

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai komunikasi dan motivasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu "*manage*" yang berarti, mengurus, mengelola, mengendalikan, mengusahakan, memimpin. Pengertian manajemen juga dipandang sebagai disiplin ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan organisasi dalam upaya bersama dengan sejumlah orang atau sumber milik organisasi.

Winardi (2016:11) mengemukakan bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber-sumber daya manusia serta sumber-sumber lain, Sedangkan (T. Hani Handoko 2016: 4) mengemukakan pengertian manajemen sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan,

pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Sumber daya manusia ini tercakup semua unsur yang dimilikinya, seperti energi, bakat, keterampilan, kondisi fisik dan mental manusia yang dapat digolongkan untuk berproduksi. Dengan pengertian manajemen dan sumber daya manusia itu, maka manajemen sumber daya manusia secara sederhana dapat diberi pengertian sebagai bagian manajemen yang diterapkan dalam masalah pengelolaan sumber daya manusia.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Fungsi-fungsi manajemen manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegritasan, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Malayu (2015:3) mengemukakan bahwa fungsi manajemen adalah :

1. Merencanakan (*Planning*)

Menetapkan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan.

2. Mengorganisasikan (*Organizing*)

Mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan.

3. Mendelegasikan (*Staffing*)

Memberikan pengarahan kepada para bawahan dan mengusahakan mereka untuk mengerjakan pekerjaannya.

#### 4. Mengarahkan (*Directing*)

Suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk pencapaian tujuan bersama.

#### 5. Mengendalikan (*Controlling*)

Memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tercapai akan dilakukan tindakan perbaikan.

Berdasarkan ketiga pengertian menurut para ahli diatas penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen merupakan suatu ilmu untuk mengarahkan, mengkoordinasi, mengawasi dan mengelola suatu pekerjaan untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia dengan sebaik mungkin sehingga dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan. Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Marwansyah (2015:3), sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi – fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Malayu (2015:10), menyatakan bahwa ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2016:2), menyatakan bahwa suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menggabungkan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan untuk mengatur tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar dapat memperoleh suatu kesatuan sumber daya manusia yang merasa

puas dan memuaskan. Dalam mengerjakan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Malayu (2015: 21-23), berikut ini :

1. Fungsi Manajerial :

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasinya dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan kepemimpinannya, memerintah bawahan agar mau mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mau mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan mau bekerja sesuai rencana. Pengendalian karyawan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama dan pelaksanaan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procrument*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan penerampilan teknis, teoristik, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta

berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*intregation*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian merupakan hal penting dalam manajemen sumber daya manusia.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau mengingatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting demi terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas penulis sampai pada pemahaman bahwa fungsi-fungsi sumber daya manusia merupakan suatu ilmu untuk mengarahkan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian agar dapat memperoleh suatu kesatuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan dan untuk tujuan perusahaan dapat tercapai.

### **2.1.3 Komunikasi**

Komunikasi merupakan suatu proses sosial yang sangat mendasar dan vital dalam kehidupan manusia. Dikatakan mendasar karena setiap masyarakat manusia, baik yang primitif maupun yang modern, berkeinginan mempertahankan suatu persetujuan mengenai berbagai aturan sosial melalui komunikasi.

#### **2.1.3.1 Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau maksud yang dilakukan melalui suatu pihak atau seseorang kepada orang lain baik dilakukan secara langsung atau melalui media..

Untuk lebih memahami definisi tentang komunikasi para ahli memberikan beberapa pendapat yaitu Tommy (2016:6), menyatakan bahwa “Komunikasi merupakan interaksi antarpribadi yang menggunakan sistem simbol linguistik, seperti sistem simbol verbal (kata-kata) dan nonverbal.

Sistem ini dapat disosialisasikan secara langsung/tatap muka atau melalui media lain (tulisan, oral, dan visual)” dan menurut Marwansyah (2015:321), menyatakan bahwa “Petukaran pesan antar manusia dengan tujuan pemahaman yang sama”.



Jadi dapat ditarik kesimpulan yang dimaksud dengan komunikasi dalam penelitian ini adalah proses interaksi antara pimpinan dan karyawan dalam hal penyampaian perintah, informasi, saran dan tujuan perusahaan yang bersifat lisan ataupun tulisan yang bertujuan agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dan tercipta lingkungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.3.2 Fungsi Komunikasi**

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama sebagaimana yang diutarakan oleh Robbins (2013:5) yang telah di terjemahkan oleh Hadyana Pujaatmaka sebagai berikut :

1. Kendali

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota organisasi.

2. Motivasi

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu dibawah standar.

3. Pengungkapan emosional

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka merupakan sumber utama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi didalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka.

#### 4. Informasi

Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

##### **2.1.3.3 Jenis-Jenis Komunikasi**

Komunikasi internal dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis sebagaimana dijelaskan oleh Elvinaro (2011:125) sebagai berikut :

#### 1. Komunikasi Personal (*Personal Communication*)

##### a. Komunikasi Tatap Muka (*Face to face Communication*)

Komunikasi berlangsung secara dialogis sambil saling menatap sehingga terjadi kontak pribadi.

##### b. Komunikasi Personal Media (*Mediated Communication*)

Komunikasi dengan menggunakan alat, seperti telepon atau memorandum, karena komunikasi ini menggunakan alat, maka antara kedua orang tersebut tidak ada kontak pribadi.

#### 2. Komunikasi Kelompok (*Group Communication*)

##### a. Komunikasi Kelompok Kecil (*Small Group Communication*)

Komunikasi antara seorang manajer dengan sekelompok karyawan yang mungkin terdapatnya kesempatan bagi salah seorang karyawan yang memberikan tanggapan secara verbal.

##### b. Komunikasi Kelompok Besar (*Larger Group Communication*)

Komunikasi yang jumlah anggotanya banyak, dalam suatu sesuatu situasi komunikasi hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan

tanggapan secara verbal. Dalam arti lain komunikasi ini kecil sekali kemungkinan bagi komunikator untuk berdialog dengan komunikan.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Komunikasi**

Dimensi dan Indikator komunikasi pada penelitian ini mengacu pada Hafied (2013:19), yang menjelaskan pengembangan dimensi dan indikator komunikasi yaitu:

1. Dimensi kemudahan perolehan informasi yang terdiri dari dua indikator yaitu:
  - a. Keterlibatan informasi dari pimpinan.
  - b. Keterlibatan informasi pegawai dengan pegawai.
2. Dimensi kualitas media yang terdiri dari lima indikator yaitu:
  - a. Efisiensi media dalam penyajian informasi.
  - b. Mudah di pahami.
  - c. Lengkap dan jelas.
  - d. Daya tarik untuk di baca.
  - e. Cocok dengan kebutuhan.
3. Dimensi muatan informasi yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
  - a. Kecukupan informasi.
  - b. Kekurangan informasi.
  - c. Kelebihan informasi.

#### **2.1.4 Motivasi**

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketentuan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.

#### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi**

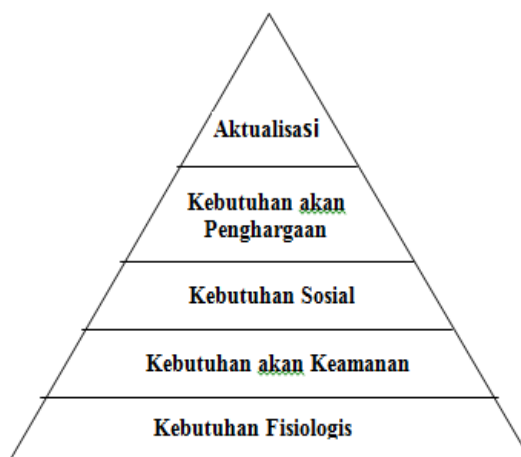
Istilah motivasi (motivation) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (to move). Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

Beberapa pendapat mengenai motivasi menurut para ahli, Winardi mengemukakan (2016:6) bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif.

Sedangkan yang dikemukakan oleh Malayu (2015:23) pengertian motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

Teori hierarki kebutuhan menyatakan bahwa motivasi seseorang berdasarkan pada dua anggapan yaitu : kebutuhan seseorang tergantung pada apa yang sudah dimilikinya dan dilihat dari pentingnya dan kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan. Robbins dan Coulter (2013:63) yang diterjemahkan oleh Bob Sabran, menjelaskan lima tingkat kebutuhan dalam hierarki Maslow (Mangkunegara, 2016:95) tersebut diatas adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan dari Maslow**

### **1. Kebutuhan Fisiologikal**

Berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan utama, dasar dan esensial yang harus dipenuhi setiap manusia untuk mempertahankan diri sebagai makhluk, kebutuhan ini mencakup misalnya : udara, makan, minum, pakaian, tempat tinggal atau penginapan, istirahat, pemenuhan seksual.

Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh orang mencakup misalnya : pengondisian udara dan cahaya, gaji dan upah, (sama atau lebih besar disbanding upah regional,UMR), kafeteria (penyediaan makanan dan minuman). Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal memiliki jumlah karakteristik sebagai berikut :

- a. Mereka relatif independen satu sama lainnya.
- b. Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus didalam tubuh.
- c. Pada sebuah kultur berkecukupan (*an affluent culture*), kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator yang tidak biasa.
- d. Akhirnya dapat dikaitkan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat, agar dapat terpenuhi.

Apabila kebutuhan-kebutuhan fisiologikal tidak terpenuhi mereka akan lebih terasa dibandingkan dengan kebutuhan lainnya. Maka lebih dikatakan seorang individu, yang tidak memiliki apa-apa dalam kehidupan mungkin sekali akan termotivasi oleh kebutuhan fisiologikal.

## **2. Kebutuhan Akan Keamanan**

Apabila kebutuhan fisiologikal cukup dipenuhi, maka kebutuhan pada tingkatan berikut yang lebih tinggi yakni kebutuhan akan keamanan, mulai mendominasi kebutuhan manusia. Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik akan tetapi keamanan fisiologi dan perlakuan adil dalam pekerjaan atau jabatan seseorang. Karena pemuasan kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan kekayaan seseorang. Kebutuhan keamanan itu berkaitan dengan tugas pekerjaannya.

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman dan proteksi diri, ancaman atau gangguan dari luar. Kebutuhan ini mencakup misalnya : keamanan, keselamatan, perlindungan, kompetensi, dan stabilitas. Faktor-faktor

khusus yang harus diperhatikan oleh orang mencangkup misalnya : keselamatan kerja, kesejahteraan, peningkatan gaji dan upah, dan kondisi kerja. Pentingnya memenuhi kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern tempat pimpinan organisasi mengutamakan keamanan dan keselamatan dengan mempergunakan alat-alat canggih atau pengawalan.

### **3. Kebutuhan Sosial**

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan manusia untuk menjadi bagian dari kelompok, mencintai dan dicintai orang lain dan bersahabat. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorangpun manusia ingin hidup menyendiri ditempat terpencil. Karena manusia adalah mahluk sosial sudah jelas menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok yaitu :

- a. Kebutuhan sebagai anggota suatu kelompok atau rasa di terima didalam kelompoknya.
- b. Kebutuhan perasaan ingin dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting.
- c. Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorangpun menyenangi kegagalan.

### **4. Kebutuhan akan Penghargaan**

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan manusia, untuk dihormati dan dihargai orang lain sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan ingin punya status, pengakuan serta penghargaan prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Prestasi dan status dimanifestasikan oleh banyak hal

yang digunakan sebagai simbol status. Kebutuhan ini artinya adalah respek diri dan respek orang lain, mencakup misalnya : penghargaan, pengakuan, status, prestise, kekuasaan, dan perasaan dapat menyelesaikan sesuatu.

Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh organisasi mencakup misalnya : gelar (nama) tugas, kreatifitas, kemajuan dalam organisasi, prestise dalam pekerjaan. Keinginan atau hasrat kompetitif untuk menonjol, untuk melampaui prestasi orang lain lebih dikatakan merupakan sebuah sifat universal manusia.

Kebutuhan pokok akan penghargaan ini, apabila dimanfaatkan secara tepat dapat menyebabkan timbulnya kinerja keorganisasian yang luar biasa. Kebutuhan akan penghargaan ini jarang sekali terpenuhi secara sempurna bahkan kita dapat mengatakan bahwa mereka kiranya tidak pernah terpuaskan.

## **5. Kebutuhan akan Aktualisasi Diri**

Kebutuhan aktualisasi adalah kebutuhan yang menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh organisasi mencakup misalnya : tugas yang menantang, kreatifitas, kemajuan dalam organisasi, prestasi dalam pekerjaan.

Maslow mengatakan bahwa lima kebutuhan tersebut secara hierarki dari tingkat yang sangat dasar hingga tingkat yang tinggi. Artinya bila kebutuhan tingkat dasar telah terpenuhi barulah seorang dan memenuhi kebutuhan pada tingkat di atasnya yang lebih tinggi dan seterusnya yang mengarah pada kebutuhan



tingkat tinggi. Jika suatu tingkatan kebutuhan belum terpenuhi maka motivasi bekerja seseorang ditunjukkan untuk memenuhi tingkatan kebutuhan tersebut dan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi belum menimbulkan motivasi.

Lima kebutuhan yang tersusun secara hierarki tersebut dibedakan menjadi dua kelompok tipe kebutuhan yaitu : kebutuhan tingkat rendah (*lower order needs*) yang terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan sosial dan kebutuhan tingkat tinggi (*higher order needs*) yang terdiri atas kebutuhan pengakuan dan aktualisasi diri. Perbedaan dari kedua tingkat ini adalah kebutuhan tingkat rendah merupakan kebutuhan yang dipuaskan secara eksternal sedangkan kebutuhan tingkat tinggi merupakan kebutuhan yang dipuaskan secara internal.

Dengan demikian ada beberapa hal untuk dicatat : pertama hierarki adalah didasarkan pada kebutuhan (*needs*) bukan keinginan (*wants*). Kedua, mengadakan pada skala menaik artinya jika kebutuhan yang lebih bawah terpenuhi maka individu menemukan kebutuhan pada level di atasnya yang belum terpuaskan. Ketiga, jika individu mengalami hambatan untuk memahami kebutuhan yang lebih tinggi maka ia akan kembali pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah sebagai kompensasi (Robbins dan Coulter, 2013).

Sedangkan menurut teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Clayton Alferd. Sebagaimana halnya teori-teori kebutuhan, teori ERG dari Clayton Alferd sependapat bahwa orang cenderung meningkat kebutuhannya sejalan dengan terpenuhinya kebutuhan dibawahnya.

Tetapi teori ERG tidak berasumsi bahwa terdapat sebuah hierarki yang kaku dimana seorang harus memenuhi kebutuhan tingkat rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat selanjutnya. Menurut ERG ada 3 kelompok kebutuhan yang utama yaitu :

1. Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*) kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang di dalamnya meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan, dan keamanan.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*) kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.
3. Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*) keinginan akan mengembangkan potensi dalam diri seorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

#### **2.1.4.2 Jenis-Jenis Motivasi**

Motivasi kerja dibagi menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2016:5) dapat bersifat negatif dan positif, yakni:

1. Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) di mana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.

2. Motivasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang “ pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguranteguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andaikata kinerja orang bersangkutan di bawah standar.

Sama halnya Gregor dalam Winardi (2016:6) “masing-masing tipe (Motivasi) memiliki tempatnya sendiri di dalam organisasi-organisasi, hal mana tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang”.

#### **2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Motivasi**

Terdapat beberapa tujuan dan manfaat motivasi menurut Malayu (2015:146) antara lain :

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

Berdasarkan uraian diatas tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan dan mengarahkan potensi dan tenaga kerja dan organisasi agar mau berhasil, sehingga

dapat mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya baik itu keinginan karyawan ataupun keinginan organisasi.

#### **2.1.4.4 Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja**

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Syaiful dan Aswan (2012:27), diantaranya yaitu:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

## 5. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas penulis sampai pada pemahaman bahwa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu prinsip partisipasi, prinsip komunikasi, prinsip mengakui andil bawahan, prinsip pendelagasian wewenan dan prinsip pemberi perhatian.

### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi**

Dimensi dan Indikator motivasi dalam penelitian ini mengacu pada Veithzal dan Basri (2016:837) adalah sebagai berikut :

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi (*Need Achievement*) yang terdiri dari empat indikator yaitu :
  - a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas
  - b. Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan
  - c. Kebutuhan mencapai prestasi tertinggi
  - d. Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien
2. Dimensi kebutuhan akan afiliasi (*Need Affiliation*) yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
  - a. Kebutuhan untuk diterima
  - b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan
  - c. Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama

3. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*) terdiri dari tiga indikator yaitu:

- a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh
- b. Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab
- c. Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas bahwa motivasi mempunyai tiga dimensi, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan dan memiliki 10 indikator.

### **2.1.5 Kinerja**

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan, hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Beberapa pendapat mengenai motivasi menurut para ahli, Edy mengemukakan (2011:5) bahwa kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Sedangkan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2016:67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain yang dijelaskan oleh Irham (2014:176) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang di peroleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Maka dari definisi-definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2016:67) yaitu :

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan [potensi dan kemampuan realita (pendidikan), oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya

2. Faktor motivasi

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

Menurut para ahli diatas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja memiliki dua faktor yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi.

#### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator penelitian ini mengacu pada Mangkunegara (2016:67), yang menjelaskan pengembangan dimensi dan indikator instrumen evaluasi kinerja yaitu :

1. Kualitas Kerja
  - a. Kerapihan
  - b. Kemampuan
  - c. Keberhasilan
2. Kuantitas Kerja
  - a. Kecepatan
  - b. Kepuasan
3. Tanggung Jawab
  - a. Hasil kerja
  - b. Sarana dan prasarana kerja
  - c. Pengambilan Keputusan
4. Kerjasama
  - a. Jalinan Kerjasama
  - b. Kekompakan
5. Inisiatif
  - a. Kemandirian

Berdasarkan hasil pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas untuk berprestasi dalam bekerja.

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Sebagai acuan dari penelitian ini dikemukakan hasil-hasil penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya yaitu :



**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	<p style="text-align: center;"><b>Syamsu Alam (2014)</b> <i>STIESIA Surabaya . Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol 4, No 8, 2014.</i></p>	<p style="text-align: center;">Pengaruh Komunikasi (X1), Motivasi (X2), dan Disiplin Kerja (X3) Terhadap Kinerja (Y) Pegawai Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan</p>	<p style="text-align: center;">Variabel Komunikasi, Motivasi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p style="text-align: center;">Komunikasi Motivasi dan Kinerja</p>	<p style="text-align: center;">Disiplin Kerja</p>
2	<p style="text-align: center;"><b>Gusti Ayu Rizka Rianti dan I Gde Adnyana Sudibya (2013).</b> <i>E-Jurnal Vol 3, No1, 2013</i></p>	<p style="text-align: center;">Pengaruh Motivasi (X1) dan Kompetensi (X2) Terhadap Kinerja (Y) Karyawan pada RSUD Dharma Usadha</p>	<p style="text-align: center;">Hasil analisis bahwa motivasi dan kompetensi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh paling besar terhadap kinerja.</p>	<p style="text-align: center;">Motivasi dan Kinerja</p>	<p style="text-align: center;">Kompetensi</p>

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
3	<p><b>Susi Hendriani dan Fitri Hariyandi (2014)</b> <i>Jurnal Manajemen Vol.15 No.2 2014</i></p>	<p>Pengaruh Motivasi (X1) dan Komunikasi (X2) Terhadap Kinerja (Y) Pegawai di Lingkungan Sekretariat Provinsi Riau</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis motivasi dan komunikasi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan.</p>	<p>Komunikasi, Motivasi dan Kinerja</p>	<p>Tidak Terdapat Perbedaan</p>
4	<p><b>Sri Hastuti, Andi Sularso, dan Siti Komariah (2013)</b> <i>Fakultas Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Manajemen, Vol 14 No1, 2013</i></p>	<p>Pengaruh Komunikasi (X1), Motivasi (X2) dan Etos Kerja (X3) Terhadap Kinerja (Y) Pegawai Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Malang</p>	<p>Komunikasi, Motivasi dan Etos Kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Komunikasi, Motivasi dan Kinerja</p>	<p>Etos Kerja</p>

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
5	<b>Taufik Rachim (2014)</b> <i>Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya . Jurnal Manajemen dan bisnis Sriwijaya Vol12 No1, 2014</i>	Pengaruh Komunikasi (X1) dan Motivasi (X2) Terhadap Kinerja (Y) Karyawan di PT. Bober Cafe	Komunikasi dan Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.	Komunikasi, Motivasi dan Kinerja	Tidak Terdapat Perbedaan
6	<b>Arvianto (2017)</b> <i>Universitas Diponegoro, Jurnal Manajemen Vol 3 No3, 2017</i>	Pengaruh Komunikasi (X1) dan Motivasi (X2) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y) di Unit Assesment Center PT. Telkom Indonesia	Komunikasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja	Komunikasi dan Motivasi	Prestasi Kerja Karyawan
7	<b>Aditya Firdaus (2014)</b> <i>Universitas Sam Ratulangi Manado, Jurnal Emba Hal 775-881. Vol 1, No3, 2014</i>	Pengaruh Komunikasi (X1) dan Motivasi (X2) Terhadap Prestasi Kerja (Y) Karyawan pada Pasar Kranji Baru	Terdapat pengaruh positif antara komunikasi dan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan.	Komunikasi dan Motivasi	Prestasi Kerja Karyawan

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Komunikasi sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi, seperti yang terjadi pada atasan dan bawahan di dalam organisasi, membutuhkan informasi sehubungan dengan tugas dan kepentingan masing-masing. Atasan melakukan komunikasi untuk menyampaikan pesan melalui peraturan dan intruksi kepada bawahannya, sedangkan bawahannya membutuhkan komunikasi untuk menyampaikan hasil kerja, ide, usulan dan keluhan. tanpa adanya komunikasi yang efektif, maka kerja samapun menjadi tidak optimal dan tidak akan mencapai sasarannya. Ada berbagai cara yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja karyawan. Salah satunya yang digunakan adalah komunikasi antar individu-individu yang ada dalam organisasi perusahaan.

Motivasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam diri sendiri seorang individu yang menggerakkan perilaku. Motivasi timbul sebagai energi untuk membangkitkan dorongan diri seseorang. Dorongan ini timbul dikarenakan adanya kebutuhan seseorang terhadap suatu yang belum terpenuhi yang akan menyebabkan terjadinya sesuatu aktivitas untuk memenuhi kebutuhannya tersebut.

### **2.2.1 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam sebuah perusahaan, kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Kinerja pegawai tersebut ditunjang oleh banyak faktor, salah satunya dengan komunikasi. Untuk

mendukung dan meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan adanya komunikasi yang efektif, sehingga kinerja pegawai dapat berjalan dengan maksimal.

Efektivitas komunikasi perlu ditingkatkan demi tercapainya komunikasi yang baik antar jabatan dalam suatu organisasi. Tugas manajer dalam memimpin organisasi dapat berjalan dengan maksimal jika menggunakan komunikasi yang jelas, baik dan efektif dalam berhubungan dengan pegawai.

Komunikasi yang jelas dan efektif akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat menguntungkan organisasi tersebut. Komunikasi adalah Petukaran pesan antar manusia dengan tujuan pemahaman yang sama, (Marwansyah 2015:321). Sedangkan menurut Hafied (2013:19), yang menjelaskan indikator komunikasi yaitu keterlibatan informasi dari pimpinan, keterlibatan informasi pegawai dengan pegawai, efisiensi media dalam penyajian informasi, lengkap dan jelas, daya tarik untuk di baca, cocok dengan kebutuhan, kekurangan informasi, kelebihan informasi.

Adapun penelitian terdahulu yang menyatakan pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan yang pernah di teliti oleh Syamsu Alam (2014). Hasil peneliti ini menunjukkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila seseorang karyawan yang setiap hari bekerja di sebuah perusahaan dan memiliki motivasi kerja yang baik tentunya akan memberikan dampak positif pada loyalitas dan produktivitas karyawan dan tentunya karyawan tersebut akan

memiliki kinerja yang baik pula karena motivasi kerja sendiri memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Malayu (2015:23) “Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan”.

Motivasi memiliki beberapa indikator, sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Veithzal dan Basri (2016:837) sebagai berikut, kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas, kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan, kebutuhan mencapai prestasi tertinggi, kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien, kebutuhan untuk diterima, kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan, kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama, kebutuhan untuk memberikan pengaruh, kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab, kebutuhan untuk memimpin dan bersaing.

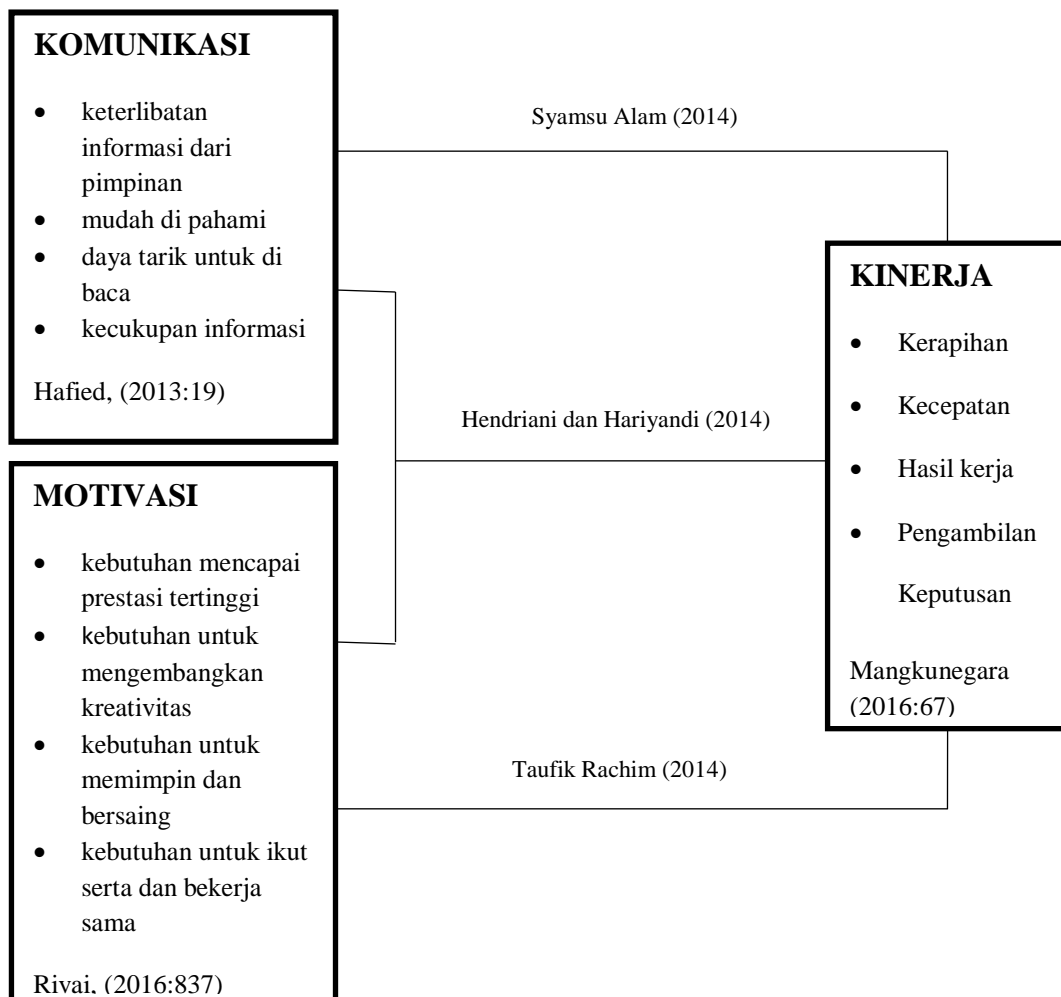
Adapun penelitian terdahulu yang menyatakan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang pernah diteliti oleh Taufik Rachim (2014). Dari hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Komunikasi dan motivasi kerja merupakan aspek penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Komunikasi dan motivasi kerja merupakan modal utama dalam perusahaan untuk meraih kesuksesan dan keberhasilan. Karyawan yang diharapkan adalah karyawan yang berkualitas untuk mencapai kinerja optimal. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hendriani dan Hariyandi

(2014) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Provinsi Riau., dimana menyatakan bahwa komunikasi dan motivasi kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai Komunikasi dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dinyatakan dalam paradigma sebagai berikut :



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Secara Simultan
  - a. Komunikasi dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
2. Hipotesis Secara Parsial
  - a. Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
  - b. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan