



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Sejenis

Penelitian ini tidak hanya berpedoman pada teori, konsep, dan data. Melainkan berpedoman pada hasil pengamatan pada penelitian terdahulu yang terkait dengan pengaruh budaya organisasi dan iklim komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan. Peneliti sebelumnya yang membahas pengaruh budaya organisasi adalah penelitian oleh Ziarini Zacky Karmiadi dari Universitas Indonesia, Sarjana Ilmu Komunikasi konsentrasi Hubungan Masyarakat pada 2009 sebagai peneliti terdahulu 1. Penelitian tersebut berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan Pegawai di Negeri Sipil”.

Tujuan dari penelitian Ziarini Zacky Karmiadi, yaitu untuk mengetahui adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Negeri Sipil, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Negeri Sipil, untuk mengetahui adakah faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Negeri Sipil selain budaya organisasi.

Konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah konsep dan teori komunikasi organisasi, konsep dan teori budaya organisasi, konsep kepuasan kerja, konsep peranan humas dalam penerapan budaya, konsep peran humas *internal* dan teori *employee relations*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan mengambil sampel sejumlah 64 orang dari dua instansi yaitu Balai Besar Teknologi Kekuatan Struktur dan Laboratorium Aero-Gasdinamika

dan Getaran. Dua instansi tersebut berada di bawah badan pengkajian dan penerapan teknologi.

Perbedaan antara penelitian terdahulu 1 dan penelitian ini, yaitu menggunakan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel yang dipengaruhi atau variabel dependen (variabel Y). Perbedaan selanjutnya terletak pada objek penelitian yang tertuju pada Pegawai Negeri Sipil di Balai Besar Teknologi Kekuatan Struktur dan Laboratorium Aero-Gasdinamika dan Getaran sebagai dua instansi di bawah badan pengkajian dan penerapan teknologi. Sedangkan objek penelitian ini adalah karyawan di PT. XL Axiata, Tbk.

Penelitian terdahulu 2 oleh David Mario Hutabarat dari Universitas Multimedia Nusantara pada 2014 dengan judul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Survei dilakukan pada karyawan PT Fortune Pramana Rancang. Tujuan penelitian terdahulu 2 adalah untuk mengetahui adakah pengaruh iklim komunikasi terhadap kepuasan karyawan, untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim komunikasi terhadap kepuasan karyawan, untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan, untuk mengetahui adakah pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kepuasan karyawan dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kepuasan karyawan.

Penelitian terdahulu 2 dan penelitian saat ini memiliki kesamaan, yaitu sama-sama menggunakan iklim komunikasi sebagai variabel independen dan indikator yang sama. Penelitian terdahulu 2 dan saat ini juga sama-sama menggunakan tiga variabel.

Perbedaan penelitian terdahulu 2 dengan penelitian ini adalah penelitian terdahulu menggunakan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel terpengaruh, sedangkan penelitian ini menggunakan motivasi kerja karyawan sebagai variabel terpengaruh. Perbedaan selanjutnya terletak pada objek penelitiannya. Penelitian terdahulu 2 menggunakan objek penelitian pada karyawan di PT Fortune Pramana Rancang sedangkan penelitian ini objek penelitiannya adalah karyawan di PT. XL Axiata, Tbk

Latar belakang peneliti terdahulu karena didasari oleh keinginan peneliti untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan pada PT Fortune Pramana Rancang sebagai salah satu perusahaan konsultan *Public Relations* terbaik asal Indonesia.

Hasil dari penelitian 1 oleh Ziarini Zacky Karmiadi mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Negeri Sipil (Studi di Balai Besar Teknologi kekuatan Struktur dan Laboratorium Aero-Gasdinamika dan Getaran; Dua Instansi di bawah Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi)”, yaitu memberikan implikasi baik secara teoritis maupun praktis. Sedangkan hasil penelitian 2 dari David Mario Hutabarat mengenai “Pengaruh Iklim Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan (Survei pada PT. Fortune Pramana Rancang), yaitu terdapat hubungan antara

iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian, hasil penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. XL Axiata, Tbk adalah adanya pengaruh dari budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja karyawan.

Matriks 2.1. Penelitian Sejenis

No	Indikator	Penelitian 1	Penelitian 2	Penelitian ini
1	Nama, asal dan tahun penelitian	Ziarini Zaki Karmiadji, Universitas Indonesia, 2009	David Mario Hutabarat, Universitas Multimedia Nusantara, 2015	Fransisca Vera, Universitas Multimedia Nusantara, 2016
2	Judul Penelitian	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Negeri Sipil (Studi di Balai Besar Teknologi kekuatan Struktur dan Laboratorium Aero-Gasdinamika dan Getaran; Dua Instansi di bawah Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Survei pada karyawan PT. Fortune Pramanan Rancang)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan. (Survei pada karyawan PT. XL Axiata, Tbk).
3	Tujuan Penelitian	1.Untuk mengetahui budaya organisasi yang terjadi di dalam kedua instansi pemerintahan 2.Untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada 2 instansi BPPT yang berbeda	1.Untuk mengetahui adakah pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan 2.Untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan 3.Untuk mengetahui adakah pengaruh	1.Untuk mengetahui adakah pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan 2.Untuk mengetahui adakah pengaruh iklim komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan 3.Untuk mengetahui adakah pengaruh budaya organisasi

			<p>iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersamaan terhadap kepuasan kerja karyawan</p> <p>4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan</p> <p>5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan</p> <p>6. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersamaan terhadap iklim kepuasan kerja karyawan</p>	<p>dan iklim komunikasi secara bersamaan terhadap motivasi kerja karyawan</p> <p>4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan</p> <p>5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan</p> <p>6. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan iklim komunikasi secara bersamaan terhadap motivasi kerja karyawan</p>
4	Rumusan Masalah	<p>1. Bagaimana budaya organisasi yang berjalan dalam kedua instansi yang berbeda, namun berada di bawah satu lembaga pemerintahan yang sama?</p> <p>2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dalam kedua instansi pemerintahan</p>	<p>1. Adakah pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan</p> <p>2. Adakah pengaruh terhadap kepuasan kerja? Karyawan?</p> <p>3. Adakah pengaruh iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersamaan terhadap kepuasan kerja karyawan?</p> <p>4. Seberapa besar pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan</p>	<p>1. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan?</p> <p>2. Adakah pengaruh iklim komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan?</p> <p>3. Adakah pengaruh budaya organisasi dan iklim komunikasi secara bersamaan terhadap motivasi kerja karyawan?</p> <p>4. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja</p>

			<p>kerja karyawan? 5. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan? 6. Seberapa besar pengaruh iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersamaan terhadap kepuasan kerja karyawan?</p>	<p>karyawan? 5. Seberapa besar pengaruh iklim komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan? 6. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan iklim komunikasi secara bersamaan terhadap motivasi kerja karyawan?</p>
5	Teori yang dipakai	Teori Komunikasi Organisasi	Teori Hubungan Manusia (Teori Komunikasi Organisasi)	Teori Sistem Katz & Kahn (Teori Komunikasi Organisasi)
6	Pendekatan Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
7	Metode Penelitian	Survei dengan kuisisioner dan wawancara	Survei menggunakan kuisisioner untuk karyawan PT Fortune Pramana Rancang	Survei menggunakan kuisisioner untuk karyawan PT. XL Axiata, Tbk)
8	Hasil Penelitian	<p>1. hasil positif pada semua budaya organisasi</p> <p>2. Pekerjaan yang didasarkan pada teamwork menjadi dimensi tertinggi dan salah satu karakter kuat di kedua instansi pemerintah B2TKS dan LAGG</p> <p>3. Sistem pemberian penghargaan maupun sanksi yang ada di B2TKS dan LAGG</p> <p>4. Pekerjaan yang bersifat perekayasaan dan penelitian dirasa menjadi salah satu faktor yang</p>	<p>1. ada pengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Fortune Pramana Rancang</p> <p>2. Iklim komunikasi berpengaruh sekuat 19.7% terhadap kepuasan kerja sedangkan sisanya sebesar 80.3%</p> <p>3. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Fortune Pramana Rancang.</p> <p>4. Gaya kepemimpinan memengaruhi</p>	<p>1. Ada pengaruh budaya organisasi secara parsial atau individual terhadap motivasi kerja karyawan di PT XL Axiata, Tbk.</p> <p>2. Ada pengaruh iklim komunikasi organisasi secara parsial atau individual terhadap motivasi kerja karyawan di PT XL Axiata, Tbk.</p> <p>3. Ada pengaruh budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi secara simultan atau</p>

		<p>membedakan unsur budaya organisasi</p> <p>5.komunikasi vertikal dan hoeizontal berjalan jujur dan terbuka</p> <p>6.Terdapat hubungan dan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di B2TKS dan LAGG</p> <p>7.Tingkat kepuasan kerja di LAGG cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan rekan instansinya B2TKS.</p>	<p>kepuasan kerja sekuat 25.9%, sedangkan sisanya 74.1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini</p> <p>5. Ada pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Fortune Pramana Rancang</p> <p>6. Iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Fortune Pramana Rancang sekuat 31.1%. Sisanya 68.9% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</p>	<p>bersamaan terhadap motivasi kerja karyawan di PT XL Axiata, Tbk.</p> <p>4.Pengaruh budaya organisasi secara parsial atau individual terhadap motivasi kerja karyawan di PT XL Axiata, Tbk sebesar 0,411 atau 41,1% dan 58,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.</p> <p>5.Pengaruh iklim komunikasi organisasi secara parsial atau individual terhadap motivasi kerja karyawan di PT XL Axiata, Tbk sebesar 0,271 atau 27,1% dan 72,9% dipegaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.</p> <p>6.Pengaruh budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi secara simultan atau bersama-sama di PT. XL Axiata, Tbk sebesar 0,412 atau 41,2%. Sisanya sebesar 58,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.</p>
--	--	--	---	---

2.2 Kerangka Teori & Konsep

2.2.1 Komunikasi Organisasi

2.2.1.1 Teori Komunikasi Organisasi – Teori Sistem Katz and Khan

Pace & Faules (dikutip dalam Mulyana 1998, h. 59-60) menjelaskan mengenai salah satu teori dalam organisasi adalah teori sistem sosial yang merupakan teori klasik dan perilaku yang sering merujuk pada komunikasi sebagai proses penghubung. Komunikasi sebagai proses penghubung digambarkan layaknya sistem peredaran darah atau sistem syaraf dari organisme biologis di mana setiap bagian dalam organisme tersebut saling keterkaitan sehingga setiap bagian yang ada harus selalu dijaga agar berada dalam keadaan yang baik.

Suatu sistem sosial terdiri dari manusia-manusia yang tidak sempurna namun memiliki kesinambungan hubungan manusia yang baik karena hubungan-hubungan yang terjadi antara individu dalam organisasi akan memungkinkan sebuah organisasi bertahan jauh lebih lama. Oleh karena itu, organisasi harus terus berfungsi hingga masa depan yang tak tentu dapat diketahui.

Katz dan Kahn menjelaskan bahwa di dalam organisasi terdapat individu-individu yang bekerja didasari oleh interaksi satu sama lain. Sebagian besar interaksi yang dilakukan berupa tindakan komunikatif baik verbal maupun nonverbal. Komunikasi sebagai pertukaran makna merupakan sebuah inti dari suatu sistem sosial atau merupakan inti dari suatu organisasi. Penjelasan oleh Katz dan Kahn tersebut merujuk pada

pengertian bahwa komunikasi dianggap sebagai proses penghubung utama dalam sebuah organisasi dan tindakan-tindakan atau pun bentuk komunikasi yang terjadi dalam organisasi tersebut diartikan sebagai kegiatan komunikasi organisasi.

Pernyataan Katz dan Kahn sangat signifikan dengan pernyataan Scott (1961 dikutip dalam Mulyana, 1998, h. 67) yang berbunyi “organisasi terdiri dari bagian-bagian yang berkomunikasi antara satu dengan yang lainnya, menerima pesan-pesan dari dunia luar, dan menyimpan informasi. Fungsi komunikasi bagian ini sekaligus merupakan konfigurasi yang menggambarkan sistem secara keseluruhan”. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi adalah sistem organisasi.

Maka dari itu, “komunikasi” merupakan bagian sangat penting dalam menjalankan aktivitas organisasi karena tanpa adanya komunikasi “sebagai proses penghubung” makna dari sebuah informasi tidak akan dapat disampaikan dengan baik dari individu yang satu kepada individu lain karena yang menjalankan proses komunikasi dalam organisasi ialah individu-individu tersebut.

2.2.1.2 Definisi Komunikasi Organisasi

Menurut Pace & Faules (dikutip dalam Mulyana, 1998, h. 31-32) komunikasi organisasi merupakan suatu organisasi berlandaskan unit komunikasi dalam hubungan hirarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Komunikasi dalam organisasi

memiliki tantangan tersendiri yakni proses yang berhubungan dengan jaringan komunikasi yang dapat membantu menciptakan nilai organisasi.

Komunikasi organisasi menyangkut pemahaman dari banyak transaksi yang terjadi secara bersama-sama karena menghasilkan penafsiran pesan di antara ratusan atau ribuan anggota organisasi pada saat yang sama meskipun memiliki jenis hubungan berbeda yang menghubungkan mereka dalam hal berpikir, pengambilan keputusan, kebijakan, regulasi, gaya berkomunikasi, memimpin, mengelola, memotivasi, iklim komunikasi, tingkat kepuasan, tingkat kecukupan informasi, metode komunikasi berbeda, tingkat materi dan energi dalam komunikasi efektif. Berbagai hal tersebut disebut sebagai sistem komunikasi berbeda.

Menurut Pace & Faules (dikutip dalam Mulyana, 1998, h. 33) secara interpretif (subjektif) komunikasi organisasi merupakan perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana para anggota organisasi yang terlibat dalam proses bertransaksi dapat memberi makna mengenai hal yang terjadi. Penafsiran makna dalam organisasi muncul dan berkembang dalam interaksi antar anggota organisasi.

Menurut Putnam (dikutip dalam Mulyana, 1998, h. 34) komunikasi organisasi dianggap sebagai struktur atau wadah yang sebelumnya sudah ada dan dianggap sebagai substansi nyata yang mengalir ke atas, ke bawah, dan ke samping.

Menurut Wiryanto (dikutip dalam Mulyana, 2011, h. 2) komunikasi organisasi dijelaskan sebagai pemberian atau penerimaan segala pesan-pesan mengenai organisasi yang berlangsung antar individu maupun kelompok secara formal dan informal.

Goldhaber (1986 dikutip dalam Mulyana, 2011, h. 13) menjelaskan komunikasi organisasi sebagai berikut “*organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty*”. Artinya, komunikasi organisasi merupakan suatu proses dalam membuat dan meneruskan pesan dalam sebuah jaringan yang saling bergantung dalam mengatasi ketidakpastian lingkungan atau berubah-ubah.

2.2.2 Budaya Organisasi

Pace & Faules (dikutip dalam Mulyana, 1998, h. 95) menjelaskan mengenai budaya sebagai pembentukan pemahaman yang terjadi akibat interaksi dalam kehidupan organisasi yang komunikatif. Hal tersebut karena organisasi adalah perilaku simbolik dan eksistensinya tergantung dari makna bersama atau penafsiran yang didapatkan dari proses interaksi individu di dalam organisasi.

Menurut Schein (2004, h. 3) “*Culture is an abstraction*” dalam kata lain, budaya merupakan sebuah abstraksi. Namun, budaya yang kuat mampu menciptakan sosial dan situasi organisasi yang kuat pula. Individu yang tidak mampu memahami kekuatan budaya yang ada, maka individu tersebut akan

menjadi korban dari kuatnya budaya. Fenomena dinamika budaya dapat terbentuk karena setiap saat mengelilingi kehidupan manusia, terus berlaku, dihasilkan dari interaksi antar individu, dibentuk oleh perilaku pemimpin, struktur organisasi, aturan-aturan yang ada, rutinitas, dan norma-norma yang menjadi acuan dalam mengontrol perilaku.

Schein (2004, h. 3) menjelaskan ketika individu membawa budaya ke tingkat organisasi atau bahkan turun melebur ke suatu kelompok dalam organisasi, maka akan terlihat jelas bagaimana sebuah budaya muncul kemudian tercipta, tertanam di benak individu lain, berkembang, dan pada akhirnya budaya mencerminkan suatu makna terhadap anggota kelompok.

Menurut Robbins (2002, h. 279-281) budaya organisasi mempunyai suatu nilai yang mengatur bagaimana anggota-anggota organisasi bersikap seperti bagaimana mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Hal tersebut mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang menjadi pedoman untuk anggota organisasi dan dapat membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Selain itu budaya organisasi merupakan suatu “pengertian bersama” yang dapat mewakili pandangan umum atau persepsi umum individu dari segi jabatan dan latar belakang berbeda. Sehingga deskripsi mengenai budaya suatu organisasi pun dapat memiliki kesamaan karena individu-individu tersebut memperoleh nilai dan pengalaman langsung yang serupa dalam suatu organisasi.

Di dalam organisasi yang besar pasti terdapat budaya organisasi dominan yang menggambarkan nilai-nilai utama organisasi untuk diberlakukan secara

bersama oleh individu-individu di dalamnya. Budaya dominan dalam suatu organisasi sangat penting karena akan membentuk sebuah “interpretasi seragam” atau pemahaman bersama mengenai hal-hal yang layak atau tidak layak untuk diterapkan. Sehingga dapat menjadi sarana potensial dalam memandu dan membentuk budaya organisasi dalam individu-individu yang bekerja di dalamnya.

Pandangan makro akan budaya tersebutlah yang memberi perbedaan kepribadian pada sebuah organisasi. Adanya budaya dominan tentu memiliki sub budaya sendiri dalam masing-masing kelompok dalam sebuah organisasi. Sub budaya akan cenderung berkembang dalam suatu organisasi besar yang bertujuan untuk membentuk suatu refleksi atas permasalahan, pengalaman dan situasi umum yang dihadapi anggota organisasi yang tak lain menjadi dinamika dalam kehidupan berorganisasi.

Sub budaya ini memiliki dua jenis yaitu vertikal dan horizontal. Sub budaya vertikal merupakan adanya perbedaan budaya kerja dalam masing-masing divisi di suatu organisasi. Sedangkan sub budaya horizontal adalah adanya pengertian bersama mengenai budaya kerja dalam setiap divisi di sebuah perusahaan.

Smirich & Calas (dikutip dalam Mulyana, 1998, h. 91) menjelaskan budaya organisasi dapat dipandang sebagai variabel metafora dasar yang dapat diukur baik dari sisi eksternal maupun internal organisasi. Budaya sebagai variabel eksternal berarti sesuatu yang dibawa masuk ke dalam organisasi. Sedangkan budaya sebagai variabel internal berarti sebagai wujud-

wujud budaya yang terbentuk dalam organisasi itu seperti ritual, kisah-kisah dan sebagainya yang dikembangkan dalam organisasi. Analisis metafora budaya ini menyatakan budaya sebagai pola-pola simbolik bersama serta refleksi dari berbagai proses yang tidak disadari.

2.2.2.1 Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Schein (2004, h.25-36) tingkatan budaya organisasi yaitu:

1. Artifacts

Meliputi fenomena yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan. Artifacts atau artefak meliputi tujuan produk dalam suatu kelompok, arsitektur sebagai fisik lingkungan organisasi, bahasa yang biasa digunakan dalam organisasi, teknologi dan produk, cerita mengenai perusahaan, nilai-nilai perusahaan, ritual dan acara yang biasa dilakukan serta seragam yang digunakan. Selain itu, iklim organisasi, kebiasaan atau rutinitas karyawan, bagaimana cara organisasi bekerja juga menjadi bagian dalam *artifacts*.

2. Espoused Beliefs and Values

Meliputi tujuan dan strategi yang merupakan nilai-nilai yang didukung atas kepercayaan dan dapat menjadi alasan bagi anggota-anggota organisasi berkorban untuk hal-hal yang dikerjakan.

3. Basic Underlying Assumptions

Keyakinan mengenai hal yang sudah ada atau sudah terjadi dalam organisasi. Dalam organisasi, keberadaan budaya menjadi suatu

strategi atau cara yang ditentukan dalam bekerja berdasarkan asumsi yang tak terucap.

2.2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Ndraha (2003, h. 45) budaya yang berada dalam dinamika kehidupan masyarakat memiliki fungsi yang dapat disimpulkan yaitu:

1. Sebagai identitas atau citra yang terbentuk dari berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem sosial, politik dan ekonomi, dan perubahan-perubahan sosial yang ada. (Charles Hampden-Turner, 1994, h. 14)
2. Sebagai pengikat yang kuat untuk seluruh individu yang menjalani budaya.
3. Sebagai sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya
4. Sebagai kekuatan penggerak budaya agar bersifat dinamis dan *resilient* melalui proses belajar.
5. Sebagai kemampuan membentuk nilai tambah karena budaya dapat terkait dengan manajemen yang terhubung dengan performa menurut Webber, John P. Kotter & James L. Heskett (Ndraha, 2003, h. 46)
6. Sebagai pola perilaku yang bersisi norma tingkah laku dan mempunyai garis batasan akan toleransi sosial menurut Greert Hofstede (Ndraha, 2003, h. 46)
7. Sebagai warisan yang dapat dialokasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
8. Sebagai substitusi formal agar seseorang dapat menjalankan tugasnya tanpa harus diberikan perintah.
9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti pembangunan yang disebut sebagai proses budaya

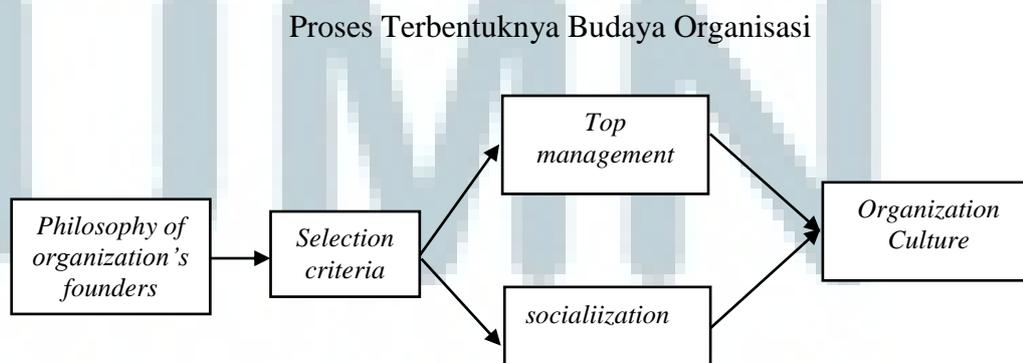
10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara agar terbentuk *nation-state*.

Menurut Robbins (2002, h. 283) fungsi budaya terbagi menjadi lima bagian yang di antaranya adalah:

1. Memiliki peran dan batasan yang menentukan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain.
2. Mencerminkan rasa identitas kepada setiap anggota organisasi.
3. Memudahkan penerusan komitmen sampai pada batasan yang lebih luas dengan melebihi batasan ketertarikan individu.
4. Mendorong stabilitas sistem sosial organisasi yang membantu mengikat kebersamaan berdasarkan standar ketentuan yang berlaku.
5. Sebagai mekanisme pengendalian dalam memandu sikap kerja karyawan

2.2.2.3 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Gambar 2.1



Sumber: Robbins (1993, h. 614)

Menurut Robbins (1993, h.614) budaya berawal dari filosofi pendiri organisasi atau perusahaan yang akan mempengaruhi kriteria dalam perekrutan anggota-anggota baru. Selanjutnya pihak manajemen organisasi yang bersentuhan langsung dengan para anggota-anggota baru akan mengatur iklim umum dalam melakukan sosialisasi untuk menyampaikan nilai-nilai organisasi kepada anggota-anggota baru.

Nilai-nilai yang disampaikan tersebut berguna sebagai pedoman dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Dampak dari nilai-nilai yang dijadikan pedoman oleh anggota-anggota organisasi tersebutlah yang nantinya akan menjalankan sistem budaya organisasi yang ada.

2.2.2.4 Proses Penerapan Budaya Organisasi

Ndraha (2003, h. 103) memaparkan bahwa budaya organisasi merupakan *output* (potret atau rekaman hasil proses) yang dijalani oleh suatu organisasi atau perusahaan melalui beberapa proses yang di antaranya:

1. Berbagi nilai

Individu-individu dalam organisasi yang menganut budaya akan saling berbagi nilai yang sama (*sharing value*) seperti pemakaian seragam perusahaan atau organisasi yang turut dicerminkan bersama rasa bangga sebagai alat kontrol dan pembentukan citra organisasi.

2. Proses belajar

Menjelaskan budaya sebagai proses belajar dari suatu pengalaman akan keberhasilan atau kegagalan dari organisasi lain. Proses belajar dapat berlangsung karena adanya tindakan mengikuti atau peniruan, pengkondisian, dan pengujian hipotesis atau pembuktian. Manfaat dari nilai-nilai budaya yang telah dibuktikan secara tidak langsung akan tertanam dan menjadi dasar.

2.2.2.5 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Schein (2004, h. 84) budaya dalam organisasi memiliki dimensi yang terbagi menjadi tiga bagian yaitu:

1. Dimensi adaptasi eksternal:

a. Misi dan strategi

Setiap anggota organisasi atau karyawan memperoleh pemahaman bersama mengenai misi utama perusahaan dari atasan

b. Tujuan

Unsur dasar yang sangat kuat di dalam budaya kelompok kerja dan biasanya berorientasi pada profit.

c. Pengukuran

Mengukur seberapa baik kelompok kerja melakukan pekerjaannya dalam mencapai tujuan yang ada meliputi informasi dan sistem kontrol seperti bagaimana anggota organisasi memperoleh informasi, terdapat sumber informasi

yang jelas dan baik atau tidak, dan mencerna informasi sebelum bertindak.

d. Koreksi

Terdapat perbaikan terhadap strategi yang tidak tepat dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Dimensi integrasi internal

Bahasa, batasan dalam kelompok, status/ kekuasaan, hubungan kelompok, penghargaan, norma, pertemanan, cinta, imbalan dan hukuman.

a. Membuat bahasa yang umum.

b. Distribusi kekuatan dan status.

c. Mengembangkan norma kedekatan, persahabatan dan kasih sayang.

d. Mendefinisikan dan mengalokasikan imbalan dan konsekuensi.

3. Dimensi asumsi-asumsi dasar

Hubungan dengan lingkungan, hakekat waktu, hakekat kegiatan manusia, hakekat kebenaran, hakekat hubungan antar manusia.

a. Realitas: realitas sosial, realitas individual, *high context and low context*.

b. Waktu: orientasi masa lalu, orientasi masa depan, perencanaan waktu.

- c. Jarak: antar karyawan memiliki jarak kedekatan intim, kedekatan personal dan kedekatan sosial baik saat bekerja ataupun tidak.
- d. Hubungan manusia: rasa aman, nyaman dan produktif

Menurut Robbins (1994, h.480) budaya organisasi mengimplikasikan karakteristik atau dimensi yang memiliki hubungan serta dapat diukur dan didefinisikan. Terdapat sepuluh karakteristik atau dimensi utama yang dapat diukur dan menjadi pembeda budaya dalam setiap organisasi yang di antaranya adalah:

1. Arah

Sejauh mana organisasi menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

2. Identitas

Tingkat sejauh mana anggota organisasi mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasi ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional.

3. Pola-pola komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal

4. Inisiatif individual

Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang di miliki individu

5. Kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai

6. Dukungan dari manajemen

Tingkat sejauh mana para manager memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.

7. Toleransi tindakan berisiko

Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.

8. Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka

9. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan baik atau adanya kordinasi yang baik.

10. Sistem Imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan untuk pegawai berprestasi seperti kenaikan gaji dan promosi.

2.2.3 Iklim Komunikasi Organisasi

Menurut Pace & Faules (2010, h. 99) iklim komunikasi organisasi merupakan persepsi tentang pesan dan peristiwa yang saling berhubungan dengan pesan yang terdapat dalam sebuah organisasi.

Menurut Redding (dikutip dalam Pace & Faules, 2010, h. 100) iklim komunikasi organisasi merupakan unsur yang krusial dan dianggap penting dari pada keterampilan atau teknik komunikasi dalam menciptakan sebuah komunikasi organisasi yang efektif.

Menurut Poole (dikutip dalam Pace & Faules, 2010, h. 100) iklim komunikasi juga dianggap penting karena merupakan hubungan konteks organisasi dengan konsep, perasaan dan ekspektasi mengenai anggota organisasi dan dapat dijadikan sebagai alat pembantu dalam menjelaskan perilaku anggota di dalam sebuah organisasi. Namun, bagaimanapun juga iklim komunikasi merupakan sebuah fitur dan bukan sebagai pengganti budaya. Dalam pandangan umum, iklim berkontribusi menuju koherensi budaya dalam membimbing perkembangannya.

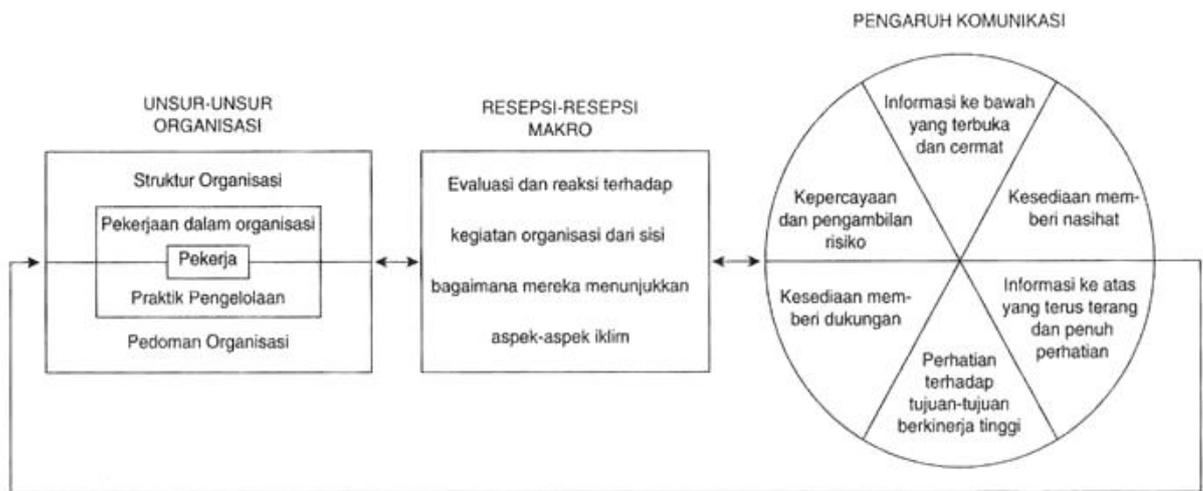
Pace & Faules (2010, h. 100-101) menjelaskan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap siapa kita berkomunikasi, siapa saja yang kita senangi, bagaimana perasaan kita, bagaimana perkembangan dalam bekerja, bagaimana kita berinovasi, apa yang ingin kita raih dan bagaimana kita dapat beradaptasi dengan organisasi.

Dari uraian-uraian mengenai iklim komunikasi organisasi yang dijelaskan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi sangat penting dalam kehidupan organisasi karena iklim komunikasi organisasi merupakan kondisi komunikasi internal organisasi serta bagaimana persepsi anggota organisasi dalam menanggapi pesan dan peristiwa yang berpengaruh dalam komunikasi antar anggota organisasi.

2.2.3.1 Proses Berkembangnya Iklim Komunikasi Organisasi

Gambar 2.2

Proses Iklim Komunikasi Organisasi



GAMBAR Bagian-bagian yang berinteraksi dalam iklim komunikasi organisasi

Menurut Pace & Faules (2010, h.150) unsur-unsur dalam organisasi terdiri dari lima kategori besar yaitu anggota organisasi pekerjaan dalam organisasi, praktik-praktik pengelolaan, struktur organisasi dan pedoman organisasi. Anggota organisasi sebagai pusat yang melaksanakan pekerjaan organisasi dan terlibat dalam kegiatan primer yang meliputi konsep-konsep, penggunaan bahasa, pemecahan masalah, dan pemebentukan gagasan serta kegiatan perasaan yang meliputi emosi, keinginan dan aspek perilaku manusia lainnya.

Selanjutnya, pekerjaan yang dilakukan terdiri dari tugas formal dan informal. Dalam melaksanakannya, anggota organisasi akan berhubungan dengan orang-orang dan tugas lainnya dengan mempertimbangkan metode yang digunakan seperti informasi, fasilitas,

barang-barang dan pelayanan yang diciptakan, dan perasaan tanggung jawab kepada manajerial yang membuat keputusan dan yang secara struktur organisasi, manajerial merupakan pemegang peranan dominan terhadap jalannya pekerjaan.

Tugas-tugas yang dilakukan pun merujuk pada pedoman organisasi yang memberi pengaruh, mengendalikan, memberi arahan bagi anggota-anggota organisasi melalui penyediaan informasi mengenai tujuan organisasi, apa yang harus dilakukan karyawan, bagaimana harus berpikir menghadapi masalah dan tindakan apa saja yang harus dilakukan dalam organisasi.

2.2.3.2 Fungsi Iklim Komunikasi Organisasi

Pace & Faules (dikutip dalam Mulyana 1998, h. 113) iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi. Fungsi-fungsi iklim komunikasi organisasi di antaranya:

1. Sebagai pedoman bagi keputusan perilaku individu.
2. Berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya
3. Mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan, dan harapan-harapan anggota dalam membantu menjelaskan perilaku organisasi dari objek penelitian
4. Dapat mendorong anggota organisasi dengan cara-cara tertentu.

5. Bersifat sebagai sistem *netral* antara sistem kerja dengan ukuran efektif organisasi seperti produktivitas, kualitas, kepuasan data validitas.
6. Untuk menunjukkan kepada anggota organisasi tertentu bahwa organisasi memercayai mereka dalam mengambil risiko.
7. Mendorong mereka dan memberikan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas.
8. Menyediakan informasi yang terbuka dan cukup mengenai organisasi.
9. Mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota organisasi.

2.2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Komunikasi

Organisasi

Pace & Peterson (dikutip dalam Pace & Faules, 2010, h. 158) mengemukakan enam dimensi untuk menelaah masalah tersebut, yaitu:

1. Kepercayaan

Karyawan organisasi di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. Pembuatan keputusan bersama

Para pegawai di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Pada pegawai di semua tingkat harus diberikan kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

3. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, agar para karyawan mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus *relative* mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasi, para pemimpin, dan rencana-rencananya.

5. Mendengarkan dalam komunikasi keatas

Karyawan di semua tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan karyawan di semua tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dalam pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Karyawan organisasi di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

2.2.4 Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang artinya menggerakkan. Miitchell (dikutip dalam Winardi, 2011, h. 24) mendeskripsikan bahwa motivasi merupakan sebuah perwakilan dari proses-proses psikologikal yang menciptakan pengarahan dan presistensi kegiatan-kegiatan bersifat sukarela yang diarahkan pada sebuah pencapaian tujuan.

Menurut Winardi (2011, h. 24) dalam lingkup organisasi para pemimpin dan pihak manajemen perlu memahami proses-proses psikologikal tersebut agar dapat berhasil dalam membina anggota-anggota organisasi menuju pencapaian sasaran-sasaran organisasi yang telah ditentukan.

Winardi (2011, h. 33) menjelaskan motivasi pada individu tergantung pada seberapa besar motif-motif yang ada. Motif-motif dapat dinyatakan pula sebagai kebutuhan, keinginan, ataupun dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang. Munculnya motif dapat terjadi dalam dua kondisi individu yaitu kondisi sadar dan bawah sadar. Pada intinya motif merupakan penyebab terjadinya tindakan-tindakan.

Robbins (2002, h. 55) menjelaskan bahwa motivasi adalah “keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu”. Kebutuhan (*need*) adalah hal dasar yang menjadi kekurangan secara psikologis atau fisik. Kebutuhan yang dirasa tidak tercukupi akan menimbulkan ketegangan dan merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan inilah yang menghasikan keinginan untuk mencari dalam menemukan tujuan-tujuan tertentu yang dapat memuaskan kebutuhan jika berhasil dan menurunkan sisi ketegangan individu.

Luthans (dikutip dalam Winardi, 2011, h. 22) mendefinisikan bahwa motivasi bukanlah hal yang dapat dilihat atau berwujud, tetapi hanya perilaku dari individu yang dapat dilihat sebagai wujud motivasi itu sendiri. Motivasi merupakan konstruk hipotetikal yang berfungsi untuk menjelaskan perilaku individu.

Jerry & Frederick (dikutip dalam Winardi, 2011, h. 27) menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil proses-proses yang bersifat internal atau eksternal bagi individu yang menimbulkan sikap antusias dan persistensi untuk mengikuti arah tindakan-tindakan tertentu.

Triguno (2005, h. 66-67) menyatakan motivasi merupakan salah satu unsur paling penting dalam mencapai keberhasilan akan suatu pekerjaan karena terdapat dorongan-dorongan bagi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan baik kelompok maupun individu. Dorongan dalam diri tersebut muncul karena adanya kesadaran diri untuk melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab sebaik mungkin bagi kelompok maupun organisasi yang di dasari dengan berbagai alasan baik.

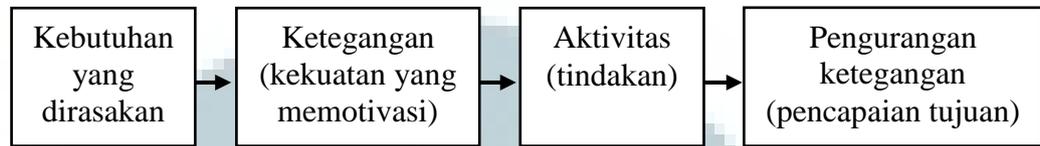
Dalam organisasi tidak semua anggota-anggotanya mudah memiliki rasa kesadaran diri dan dorongan dalam bekerja. Anggota-anggota organisasi tersebut tetap membutuhkan bantuan dari pihak manajemen atau atasan yang bersinergi langsung dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Pemberian motivasi oleh atasan pun tidak dilakukan dengan sebisanya saja, melainkan memerlukan strategi-strategi agar dorongan motivasi yang diberikan dapat berhasil secara optimal dengan beberapa factor seperti tujuan organisasi, cara kerja, teknologi, masyarakat dan pelanggan, budaya SDM dan sumber daya lainnya.

2.2.4.1 Proses Motivasi

Menurut Winardi (2004, h. 347) rasa motivasi dari dalam diri individu muncul karena adanya proses dorongan tersebut. Berikut proses motivasi menurut Winardi:

Gambar 2.3

Proses Motivasi



Sumber: Winardi (2004, h. 347)

Akibat munculnya perasaan akan suatu kebutuhan, individu yang merasakannya akan mengalami ketegangan batin atau ketidakseimbangan. Sehingga, menyebabkan munculnya dorongan dari dalam diri atau termotivasi untuk melakukan tindakan atau aktivitas agar kebutuhan yang dirasakan dapat terpenuhi. Kebutuhan yang sudah terpenuhi tersebut akan membuat individu mengalami perasaan penurunan ketegangan.

Menurut Winardi (2004, h. 347), suatu organisasi perlu melakukan upaya-upaya untuk memotivasi karyawan melalui pihak manajemen untuk menciptakan kebutuhan-kebutuhan yang dapat dirasakan individu atau menyediakan alat-alat pemuas kebutuhan yang ada dalam diri individu yang bersangkutan.

2.2.4.2 Teori Motivasi Higiene oleh Herzberg

Adair (2006, h. 72-75) menjelaskan bahwa teori motivasi oleh Herzberg telah diuji coba pada 12 organisasi yang menunjukkan hasil positif berupa ditemukannya factor-faktor penunjang motivasi dalam

bekerja. Dalam teorinya, Herzberg mengemukakan tingkatan 14 dimensi yaitu:

1. Pengakuan

Pengakuan mengenai hal positif atau pujian dan pengakuan mengenai hal negatif berupa kritik yang dapat membangun motivasi agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

2. Penghargaan

Pemberian apresiasi atau penghargaan dalam pekerjaan seperti berhasil melaksanakan pekerjaan dengan baik, berhasil memecahkan suatu masalah, mampu mengamati hasil pekerjaan anggota organisasi lain dan mampu memberi pembenaran.

3. Kemungkinan untuk berkembang

Adanya promosi untuk anggota-anggota organisasi yang dirasa memiliki kemungkinan untuk semakin berkembang melalui pelatihan-pelatihan untuk belajar dan mempraktikkan keahlian yang baru, pelatihan memperoleh pengetahuan baru yang lebih profesional

4. Peningkatan

Adanya peluang untuk perubahan status dan posisi menjadi lebih baik dalam organisasi

5. Upah

Upah kerja yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

6. Hubungan interpersonal

Adanya interaksi dan hubungan baik yang terjalin dengan rekan kerja maupun supervisor dalam organisasi.

7. Teknik atasan

Kompetensi dan kejujuran dari atasan atau supervisor, bagaimana cara mendelegasikan tugas untuk anggota-anggota organisasi dan bagaimana cara membimbing atau mengajarkan anggota-anggota organisasi.

8. Tanggung jawab

Adanya tuntutan tanggung jawab akan terselesaikannya setiap pekerjaan dengan baik sesuai kebijakan-kebijakan organisasi.

9. Kebijakan perusahaan

Deskripsi mengenai organisasi, struktur dalam organisasi, dan karakteristik organisasi yang ada dan harus ditaati oleh anggota organisasi.

10. Kondisi lingkungan kerja

Ruang kerja yang nyaman dan membuat karyawan produktif berpikir dan tersedianya fasilitas-fasilitas yang menunjang pekerjaan sehingga dapat berjalan mudah dan lancar.

11. Pekerjaan itu sendiri

Tergantung bagaimana pandangan mengenai pekerjaan itu sendiri yang dilakukan oleh setiap individu. Apakah dapat membuat

anggota organisasi mengerjakan dengan sepenuh hati atau dapat memberi kepuasan tersendiri.

12. Faktor kehidupan pribadi

Keluarga yang membutuhkan upah kerja dan lokasi tempat bekerja yang dirasa tidak menyulitkan.

13. Status

Merasa termotivasi karena status dan jabatan yang dimiliki dalam perusahaan menempati posisi tinggi dan dilengkapi dengan berbagai fasilitas dari perusahaan.

14. Stabilitas kerja

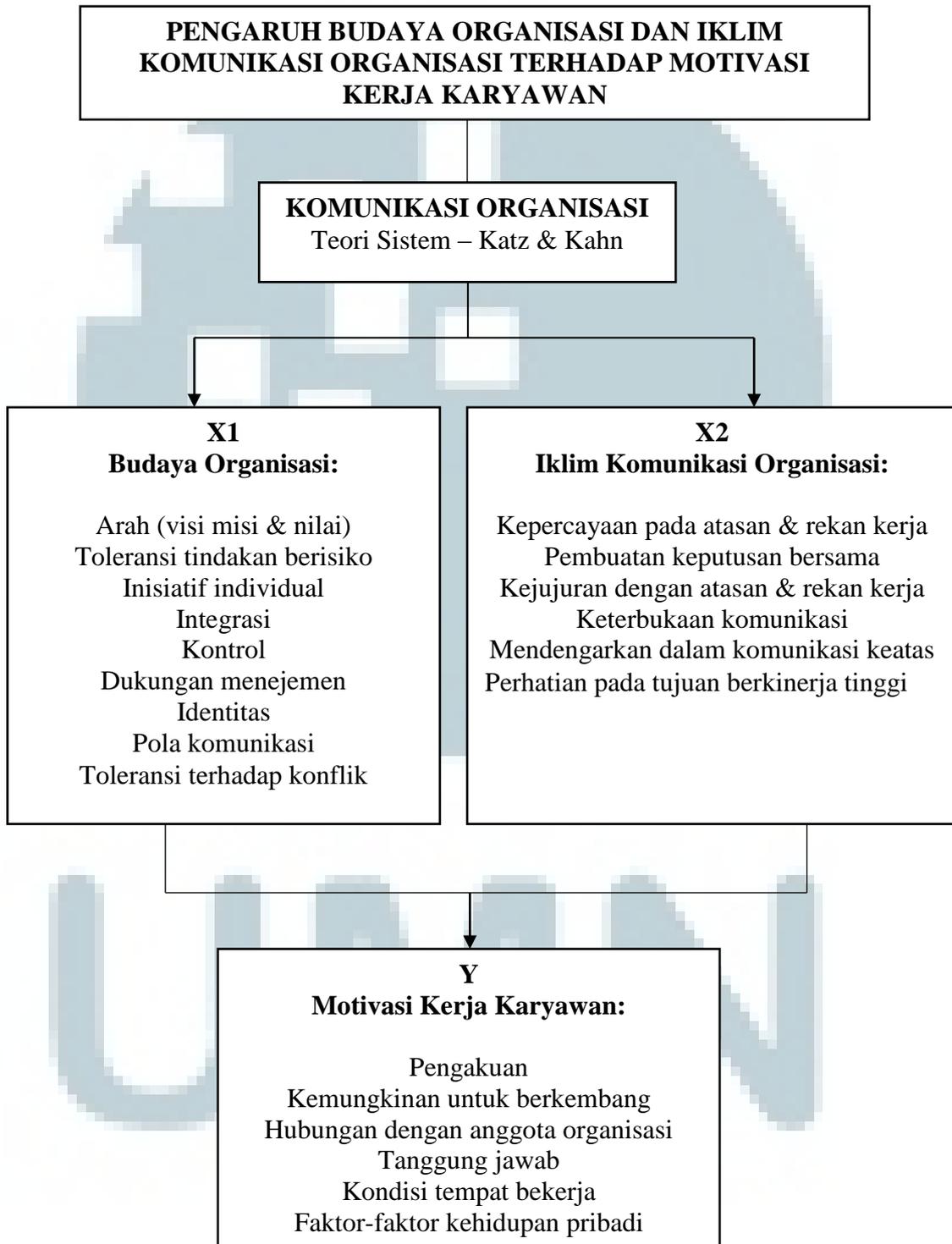
Stabilitas keamanan dalam organisasi selama karyawan bekerja.

Dalam penelitian ini, indikator pada variabel motivasi kerja menggunakan teori motivasi higiene oleh Herzberg karena telah diuji di dalam 12 organisasi dan memberikan hasil yang baik. Oleh karena itu, teori ini digunakan karena sudah dinilai kredibel dalam meneliti motivasi kerja di sebuah organisasi.

U
M
M
N

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran



Sumber: penulis, 2016