BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang signifikansi topik yang diangkat dalam penelitian ini, Peneliti melakukan *literature review* pada penelitian-penelitian terdahulu yang sejenis. Hal ini dilakukan untuk memberi gambaran cakupan serta paradigma dalam memandang judul penelitian ini serta yang mengulas fenomena KDR/*remote working*, konsep iklim organisasi, dan konsep motivasi kerja karyawan. Ulasan-ulasan berikut ini diharapkan memberi *insight* baru baik dari kelebihan maupun kekurangan penelitian. Dua penelitian diambil dari jurnal berbasis internasional dan satu penelitian dari jurnal berbahasa Indonesia.

Jurnal pertama dengan judul "Hubungan Antara Iklim Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT Media Dian Sejahtera" secara sederhana meneliti pengaruh 1 (satu) variabel independen terhadap 1 (satu) variabel dependen. Penelitian ini menggunakan *total sampling* terhadap 75 karyawan PT Media Dian Sejahtera dari 12 (dua belas) divisi. Hasilnya terdapat pengaruh positif dan kuat antara iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan, yakni senilai 0,770. Namun, pada bab kajian pustaka dijabarkan teori iklim komunikasi organisasi oleh Pace dan Faules. Dalam kajian ini, iklim komunikasi organisasi dipandang dalam 2 (dua) persepsi yakni iklim terbuka atau iklim tertutup. Indikator iklim komunikasi organisasi yang dianggap memengaruhi motivasi meliputi perasaan dihargai, hubungan komunikasi dengan atasan,

pemberian wewenang untuk mengambil keputusan, kebebasan mengungkapkan ide, pemenuhan fasilitas, dll (Darmawan, 2013).

Jurnal kedua berjudul "Iklim Komunikasi Organisasi di Masa Pandemic Covid-19" yang mengkaji 1 (satu) variabel yakni iklim komunikasi organisasi secara kontekstual dan aktual. Variabel diteliti pada konteks masa pandemi Covid-19 dan lingkup pendidikan sekolah. Penelitian ini merujuk pada 6 (enam) indikator iklim komunikasi organisasi Pace dan Faules yang meliputi kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan komunikasi ke atas, dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi SMPN 3 Cimahi dinilai baik, namun 1 (satu) faktor di antaranya perlu diberi perhatian, yakni faktor pembuatan keputusan bersama (Jaelani, 2021). Melalui penyebaran kuesioner, data yang terkumpul diolah dengan menghitung mean tiap faktornya, lalu hasil olahan data dipaparkan secara deskriptif. Penelitian ini merupakan yang terbaru dibanding 2 (dua) penelitian terdahulu lainnya, yakni dipublikasikan pada 2021. Meskipun sifat aktual dan kontekstual penelitian ini menjadi keunggulan, Peneliti menganggap fenomena pandemi Covid-19 tidak sepenuhnya berpadanan dengan konsep Kerja dari Rumah.

Jurnal ketiga berjudul "Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees" merupakan jurnal berbasis internasional yang meneliti

beberapa variabel dengan analisis kompleks. Dua konsep utama meliputi komunikasi dan *teleworking* (atau berpadanan dengan KDR) yang menaungi 3 (tiga) variabel. Peneliti mendapati variabel baru dan unik dalam kajian ini yakni kepuasan akan penggunaan saluran komunikasi yang meliputi e-mail, aplikasi pesan singkat, telepon, dan komunikasi video. Variabel lainnya adalah kepribadian (*personality*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pernyataan Pincus (1986) mengenai minimnya kajian tentang hubungan kepuasan komunikasi, kepuasan kerja, dan saluran komunikasi (Smith et al., 2015). Terminologi kepuasan komunikasi pertama kali dikonseptualisasikan oleh Downs & Hazen pada 1977 yang beriringan dengan perkembangan konsep kepuasan kerja pada pertengahan 1970-an (Pincus, 1986; Smith et al., 2015). Selain itu, Virick et al. (2010) menyebutkan urgensi untuk meneliti hubungan *telework* dengan kepuasan kerja adalah karena hasil kajian seputar topik ini bersifat kompleks dan sangat bervariasi (Golden & Viega, 2005; Smith et al., 2015). Virick et al. (2010) menyatakan bahwa perlu ada kajian yang tidak secara langsung menghubungkan *telework* dan kepuasan kerja, namun mengkaji dengan hubungan atau faktor lain agar lebih kontekstual dan akurat (Smith et al., 2015). Pada satu penelitian (Golden & Viega, 2005) *telework* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, namun pada penelitian lain (Gajendran & Harrison, 2007) *telework* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Smith et al., 2015).

Berdasarkan ketiga penelitian rujukan ini, Peneliti menganalisis serta memilih konsep maupun kerangka penelitian yang dapat diadopsi dalam

penelitian ini. Dua penelitian rujukan mengkaji iklim komunikasi organisasi berdasarkan 6 (enam) faktor oleh Pace & Faules (Darmawan, 2013) (Jaelani, 2021). Dua penelitian mengkaji *telework* baik sebagai kerangka konsep maupun sebagai konteks penelitian dilaksanakan (Jaelani, 2021) (Smith, 2015). Ketiga penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan *nonprobability sampling*, 2 (dua) penelitian mengambil populasi pada suatu organisasi.

Peneliti menganalisis minimnya kajian terkait iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja dalam konteks KDR, yang menjadi *state of art* dari pada penelitian ini. Peneliti juga menemukan adanya celah atau peluang berdasarkan berbagai kajian bahwa *telework* lebih banyak diposisikan sebagai variabel independen (X) yang diteliti secara *direct* hubungannya dengan motivasi kerja (Y). Sehingga KDR sebagai variabel moderasi atau variabel mediasi yang lebih cocok untuk status KDR tertentu, belum terakomodasi. Selain itu, penelitian ini menggunakan *random proportionate sampling* dengan perbandingan kebanyakan penelitian sejenis terhadap suatu perusahaan menggunakan *total sampling* (Darmawan, 2013). Penelitian ini menggunakan kerangka konsep *telework*, iklim komunikasi organisasi oleh Pace & Faules, dan motivasi oleh Maslow dengan *telework* sebagai variabel moderasi.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Teori dan Konsep	Metodologi	Hasil Penelitian
Iwan Heru Darmawan Tenaga Peliputan Sekretariat Negara RI Unit Sekretariat Wakil Presiden	Hubungan Antara Iklim Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT Media Dian Sejahtera Jurnal Visi Komunikasi/Volume XII, No. 02, November 2013	Mengetahui hubungan iklim komunikasi organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT Media Dian Sejahtera.	● Iklim Komunikasi (Redding, Pace & Faules) ● Motivasi (Maslow, Herzberg)	Kuantitatif, eksplanatif	Hasil koefisien korelasi pada penelitian ini menunjukan bahwa variabel iklim komunikasi organisasi tinggi dan cukup kuat terhadap variabel motivasi kerja karyawan.
Adindri Saputra Jaelani, Yulianti	Iklim Komunikasi Organisasi di Masa Pandemic Covid-19 Jurnal Prosiding Manajemen Komunikasi, Volume 7, No. 1, 2021	Mengetahui gambaran iklim organisasi SMPN 3 Cimahi berdasarkan 6 (enam) indikator Pace & Faules.	● Iklim Komunikasi (Pace & Faules)	Kuantitatif, deskriptif	Secara keseluruhan, iklim organisasi SMPN 3 Cimahi diterapkan dengan baik. Indikator kepercayaan dan mendengarkan komunikasi ke atas mencapai nilai mean tertinggi. Indikator

					pembuatan keputusan bersama memiliki mean terendah.
Stephanie A. Smith, Alyssa Patmos, and Margaret J. Pitts	Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees International Journal of Business Communication 1–25, 2015	Mengkaji kepuasan kerja pekerja *telework* di Amerika Serikat terkait saluran komunikasi organisasi dan kepribadian.	● *Telework* ● Saluran komunikasi dalam Komunikasi Interpersonal (Hecht's) ● Kepribadian Big 5 (Costa & McCrae) ● Kepuasan kerja (Pond & Geyer)	Kuantitatif, *snowball sampling*	Secara keseluruhan faktor *openness, conscientiousness,extraversion,* dan *agreeableness* (indikator Big 5) memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan saluran komunikasi dan kepuasan kerja. Sedangkan, faktor *neuroticism* tidak berpengaruh terhadap 2 variabel lainnya.

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2021

2.2 Konsep dan Teori Penelitian

2.2.1 Teori Motivasi

2.2.1.1 Teori Motivasi Maslow

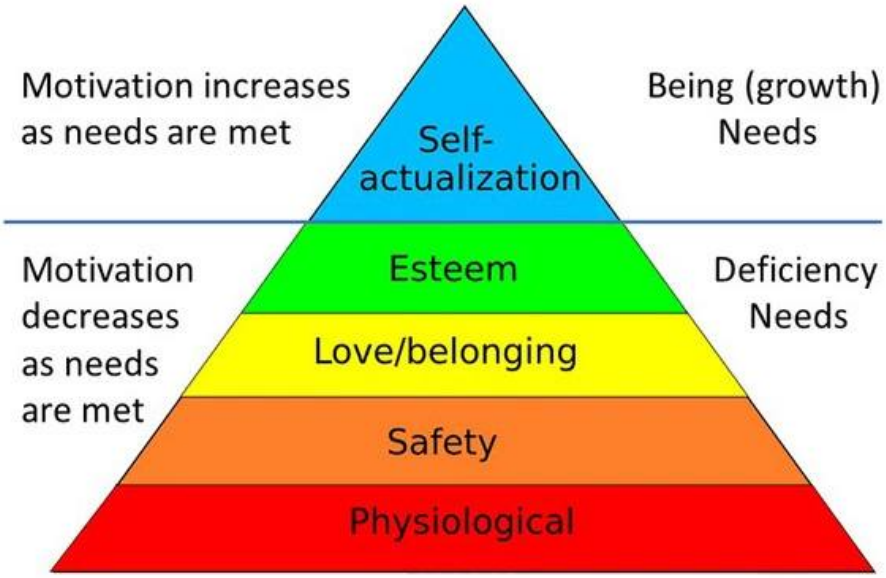
Teori Motivasi Maslow seringkali digunakan sebagai rujukan dalam mengkaji konsep motivasi kerja. Pada dasarnya, teori ini memetakan tingkat kebutuhan manusia dari yang paling dasar ke paling tinggi. Kebutuhan menjadi konsep utama dalam teori ini. Kebutuhan diidentifikasi sebagai hal yang harus dipenuhi segera dan tidak bisa tidak dipenuhi. Secara lebih mendalam, kebutuhan dicetuskan melalui Teori Dorongan/*Drive Theory* oleh Hulk (1943) yang didefinisikan sebagai sesuatu dalam kondisi defisit atau kekurangan (Taormina, 2020). Pada saat manusia kekurangan suatu hal, timbul dorongan untuk mendapatkan atau mencukupkan diri dengan hal tersebut, sehingga disebut sebagai kebutuhan. Sehingga kebutuhan dapat dipahami sebagai kurangnya suatu hal yang esensial bagi manusia (Taormina, 2020). Sebagai contoh, semakin lama seseorang tidak mengonsumsi makanan, semakin lapar yang orang tersebut rasakan.

Selain kebutuhan didefinisikan sebagai kondisi kekurangan/*lacking*, di tahapan tertentu dalam hierarki Maslow, kebutuhan dipahami sebagai kondisi untuk bertumbuh (McLeod, 2020). McLeod (2020) menyebutkan bahwa 4 (empat) tingkat kebutuhan pertama merupakan tahapan karena kondisi defisit (*D-needs*), sedangkan tingkat tertinggi karena dorongan atau hasrat untuk bertumbuh (*B-needs*). Tingkat kebutuhan karena defisit/*D-needs* dijelaskan apabila telah dipenuhi, maka manusia cenderung secara otomatis berorientasi pada kebutuhan

pada tingkat selanjutnya. Dengan demikian, prinsipnya seiring *D-needs* tercukupi tingkat motivasi menurun karena orang tersebut tidak lagi memiliki dorongan untuk memenuhi kekurangan tersebut. Sedangkan semakin *B-needs* tercukupi, semakin meningkat kepuasan (*satisfaction*) orang tersebut dan semakin muncul hasrat untuk mendapatkan kepuasan tersebut. Pemetaan jenis dorongan kebutuhan dan pendekatan motivasi terhadap hierarki Maslow tersaji dalam gambar di bawah ini.

Gambar 2.1

Teori Motivasi Maslow Berdasarkan Jenis Dorongan Kebutuhan



Sumber: McLeod, 2020

Berangkat dari disiplin ilmu psikologi, kebutuhan terbukti memotivasi manusia dalam berbagai sektor, khususnya dalam komunikasi organisasi di mana motivasi karyawan menjadi salah satu elemen penting dalam perusahaan. Teori

Hierarki Maslow atau Teori Motivasi Maslow ini dikembangkan pada tahun 1943-1987 dengan terdiri atas 5 (lima) tingkatan sebagai berikut (Taormina, 2020).

1. Kebutuhan Fisiologis

   Meliputi kebutuhan fisik dan biologis seseorang. Contohnya kebutuhan akan sandang/pakaian, pangan/makanan, papan/tempat tinggal, dan kebutuhan biologis seperti bernafas, buang air, bernafas, dan lain sebagainya. Pada pemikiran yang lebih primitif, secara fisiologis manusia membutuhkan molekul air, garam, dan oksigen. Bahkan, Maslow menyebutkan suhu lingkungan, seperti seberapa panas atau dingin sekitar seseorang, termasuk dalam tingkat kebutuhan ini. Kebutuhan fisiologis menjadi tingkatan terendah karena tidak teridentifikasi kebutuhan lain yang lebih mendasar dibanding aspek ini.

2. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan

   Meliputi kebutuhan akan keamanan secara fisik maupun psikologis, seperti rasa bebas dari rasa takut, rasa sakit penjajahan, ancaman, dll; rasa aman ketika dalam tempat atau saat beraktivitas. Kebutuhan ini diidentifikasi sebagai bentuk pertahanan diri/*defense mechanism* manusia dan makhluk hidup dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya (*survival*). Perasaan aman dan selamat menjadi kebutuhan saat seseorang menghadapi ancaman seperti binatang buas, serangan kriminal, penyakit, perang, anarki, kekacauan sosial, bencana alam. Pada masa yang lebih maju dan urban, keamanan terimplementasi pada hal-hal seperti keamanan pekerjaan,

keamanan finansial, asuransi kesehatan, dan jaminan pensiun. Naluri untuk merasa aman terbukti diturunkan secara genetik dan neurologis (Carretie, Hino-josa, Mercado, & Tapia, 2005). Kebutuhan ini dapat dipuaskan secara aplikatif melalui bertempat tinggal yang melindungi dari bahaya (misalnya, posko perlindungan/pengungsian dari bencana), pihak atau orang yang dapat diandalkan untuk membantu (misalnya, polisi atau aparat keamanan), sistem hukum yang etis, atau pemerintahan yang dapat dipercaya, hingga rasa stabilitas dalam kehidupan seseorang.

3. Kebutuhan Sosial

   Meliputi kebutuhan yang bersifat hubungan antar manusia atau secara sosial. Seperti kebutuhan memiliki teman, memiliki keluarga, kebutuhan cinta dari lawan jenis, dan perasaan diinginkan dan dimiliki. Kebutuhan ini juga sering disebut sebagai 'kebutuhan akan cinta' (*belongingness needs*). Baumeister dan Leary (1995) menjelaskan berdasarkan penelitian ekstensif bahwa ikatan interpersonal atau perasaan dibutuhkan, diterima, atau menjadi bagian dari komunitas/dengan orang lain menjadi kebutuhan fundamental seseorang. Pernyataan ini didukung kuat dengan teori dan faktor yang menunjukkan bahwa membangun hubungan dan keterikatan dengan orang lain dapat menambah perasaan/semangat untuk bertahan hidup (Ainsworth, 1989). Dengan demikian, kebutuhan tingkat ini berpadanan dengan kebutuhan untuk berinteraksi/bersosialisasi yang mengakomodasi seseorang dalam mendapatkan perasaan cinta dan penerimaan. Baumeister and Leary (1995) menyebutkan bahwa kebutuhan

sosial bersifat bawaan melihat mudahnya hubungan interpersonal dapat terjalin di berbagai golongan masyarakat. Kebutuhan ini tidak terpuaskan umumnya dengan pengucilan di suatu komunitas atau kelompok masyarakat yang mengandung penolakan sosial, perasaan tidak diinginkan, terisolasi, kesepian, dan depresi (Baumeister & Leary, 1995, p. 506).

4. Kebutuhan Penghargaan

   Dikenal sebagai *esteem needs*, kebutuhan ini meliputi kebutuhan yang bersifat kognitif dan psikologis. Penghargaan secara implikatif dilihat dalam bentuk pujian secara verbal, tanda jasa, hadiah, promosi dalam pekerjaan, dll. *Esteem* dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai respek yang dalam KBBI sebagai rasa hormat (kbbi.kemdikbud.go.id, 2021). Maslow (1943) memandang kebutuhan penghargaan terbagi ke dalam 2 (dua) komponen yakni penghargaan untuk diri sendiri (*esteem for self*) dan penghargaan dari orang lain (*esteem from others*). Penghargaan untuk diri sendiri diindikasikan dengan perasaan berharga, perasaan pantas atau layak, penerimaan akan kelebihan dan kelemahan diri sendiri, pemahaman bahwa kualitas pada diri sendiri mencukupi seseorang untuk menjalani kehidupan. Sedangkan, penghargaan dari orang lain dipahami sebagai tendensi dan kepuasaan seseorang ketika kualitas dirinya diakui/divalidasi, dipuji, dihormati, dan dikagumi (Taormina, 2009) untuk merasa berharga.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

   Sebagai tingkat kebutuhan tertinggi, kebutuhan ini lebih kompleks dan

abstrak untuk didefinisikan. Secara keseluruhan Maslow (1987) menjelaskan selalu ada tendensi dalam diri seseorang untuk mengaktualisasikan diri dan potensi mereka yang sepenuhnya/sebenarnya, dengan pemahaman lain untuk memaksimalkan potensi diri yang membuat seseorang merasa istimewa, spesial, dan berbeda dari yang lain. Taormina (2020) menganalisis bahwa banyak literatur yang kurang tajam dalam mengkaji konsep ini dengan minim definisi dan sudut pandang subjektif. Sebagai contoh, Maslow (1987, p. 12) sendiri menjelaskan orang yang 'teraktualisasi' adalah mereka yang sukses secara finansial, berhasil menghasilkan banyak karya, dan terpandang karena kreativitas atau tindakan mulia yang seseorang lakukan. Berdasarkan gabungan tambahan definisi, Taormina (2020) secara persis Kebutuhan Aktualisasi Diri dijelaskan sebagai kebutuhan seseorang untuk berproses dalam menjadi dirinya yang unik, istimewa, khas, luar biasa, tidak seperti pada umumnya, berbeda dari lain, dirinya yang sesungguhnya. Definisi ini mematahkan apa yang menjadi idealisme masyarakat/peradaban akan bagaimana seharusnya seseorang menjadi (berprofesi, berpenghasilan finansial, bertindak). Secara aplikatif, kebutuhan ini dipuaskan dengan berpendapat, bertindak, dan berekspresi sesuai dengan minat, idealisme, prinsip, pemikirannya yang personal dan dengan unjuk kebolehan dan bakat yang seseorang miliki.

2.2.1.2 Teori Dua Faktor

Teori Dua Faktor dikemukakan oleh seorang psikolog asal Amerika Serikat bernama Frederick Herzberg. Akrab dengan sebutan Herzberg, ia dikenal sebagai salah satu pemikir besar dalam disiplin manajemen dan motivasi. Herzberg mengembangkan teori ini pada tahun 1923-2000. Dua faktor dalam teori adalah faktor motivasional dan faktor *hygiene*. Secara garis besar, faktor motivasional mencakup ranah intrinsik, sedangkan faktor *hygiene* mencakup ranah ekstrinsik seseorang (Wizaksana, 2012).

Faktor motivasional meliputi hal – hal yang mendorong dari dalam diri seseorang, seperti keinginan untuk mencapai atau berprestasi (*achievement*), bertanggung jawab (*responsibility*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), posibilitas untuk bertumbuh (*possibility of growth*), adanya kemajuan (*advancement*), hingga mendapatkan pengakuan/penghargaan (*recognition*). Sedangkan faktor *hygiene* atau faktor pemeliharaan/kesehatan meliputi hal-hal yang bersumber dari luar diri. Contohnya, status dalam organisasi, hubungan bawahan dengan atasan (hubungan vertikal), hubungan antar rekan (hubungan horizontal), kebijakan organisasi, kondisi kerja, hingga sistem imbalan yang berlaku. Faktor *hygiene* memiliki hubungan erat dengan konsep iklim organisasi (Wizaksana, 2012).

2.2.2 Komunikasi Organisasi

2.2.2.1 Definisi Komunikasi

Komunikasi organisasi mencakup pilar konsep utama yakni komunikasi. Pace & Faules (2015) menjabarkan adanya dua bentuk umum tindakan

komunikasi yakni; (1) penciptaan pesan atau penciptaan pertunjukan (*display*), (2) penafsiran pesan atau penafsiran pertunjukan. Penciptaan pesan dipahami sebagai pertunjukkan pesan oleh individu dalam setiap tindakan yang dilakukan, simbol yang ditampilkan, atau apapun yang disebarkan sehingga dapat dilihat oleh individu lain. Penafsiran pesan dipahami sebagai bagian dari proses pertunjukkan/penciptaan pesan yang menguraikan atau memahami pesan dengan cara tertentu (Redding, 1972; Pace & Faules, 2015). Bahkan Redding & Sanborn (1964) menganggap bahwa penafsiran menghasilkan pesan (*decoded message*) yang paling penting.

Secara umum, komunikasi didefinisikan sebagai proses pemindahan (*transfer*) atau pertukaran (*exchange*) informasi/pesan. Dalam konteks komunikasi organisasi, lazimnya pesan berupa verbal dan nonverbal (kata-kata, bunyi, gambar, sketsa, dll) yang diterjemahkan oleh individu dan menghasilkan makna dalam benak. Penting untuk digarisbawahi bahwa hanya pesan yang dapat dipindahkan tapi makna tidak dapat dipindahkan. Sehingga proses penafsiran terjadi dalam lingkup personal seseorang. Goldhaber (1979) menyarankan agar komunikator dapat memaksimalkan makna dengan pemberian pesan melalui penampilan (pakaian, alat peraga bantuan), postur tubuh, kontak mata, gerak gerik, sentuhan, parabahasa, jarak kedekatan, dsb (Pace & Faules, 2015).

2.2.2.2 Definisi Komunikasi Organisasi

Definisi komunikasi organisasi terbagi ke dalam 2 (dua) sudut pandang yakni definisi fungsional dan definisi interpretif. Secara fungsional, komunikasi organisasi didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan antar unit-unit

komunikasi dalam hubungan struktural di organisasi. Unit komunikasi yang dimaksud adalah individu yang menempati posisi/jabatan dalam perusahaan, yang dipahami sebagai figur yang personal dalam konteks *job description* dalam jabatan tersebut. Terdapat banyak jenis hubungan dan arus komunikasi dalam organisasi karena banyaknya unit komunikasi yang terlibat. Sehingga Pace & Faules (2015, p. 32) menyatakan bahwa setidak-tidaknya satu orang dalam sebuah jabatan pasti menunjukkan/menciptakan dan menafsirkan pesan. Definisi fungsionalis ini sepadan dengan definisi tradisional dan definisi objektif yang menekankan komunikasi organisasi sebagai kegiatan bertukar pesan dalam batasan organisasional.

Sedangkan definisi interpretif berfokus pada proses seseorang menerima, menafsirkan, dan bertindak berdasarkan makna dari pesan yang ditransaksikan dalam sebuah organisasi. Pandangan ini menitikberatkan pada penggunaan komunikasi sebagai alat untuk seseorang beradaptasi dengan lingkungannya. Organisasi dianggap sebagai realitas subjektif yang dikonstruksi oleh anggotanya yang notabene eksistensi organisasi dapat lenyap saat anggota-anggotanya berpikir demikian. Secara interpretif, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna dalam interaksi antar anggota yang menciptakan, memelihara, hingga mengubah organisasi.

2.2.2.3 Komunikasi Organisasi dan Motivasi

Permasalahan populer yang kerap muncul dalam organisasi adalah kesenjangan antar sebagian anggota yang bekerja keras dan lainnya yang bekerja sesedikit mungkin (Pace & Faules, 2015, p. 113). Hal ini mencakup aspek

motivasi yang dipahami sebagai alasan-alasan mengapa seseorang mau mencurahkan tenaga untuk melakukan suatu tugas. Dalam kajian ekonomi dikenal teori efisiensi-X oleh Frantz (1988) yang mengasumsikan adanya tekanan dari hubungan vertikal terhadap anggota untuk mengeluarkan tenaga lebih banyak tanpa mengeluarkan biaya, sehingga dapat mencapai hasil lebih maksimal (Pace & Faules, 2015). Ketika perusahaan menghadapi permasalahan atau ingin mencapai tujuan tertentu, biaya atau fasilitas yang canggih (teori inefisiensi-X) tidak tentu dapat menyelesaikan masalah. Faktor-faktor efisiensi-X seperti komunikasi, motivasi, kepemimpinan, dan gaya manajemen yang justru menjadi solusi.

Salah satu hambatan terletak pada perbedaan pemahaman antara anggota (penyelia) dengan perusahaan (penyelia) mengenai faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja.

2.2.3 Iklim Komunikasi Organisasi

2.2.3.1 Definisi dan Signifikansi Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim dalam iklim komunikasi organisasi diidentifikasi sebagai iklim fisik yang berpadanan dengan kata ‘cuaca’ yang merupakan gabungan daripada temperatur, kelembaban, sinar matahari, tekanan udara, dan angin yang diukur dalam rangkaian 1 (satu) tahun-an. Layaknya iklim alam memengaruhi bagaimana makhluk hidup bertindak dan bertahan hidup, demikian pula iklim komunikasi terhadap motivasi, perilaku, dan interaksi anggota organisasi. Dalam konteks organisasi, iklim komunikasi dilihat sebagai sesuatu yang sederhana namun juga kompleks untuk dimaknai sehingga harus didukung secara teoretis dan empiris.

Iklim komunikasi didefinisikan oleh Pace & Faules (2015) sebagai gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku dan interaksi anggota, harapan, konflik, serta kesempatan untuk bertumbuh (yang menjadi suatu evaluasi makro perusahaan). Berbeda dari iklim organisasi, iklim komunikasi organisasi mencakup persepsi-persepsi yang berkaitan dengan pesan, baik pesan itu sendiri atau peristiwa dan tindakan anggota terhadap pesan. Iklim komunikasi organisasi merupakan citra makro, bersifat abstrak, dan merupakan gabungan dari fenomena komunikasi organisasi yang terjadi. Dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi disusun oleh pesan-pesan yang bersirkulasi dalam organisasi, dan pada saat yang sama memberi pengaruh terhadap pesan-pesan yang tercipta di waktu selanjutnya.

2.2.3.2 Unsur-Unsur Organisasi

Komponen/unsur dalam organisasi berperan dalam perkembangan iklim komunikasi organisasi walaupun tidak secara langsung karena yang berpengaruh langsung adalah persepsi-persepsi anggota. Sehingga peranan unsur-unsur organisasi seperti nilai, aturan, dan kegiatan berpengaruh terhadap persepsi anggota. Oleh karena itu, penting untuk memahami kelima unsur-unsur organisasi sebagai berikut.

2.2.3.2.1 Anggota Organisasi

Anggota organisasi adalah mereka yang terlibat dalam pekerjaan organisasi yang menjadi unsur primer dalam eksistensi organisasi. Anggota terlibat dalam pekerjaan pemikiran, perasaan, fisik, hingga elektrokimia (*brain*

synaps; kerja metabolisme tubuh secara tidak sadar misalnya detak jantung, impuls saraf, dll).

2.2.3.2.2 Pekerjaan dalam Organisasi

Pekerjaan dalam organisasi terbagi ke pekerjaan formal dan pekerjaan informal yang menghasilkan produk demi pelayanan bagi organisasi. Pekerjaan dalam organisasi ditinjau dari tiga dimensi; (1) isi, (2) keperluan, dan (3) konteks (Gibson et al., 1991; Pace & Faules, 2015). Isi merupakan hal pokok yang dilakukan oleh anggota atau dikenal sebagai *job description* yang berkaitan dengan materi, bahan, rekan kerja, serta digarap dengan teknik maupun alat tertentu. Isi biasanya menjadi produk atau *output* dari kegiatan pekerjaannya. Keperluan merupakan kualitas yang dibutuhkan anggota untuk melaksanakan pekerjaan seperti pengetahuan, keterampilan, sikap dengan implikasinya melalui latar belakang pendidikan, pengalaman, sertifikasi, lisensi, dan sifat/kepribadian. Konteks merupakan penempatan, situasi, kondisi, lingkungan, kerangka bagaimana pekerjaan harus diselesaikan. Konteks lazim berkaitan dengan kebutuhan/kualifikasi fisik, lokasi pekerjaan, jenis tanggung jawab serta pertanggungjawabannya, lingkungan sekitar lokasi pekerjaan (yang mengandung resiko), dll.

2.2.3.2.3 Praktik-Praktik Pengelolaan

Pengelolaan manajerial ada karena kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan yang sifatnya makro dan kolektif. Pengelolaan dilakukan oleh manajer yang mengambil keputusan dan kebijakan, mengalokasi sumber daya, menentukan sistem operasional, memimpin dan mengarahkan anggota, dsb.

2.2.3.2.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi secara harfiah merupakan hierarki atau susunan kepengurusan anggota yang menjelaskan batasan hak dan wewenang, cakupan komunikasi, dan peranan pekerjaan. Pace & Faules (2015) menjelaskan bahwa struktur organisasi berarti hubungan-hubungan antara tugas dengan anggota yang ditentukan oleh 3 (tiga) variabel kunci: (1) kompleksitas, (2) formalisasi, dan (3) sentralisasi.

Kompleksitas atau kerumitan meliputi tingkat perbedaan dalam perusahaan (diferensiasi horisontal), banyaknya otoritas atau pihak eksekutif puncak (diferensiasi vertikal), dan derajat ketersebaran fasilitas (lokasi) dan anggota secara geografis (diferensiasi spasial). Formalisasi merujuk pada standarisasi pekerjaan yang diimplikasikan dalam aturan, prosedur, ritual, pengukuran hasil pekerjaan yang mengindikasikan profesionalisme dalam perusahaan. Sentralisasi adalah keterpusatan dalam pembuatan keputusan dalam organisasi serta keterkonsentrasian otoritas.

2.2.3.2.5 Pedoman Organisasi

Pedoman merupakan rangkaian arahan dan bimbingan dalam format pernyataan seperti visi, misi, cita-cita, strategi, kebijakan, prosedur, tujuan, dan aturan perusahaan. Seperangkat informasi ini menjadi koridor anggota-anggota dalam perusahaan dapat melaksanakan pekerjaan secara selaras dan serempak.

2.2.3.3 Pengaruh Komunikasi

Menurut Redding (1972), iklim komunikasi organisasi memiliki fungsi dalam membuat anggota mengidentifikasi kepercayaan, dukungan, keterbukaan,

penyuluhan, perhatian, dan keterusterangan yang mana merupakan fungsi daripada komunikasi (Pace & Faules, 2015). Hal-hal tersebut dapat diperoleh dan diteguhkan dari cara-cara interaksi anggota yang pada akhirnya dikenali sebagai sistem nilai atau iklim komunikasi organisasi.

2.2.4 *Telework*

Telework berpadanan dengan istilah '*mobile work'*, '*remote work*', '*telecommuting'*, dan istilah-istilah serupa lainnya. Secara harfiah, *telework* terdiri atas konsep 'tele' yang berarti jauh/jarak dan '*work'* yang diterjemahkan dari bahasa Inggris sebagai 'kerja'. Secara praktis, *telework* berarti secara geografis seseorang melakukan pekerjaan tidak berlokasi di kantor pusat/tempat kerja secara fisik (OljemarkSimon & LindénAdam, 2018). Penamaan *telework* lainnya berkembang seiring waktu dan definisi dari berbagai peneliti. Istilah '*remote working'* dan '*distance working*' (Holti & Stern, 1986), '*outwork*' (Probert & Wajcman, 1988), '*mobile working'* dan '*alternative officing*' (Gordon, 1996) digunakan dalam mendefinisikan konsep ini.

Sehingga komunikasi, koordinasi, kontrol, dan seluruh aktivitasnya dilakukan secara *distant* (berjarak dari kantor maupun dari rekan kerja) sehingga diperlukan peranan teknologi sebagai media maupun alat pendukung pekerjaan. Menurut European Framework Agreement on Telework of 2002, *telework* didefinisikan sebagai bentuk mengorganisasikan dan melakukan pekerjaan dengan pemanfaatan teknologi informasi (dalam konteks pekerjaan yang ditugaskan perusahaan; sesuai kontrak) di mana lokasi kerja dapat dilakukan di tempat tinggal karyawan atau luar kantor (WelzChristian & WolfFelix, 2010).

Jack Nilles, salah satu pekerja di NASA *Communication System*, memberitahu rekan-rekannya pada 1972 bahwa ia melakukan *'telecommuting'* sehingga frasa ini akhirnya menjadi populer (Allied Telecom Group, LLC, 2016). *Telework* dimungkinkan dengan peranan teknologi dikarenakan aktivitas pekerjaan dilakukan secara jarak jauh, dikoneksikan dengan alat komunikasi. Washington Post turut memopulerkan ide *telework* dengan artikel "*Working From Home Can Save Gasoline*" hingga diadakannya konferensi tentang WFH pada 1980 (Allied Telecom Group, LLC, 2016). Artikel ini populer seiring dengan *concern* akan fenomena krisis minyak bumi pada 1970-an yang menyebabkan inflasi harga bahan bakar (OljemarkSimon & LindénAdam, 2018). Menariknya, menurut ILO (2016) walau masyarakat Amerika Serat telah melewati masa krisis tersebut, penggunaan *telework* semakin diminati (OljemarkSimon & LindénAdam, 2018).

Pada mulanya, Nilles memperkenalkan konsep *telework* kepada organisasi dengan mengemukakan keuntungan bagi organisasi. Beauregard & Henry (2009) dalam studinya membuktikan bahwa *telework* memberi efek baik terhadap produktivitas dan kinerja karyawan (OljemarkSimon & LindénAdam, 2018). Selain bagi perusahaan, dalam Simon & Lindén (2018) dijelaskan pula keuntungan bagi karyawan yang meliputi kepuasan karyawan (DeLay, 1995; Pratt, 1999), produktivitas (Hill, dkk., 1998), dan fleksibilitas jam kerja (Romer, 2011).

Menurut Kurland & Baily (1999), *telework* terbagi dalam 4 (empat) tipe berdasarkan lokasi bekerja sebagai berikut (OljemarkSimon & LindénAdam, 2018).

(1) *The Home Office*: Secara lokasi, karyawan bekerja di rumah atau populer dengan terminologi "*work from home*" (WelzChristian & WolfFelix, 2010). Bekerja dari rumah memaksimumkan aspek fleksibilitas, penghematan biaya dan meminimalisir polusi akibat kendaraan, namun menurunkan supervisi oleh manajer (Kent & Williams, 1990) (OljemarkSimon & LindénAdam, 2018). Beberapa tantangannya adalah sarana teknologi yang memadai dan hilangnya aspek sosialisasi.

(2) *The Satellite Office*: Karyawan ditempatkan di kantor yang secara skala lebih kecil dibandingkan kantor cabang. Orientasi utama dari pada kantor ini adalah menunjang sarana standar bagi karyawan yang secara jumlah dibatasi. Vischer (1996) menyatakan bahwa konsep ini seringkali menjadi alternatif bagi karyawan yang keberatan untuk bekerja di kantor pusat (karena jarak yang jauh) ataupun bekerja di rumah (dikarenakan saran yang tidak memadahi/*personal reference*) (OljemarkSimon & LindénAdam, 2018).

(3) *The Neighborhood Work Center* (NWC): NWC secara *tangible* mirip dengan kantor satelit. Perbedaannya terletak pada komposisi anggota kantor yang memungkinkan terdiri atas lintas perusahaan. Kurland & Bailey (1999) menyebutkan adanya tantangan yang dihadapi dalam format kerja seperti ini seperti menjaga kultur organisasi, mekanisme virtual, *monitoring* & *controlling*

kinerja, kesetiaan terhadap perusahaan, dll (OljemarkSimon & LindénAdam, 2018).

(4) *Mobile Working:* Prinsipnya, pekerja *mobile working* berarti pekerja yang ditugasdinaskan, sehingga lokasi kerja bisa di mana saja, namun bukan dalam pengertian di rumah. Kurland & Bailey (1999) mengemukakan bahwa *mobile worker* dapat mencapai produktivitas dan fleksibilitas kerja yang optimal, yang bertolak belakang dengan kemampuan memenuhi pekerjaan domestik (OljemarkSimon & LindénAdam, 2018).

Kathleen Farrell (2017, p. 8) menyebutkan indikator-indikator *telework*/Kerja dari Rumah sebagai berikut.

1. **Lingkungan kerja yang fleksibel**

   Perusahaan memberi kebebasan bagi anggota dalam memilih lokasi bekerja,

2. **Gangguan stress**

   Akibat stimulus yang berubah menjadi lebih berat dan berkepanjangan yang biasanya datang dari permasalahan sehari-hari atau stimulus dari hidup personal. Gangguan stress membuat anggota perusahaan sulit menghadapinya.

3. **Kedekatan dengan keluarga**

   Kedekatan keluarga meliputi jarak secara geografis (*proximity*) dengan keluarga yang sebagai unit komunitas terkecil dan terdekat seseorang. Seseorang dapat menghabiskan lebih banyak waktu dengan keluarga

yang dapat dianggap sebagai dukungan moral atau gangguan konsentrasi.

4. **Waktu perjalanan**

   Waktu yang ditempuh untuk mobilisasi dari tempat tinggal ke tempat kerja.

5. **Kesehatan dan keseimbangan kerja**

   Keseimbangan antara pekerjaan dan kesehatan individu guna meraih hasil/*output* pekerjaan yang maksimal. Aspek kesehatan yang buruk menghambat performa bekerja, sedangkan alokasi energi untuk pekerjaan yang berlebihan dapat menurunkan kesehatan.

6. **Produktivitas dan kreativitas**

   Tingkat produktivitas serta daya kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan maupun permasalahan yang muncul.

7. **Kesulitan memisahkan pekerjaan rumah (domestik) dan pekerjaan kantor**

   Dikenal dengan istilah *work-life balance*, faktor keseimbangan seseorang dalam mengalokasikan energi, waktu, perhatian terhadap pekerjaan domestik dengan pekerjaan kantor (yang bersifat fleksibel dan tidak diawasi)

8. **Tekanan diri**

   Tingkat tekanan/beban psikologis dan mental pada diri seseorang.

9. **Perasaan terasingkan/ketidakterlibatan dalam pengambilan keputusan maupun promosi perusahaan**

Perasaan terisolasi dari rekan kerja dan manajemen perusahaan terkait kegiatan diskusi, penetapan kebijakan, dan informasi terbaru. Selain itu, perasaan isolasi juga meliputi kurangnya rasa penghargaan oleh perusahaan atas kerja keras yang berlangsung secara tidak terawasi dan kurangnya dukungan moral dan sosial dari rekan kerja.

2.3 Hipotesis Teoretis

Menurut Sugiyono (2015, p. 96), hipotesis adalah jawaban sementara atas rumusan masalah. Disebut sementara karena hipotesis dirumuskan berdasarkan pemikiran logis atas teori, bukan berdasarkan fakta empiris yang didapat dari proses pengumpulan data. Hipotesis merupakan alat dalam penelitian kuantitatif dalam membuktikan konsep maupun teori dan keterkaitannya.

Penelitian ini akan mencoba menguji pengaruh Kerja dari Rumah terhadap motivasi kerja karyawan. Kerja dari Rumah didefinisikan sebagai tidak bekerja di lingkungan kantor (OljemarkSimon & LindénAdam, 2018), sehingga minim pengawasan, minim interaksi dengan rekan sekerja, dan kurang terpisahnya pekerjaan kantor dengan pekerjaan rumah. Sedangkan, motivasi kerja didefinisikan sebagai unsur penggerak seseorang mencurahkan tenaga ke dalam suatu pekerjaan (Pace & Faules, 2010). Maslow (1943) mengungkapkan bahwa adanya 5 (lima) tingkat motivasi seseorang yang terspesifikasi sebagai kebutuhan-kebutuhan (Taormina, 2020).

Berdasarkan teori dua faktor oleh Herzberg di mana motivasi seseorang terdiri atas faktor motivasional/intrinsik dan faktor *hygiene*/ekstrinsik (Wizaksana, 2012). Faktor *hygiene* atau pemeliharaan meliputi status dalam organisasi,

hubungan bawahan dengan atasan (hubungan vertikal), hubungan antar rekan (hubungan horizontal), kebijakan organisasi, kondisi kerja, hingga sistem imbalan yang berlaku (Wizaksana, 2012). Dalam konteks bekerja dari rumah atau *mobile working*, karyawan menghadapi kendala seperti kesulitan komunikasi dan koordinasi (Offstein, 2011), perasaan terisolasi (Cooper & Kurland, 2002), ketidak-seimbangan hidup antara pekerjaan kantor dengan pekerjaan domestik (Glass & Noonan, 2016), ketidakjelasan jam kerja/kewajiban untuk harus selalu *stand by* (McDowall & Kinman, 2017), dll.

Hal-hal ini menjadi perhatian dan beririsan dengan aspek-aspek motivasi Maslow dan Herzberg seperti komunikasi, hubungan dengan rekan kerja (kebutuhan sosial), sistem imbalan terhadap hasil kerja *overtime* karyawan yang tidak terhitung (kebutuhan penghargaan), perasaan terisolasi (kebutuhan aktualisasi diri), dan kondisi lingkungan kerja yang berbeda dengan kantor. Dengan aspek-aspek yang beririsan tersebut, penting untuk membuktikan apakah motivasi kerja dipengaruhi oleh kerja dari rumah secara holistik.

H0: Tidak terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan UMN.

H1: Terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan UMN.

H2: Terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan UMN dimoderasi oleh kerja dari rumah.

2.4 Alur Penelitian

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2021