paul R. Pintrich; and Judith L. Meece, *Motivasi Dalam Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Indeks, 2012, hal. 359.

²⁸ Iswandi Syahril Nupin, *Pola Pengembangan Karier Pustakawan Melalui Motivasi Kerja dan Pemahaman Teknis Jabatan Fungsional*, Indramayu: CV Adanu Abhimata, hal. 27.

2.2.4 Prestasi Kerja

a. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya yang menunjukkan kualitas dan kuantitas pada hasil kerja untuk mengetahui prestasi dalam pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2007), “prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan; pengalaman; dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000), “prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.²⁹

b. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi

Motif berprestasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya supaya dapat mencapai prestasi kerja.

²⁹ Rismawati dan Mattalatta, Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan. Makassar: Celebes Media Perkasa.

Menurut Steers dalam Sutrisno (2011), ada tiga faktor yang memengaruhi prestasi kerja, diantaranya:

1) Kemampuan dan minat seorang pekerja

Karyawan dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja

Memberikan kejelasan kepada karyawan mengenai peran dan *jobdesc* yang akan dilakukan pada jabatan tertentu supaya pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih terarah dan terstruktur.

3) Tingkat motivasi kerja

Motivasi merupakan sebuah dorongan untuk rasa semangat dalam diri karyawan supaya melakukan suatu kegiatan dan tugas dengan sebaik-baiknya.



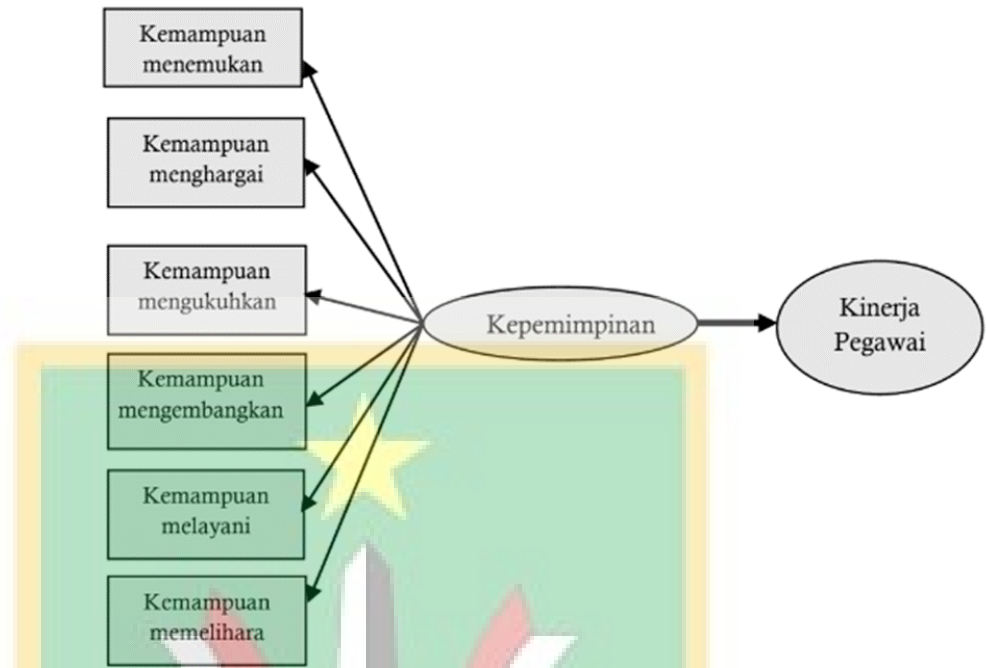
2.2.5 Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang diakui dan dipercaya oleh sebuah organisasi untuk dapat memimpin; mengelola; mengarahkan; dan mengembangkan rencana dan kegiatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Peran manajer sangat penting bagi perkembangan hubungan interpersonal dengan karyawannya supaya dapat terciptanya kerjasama yang baik. Seorang manajer harus dapat mengatur, mengawasi, dan menumbuhkan kepercayaan mengenai langkah dan keputusannya untuk memajemen perusahaan. Motivasi kerja seorang pemimpin berkaitan erat dengan etos kerja pegawai.

Ada beberapa pemimpin yang menggunakan kekuasaannya untuk memerintah karyawannya tanpa melihat situasi dan kondisi karyawannya dan itu dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti tidak menunjukkan tingkat prestasi dalam bekerja; karyawan yang kurang disiplin masuk keluar jam kerja; kurang rasa semangat dalam bekerja dan beberapa faktor lainnya.

Gambar 2.2.5.1 Indikator Pemimpin



Sumber: Kouzes dan Posner (1997)

Kepemimpinan adalah faktor sangat penting untuk memengaruhi dan memberikan arahan kepada karyawannya sehingga dari kepemimpinan tersebut dapat membangun motivasi yang dapat memberi rasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya. Manajer dapat memberi motivasi kepada karyawannya guna memelihara, memberi semangat, dan mendorong motif berprestasi. Jadi, peran manajer untuk perusahaan penting untuk perkembangan hubungan dengan karyawan agar dapat terciptanya kerjasama yang baik membangun kepercayaan untuk manajemen perusahaan.

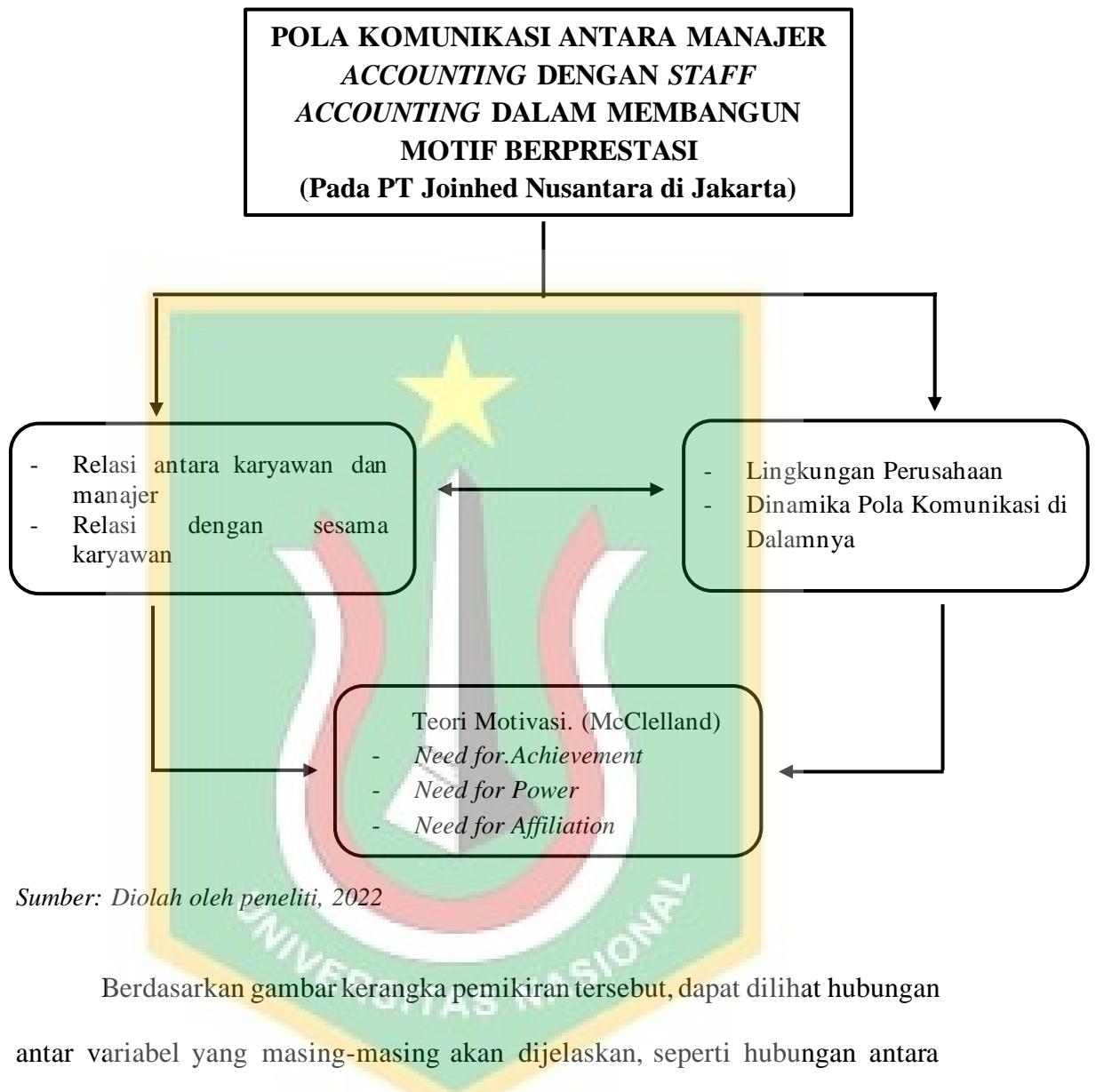
2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Bekerja dan berprestasi adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan dari karyawan. Relasi dengan pengguna adalah juga sebuah dimensi yang harus, tetap, dan layak dipikirkan sebagai sebuah kewajiban dibanding hak. Fenomena ini berlaku pada perusahaan apapun, sehingga dinamika relasi komunikasi yang diperlihatkan melalui pola komunikasi yang dapat membangun motif lebih berprestasi bagi karyawan dan harus menjadi prioritas bagi tiap perusahaan. Karena itulah peneliti menggunakan Teori Motivasi McClelland yang terdiri dari tiga kebutuhan sebagai motif sosial yang di dalamnya mengandung unsur motif untuk berprestasi, yakni: *Need for achievement; Need for Power; Need for Affiliation.*



2.4 Model Kerangka Pemikiran Penelitian

Gambar 2.4.1 Model Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Diolah oleh peneliti, 2022

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran tersebut, dapat dilihat hubungan antar variabel yang masing-masing akan dijelaskan, seperti hubungan antara karyawan dan manajer; hubungan dengan sesama rekan kerja; atau lingkungan kerja. Setelah itu, dapat ditarik analisis teori mengenai hubungan kerja, motif berprestasi, dan kemudian menentukan teori yang mana pada penelitian ini menggunakan Teori Motivasi David McClelland.