



### **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 Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian sejenis terdahulu yang memiliki kemiripan dengan penelitian ini. Penelitian yang pertama berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Royal Palace Bandung” oleh Dhanu Keswara, skripsi untuk gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen Pada Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan pada Hotel Royal Palace, mengetahui motivasi kerja karyawan pada Hotel Royal Palace, serta mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel Royal Palace. Adapun teori yang digunakan oleh penelitian tersebut adalah teori perilaku kepemimpinan yang dihasilkan oleh Universitas Negeri Ohio serta teori motivasi kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham A. Maslow. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan atau metode kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatif. Kesimpulan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan. Perbedaan antara penelitian tersebut dengan rencana penelitian

saat ini terletak pada objek dan bentuk variabel independen, yaitu penelitian terdahulu meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel Palace Bandung, sedangkan peneliti meneliti pengaruh iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Hotel Novotel Tangerang. Di sini penelitian saat ini menambahkan variabel X yaitu iklim komunikasi.

Penelitian kedua merupakan penelitian berjudul “Hubungan Antara Iklim Komunikasi Dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Astra Internasional Nissan Diesel” oleh Esti Theresia, skripsi untuk gelar Sarjana Ilmu Komunikasi Universitas Esa Unggul Jakarta. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui iklim komunikasi pada PT. Astra Internasional Nissan Diesel, untuk mengetahui motivasi kerja karyawan PT. Astra Internasional Nissan Diesel, serta untuk mengetahui hubungan antara iklim komunikasi dengan motivasi kerja karyawan PT Astra Internasional Nissan Diesel. Teori yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah teori mengenai iklim komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules dan teori motivasi Path-Goal. Penelitian tersebut merupakan penelitian kuantitatif. Hasil dari penelitian tersebut adalah Iklim komunikasi yang berada dalam kategori baik di PT Astra Internasional Nissan Diesel, cukup berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yang berada dalam kategori tinggi.





UMN

## 2.2 Teori/Konsep Sesuai dengan Variabel dalam Penelitian

### 2.2.1 Teori hubungan manusiawi

Miller (2009:36) mengemukakan bahwa teori hubungan manusiawi merupakan teori hasil dari penelitian Elton Mayo yang melakukan penelitian di kompleks Hawthorne milik Western Electric Company. Pada dasarnya Elton Mayo beserta tim peneliti tertarik untuk melihat dampak dari perubahan lingkungan kerja terhadap produktivitas suatu pabrik. Mayo berusaha untuk menemukan aspek yang dapat memaksimalkan kinerja karyawan dan meningkatkan efisiensi organisasi. Penelitian ini juga disebut sebagai *Hawthorne Studies*.

Terdapat empat fase di dalam *Hawthorne Studies*, yaitu: *The Illumination Studies*, *The Relay Assembly Test Room Studies*, *The Interview Program*, dan *The Bank Wiring Room Studies*. Pada fase *The Illumination Studies*, dua grup pekerja dipisahkan dalam dua ruangan yang berbeda. Pada grup pertama diberi penerangan seperti biasa dan di grup kedua secara sistematis diberi penerangan redup dan terang. Hasil dari percobaan tersebut adalah produktivitas kedua grup meningkat di bawah semua kondisi.

Pada fase *The Relay Assembly Test Room Studies*, Mayo dan tim peneliti mengisolasi sebuah grup yang berisi enam wanita. Pada grup ini diberlakukan rencana insentif, waktu istirahat, temperatur ruangan,

kelembaban udara, jam kerja, dan penyegaran. Carey dalam Miller (2009:37) menjelaskan para peneliti menyimpulkan bahwa peningkatan kepuasan sosial selama bekerja lebih penting dalam menentukan perilaku dan kinerja secara umum daripada aspek fisik dan ekonomi dalam situasi kerja yang pada awalnya telah diatur. Mayo dan tim peneliti percaya bahwa hasil tersebut merupakan dampak dari grup sosial selama bekerja dan perhatian lebih dari manajer kepada enam pekerja di dalam grup.

Pada fase *The Interview Program*, Mayo dan tim peneliti mengadakan tes di dalam sebuah ruangan melalui wawancara dengan ribuan pekerja di pabrik Hawthorne. Meskipun tujuan dari wawancara adalah menemukan dampak dari kondisi kerja, para pewawancara menemukan bahwa para pekerja lebih tertarik untuk berbicara mengenai sikap dan perasaan mereka. Pugh dan Hickson dalam Miller (2009:37) mencatat bahwa penemuan utama dalam tahap ini adalah banyak masalah pekerja muncul dari sikap emosional daripada kesulitan objektif selama bekerja.

Fase *The Bank Wiring Room Studies* merupakan fase akhir dari penelitian yang melibatkan observasi alami dalam sebuah grup di ruangan penyimpanan kabel. Percobaan tersebut memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mengembangkan norma sesuai dengan tingkat produktivitas yang pantas dan memberikan tekanan sosial satu sama lain untuk mencapai tingkat tersebut. Pekerja yang lambat diharuskan bekerja lebih cepat dan sebaliknya pekerja yang cepat diharuskan bekerja lebih lambat.

Sistem kerja organisasi formal juga diberlakukan di dalam percobaan ini, yaitu produksi berdasarkan pencapaian target dan pemberian insentif yang sesuai dengan target tersebut. Mayo dan tim peneliti menyimpulkan bahwa pengaruh dari grup sosial terhadap perilaku pekerja melebihi kekuatan struktur organisasi formal.

Dari penelitian tersebut, terdapat dua kesimpulan yang dikemukakan oleh para peneliti. Kesimpulan pertama, kinerja meningkat dikarenakan perhatian yang diberikan kepada pekerja oleh para peneliti. Fenomena ini menyebabkan perubahan pada perilaku karyawan dan disebut sebagai efek *Hawthorne*. Kesimpulan kedua, kinerja meningkat karena faktor sosial informal (kelompok informal). Pada akhirnya, para peneliti percaya bahwa gaya pengelolaan dapat memberikan dampak pada perubahan produktivitas. Kesimpulan ini didasarkan pada dampak dari komunikasi terbuka antara para pekerja dan manajer dalam penelitian *the relay assembly test*.

Teori ini mengemukakan bahwa hubungan kelompok informal lebih penting dan lebih kuat di dalam kondisi kerja dalam menentukan produktivitas dan moral karyawan dan menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini juga menyarankan peningkatan kepuasan anggota organisasi dengan memaksimalkan keinginan serta kebutuhan mereka sesuai dengan kemampuan organisasi sehingga dapat membantu individu mengembangkan potensi mereka.



Meningkatnya kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi kerja dan meningkatkan produktivitas mereka. Dalam teori ini, komunikasi diharapkan menjadi jalan bagi karyawan dan atasan untuk saling menyampaikan hasil pemikiran mereka. Elton Mayo dalam Miller (2009:39) berpendapat bahwa komunikasi merupakan kemampuan seorang individu untuk menyatakan perasaan dan gagasannya kepada orang lain, kemampuan kelompok untuk berkomunikasi secara efektif dan intim dengan kelompok lainnya.

Penelitian ini menguji teori hubungan manusiawi dimana iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan merupakan faktor sosial yang terjadi di dalam suatu organisasi. Apabila kedua faktor tersebut dapat memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, maka teori hubungan manusiawi dapat dibenarkan atau berlaku pada objek yang diteliti.

### **2.2.2 Komunikasi organisasi**

Lewis (1987:8) menyatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan pembagian pesan, ide, atau sikap dalam struktur organisasi antara manajer, pegawai, dan rekanan yang menggunakan teknologi komunikasi terkini dan/atau media penyampaian informasi.

Goldhaber dalam Muhammad (2001:66) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses tukar menukar pesan dalam satu

jaringan hubungan dan saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah.

Shockley-Zalabak (2009:15) menyebutkan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses penciptaan organisasi dan pada gilirannya, menciptakan dan membentuk peristiwa. Proses tersebut dapat dipahami sebagai kombinasi proses, orang-orang, pesan, makna, dan tujuan.

Tujuan komunikasi organisasi adalah pencapaian pengertian bersama (*mutual understanding*) dan pada dasarnya adalah untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Tujuan organisasi bila diuraikan antara lain berfungsi sebagai pembuat keputusan, pemecah masalah, mengelola stres yang dirasakan anggota lain, perencanaan, mengelola konflik, mengontrol anggota dan pemersatu dalam pertemuan.

Shockley-Zalabak (2009:5) menyatakan bahwa organisasi dewasa ini membutuhkan orang-orang yang dapat berbicara, mendengarkan, menulis, mengajak orang lain, mendemonstrasikan kemampuan diri, mengumpulkan informasi, dan menjadi ahli dalam menyelesaikan masalah kelompok kecil dengan baik. Shockley-Zalabak juga menyebutkan bahwa sebuah komunikasi organisasi yang efektif membutuhkan kemampuan dan kompetensi dalam bidang pengetahuan, keahlian, sensitivitas, dan nilai. Kompetensi dalam pengetahuan berarti kemampuan anggota organisasi dalam memahami lingkungan dan kondisi komunikasi organisasi. Kompetensi dalam sensitivitas berarti kemampuan anggota organisasi

dalam merasakan secara akurat makna dan tujuan organisasi, mampu dan mau mengerti apa yang dirasakan dan dilakukan oleh orang lain.

Kompetensi dalam keahlian berarti kemampuan anggota organisasi dalam menganalisa situasi organisasi secara akurat serta dapat memulai dan menerima pesan-pesan organisasi secara efektif. Kompetensi dalam nilai berarti kemampuan anggota organisasi dalam menerima tanggung jawab untuk komunikasi yang efektif serta dapat berkontribusi terhadap keunggulan organisasi.

Keunggulan organisasi berasal dari kumpulan orang-orang yang berdedikasi dan berkomitmen tinggi, termotivasi untuk bekerja sebagai sebuah tim dan dapat saling berbagi nilai dan visi tentang hasil dari usaha mereka.

Komunikasi organisasi terbagi menjadi empat cakupan, yaitu komunikasi antarpribadi, komunikasi publik atau retorika yang biasanya terjadi saat anggota melakukan presentasi atau pidato di depan karyawan, komunikasi pada kelompok kecil, dan komunikasi menggunakan media seperti memo, e-mail, dan lain-lain.

### **2.2.3 Iklim komunikasi**

Iklim Komunikasi Organisasi dan motivasi merupakan salah satu hal yang memegang peranan penting di dalam kehidupan suatu organisasi. Apabila karyawan termotivasi dengan baik, maka mereka dapat

melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ingin mereka capai. Iklim komunikasi organisasi sendiri terdiri atas persepsi dari unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Suatu iklim komunikasi berkembang dalam konteks organisasi.

Redding dalam Pace dan Faules (2002:149) mengatakan bahwa iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting dari pada keterampilan atau teknik-teknik semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Terciptanya suatu iklim komunikasi yang positif di dalam organisasi akan membantu para karyawan dalam merasakan suatu kondisi atau suasana kerja yang kondusif sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan dengan lebih nyaman dan mendukung efektivitas pekerjaan itu sendiri.

Dennis dalam Soemirat, Ardianto, dan Suminar (1999:69) mendefinisikan iklim komunikasi organisasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi.

Hillreiger dan Slocum dalam Soemirat, Ardianto, dan Suminar (1999:69) mengatakan iklim komunikasi organisasi adalah suatu set atribut organisasi yang menyebabkan bagaimana berjalannya subsistem organisasi terhadap anggota dan lingkungannya. Suatu set atribut tersebut merupakan

berbagai faktor yang mendukung terciptanya suatu komunikasi di dalam organisasi dan dapat muncul dari dalam diri setiap karyawan.

Iklm komunikasi organisasi meyakinkan para anggota organisasi bahwa organisasi tersebut percaya pada mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, dapat bertanggung jawab sesuai dengan tugas yang diberikan dan dikerjakan, serta membuat mereka yakin bahwa organisasi tersebut memperhatikan kebutuhan mereka.

Pace and Faules (2002:155) menyatakan bahwa Iklm komunikasi yang positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi dan iklim komunikasi yang kuat seringkali menghasilkan praktik-praktik pengelolaan dan pedoman organisasi yang lebih mendukung. Hal ini mendukung pernyataan bahwa iklim komunikasi di dalam organisasi membantu dalam pembentukan motivasi kerja yang kuat bagi karyawan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh pendapat dari Soemirat, Ardianto dan Suminar (1999:68) yang menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi yang positif tidak hanya menguntungkan organisasi namun juga penting bagi kehidupan manusia-manusia di dalam organisasi tersebut.

Uraian di atas menjelaskan bahwa iklim komunikasi organisasi merupakan hal yang penting bagi kehidupan organisasi. Iklm komunikasi di dalam organisasi tidak boleh diabaikan serta harus diperhatikan oleh organisasi. Poole dalam Pace and Faules (1994:148) menjelaskan bahwa

iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku organisasi. Dengan mengetahui sesuatu tentang iklim suatu organisasi, kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

Goldhaber dalam Muhammad (2001:81) menyatakan iklim komunikasi terdiri dari lima faktor:

1. Dukungan karyawan, dukungan karyawan memandang hubungan komunikasi dengan alasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang makna dan kepentingan perannya.
2. Kesertaan dalam proses keputusan, kesadaran bahwa komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh didengarkan dan digunakan
3. Kejujuran, percaya diri, dan keandalan. Sumber pesan atau peristiwa-peristiwa komunikasi dianggap dapat dipercaya.
4. Terbuka dan tulus. Dalam komunikasi formal maupun informal terdapat keterbukaan dan ketulusan dalam berkata dan mendengar.
5. Tujuan kinerja yang tinggi. Tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja sebagaimana dirasakan oleh para karyawan.

Teori di atas menjelaskan mengenai faktor pembentuk iklim komunikasi di dalam sebuah organisasi. Di setiap faktor pembentuk, komunikasi merupakan kunci penting yang dapat menyebabkan bentuk iklim komunikasi organisasi itu sendiri.

Pace dan Faules (1994:109) mengembangkan enam faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi. Keenam faktor itu adalah:

a). Kepercayaan

Personel di semua tingkatan harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya memiliki rasa kepercayaan, percaya diri, dan kredibilitas yang didapat dari pernyataan dan tindakan secara terus menerus.

b). Pembuatan keputusan bersama

Para karyawan di semua tingkat harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau posisi mereka. Karyawan di semua tingkat harus disediakan jalan untuk komunikasi dan konsultasi dengan tingkat manajemen di atas mereka untuk tujuan pembuatan keputusan bersama dan proses pengaturan tujuan.

c). Kejujuran

Sebuah suasana umum yang diliputi keikhlasan dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan di dalam organisasi.

d). Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Kecuali untuk keamanan informasi yang diperlukan, setiap anggota organisasi harus memiliki kemudahan memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang lain atau departemen-departemen, dan penawaran secara luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin, dan rencana-rencana.

e). Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Personel di setiap tingkat di dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan dari masalah yang dibuat oleh personel di setiap tingkatan bawahan di dalam organisasi secara berkesinambungan dan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk ditindaklanjuti sampai menunjukkan sebaliknya.

f). Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Personel di semua tingkatan dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi-produktivitas yang tinggi, kualitas yang tinggi, biaya rendah - serta kepedulian yang tinggi bagi anggota lain di organisasi.



Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa setiap pemimpin dalam organisasi memegang peranan penting dengan menciptakan suatu iklim yang dipenuhi dengan rasa kepercayaan, keterbukaan informasi, penghargaan atau apresiasi terhadap masukan dari bawahan, kejujuran, serta perhatian pada tujuan berkinerja tinggi. Apabila pemimpin dapat mendukung kondisi tersebut dengan baik, karyawan akan mendapatkan motivasi yang kuat dalam bekerja di organisasi tersebut.

#### **2.2.4 Pengertian Kepemimpinan**

Berdasarkan pada uraian sebelumnya, dikatakan bahwa pemimpin memegang peranan yang cukup penting di dalam suatu organisasi. Oleh karena itu pembentukan motivasi yang kuat bagi karyawan juga tidak terlepas dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin di dalam organisasi.

Gibson, et. Al (2012:314) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah proses dimana individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan diwujudkan dalam gaya kerja atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten. Gaya kerja dapat ditunjukkan dari cara seseorang berbicara kepada yang lainnya dan cara seseorang bersikap di depan orang lain.

Robbins dan Judge (2013:402) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian dari visi atau serangkaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin dapat mengarahkan bawahannya untuk mendapatkan tujuan organisasi melalui berbagai cara. Cara-cara itulah yang pada akhirnya dapat mempengaruhi perasaan dan kinerja bawahan serta mengubah motivasi karyawan tersebut.

### **2.2.5 Gaya Kepemimpinan**

Ada berbagai gaya kepemimpinan yang ditemukan oleh para ahli. Gaya kepemimpinan tersebut mengindikasikan sifat-sifat pemimpin dalam mengarahkan para bawahannya. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan kuat, organisasi akan mendapatkan efektivitas produksi yang maksimal dari bawahan.

U  
M  
M  
N

Kreitner dan Kinicki (2008:471) mengutip mengenai dua dimensi dari gaya kepemimpinan yang diteliti oleh *The Ohio State University*, yaitu:

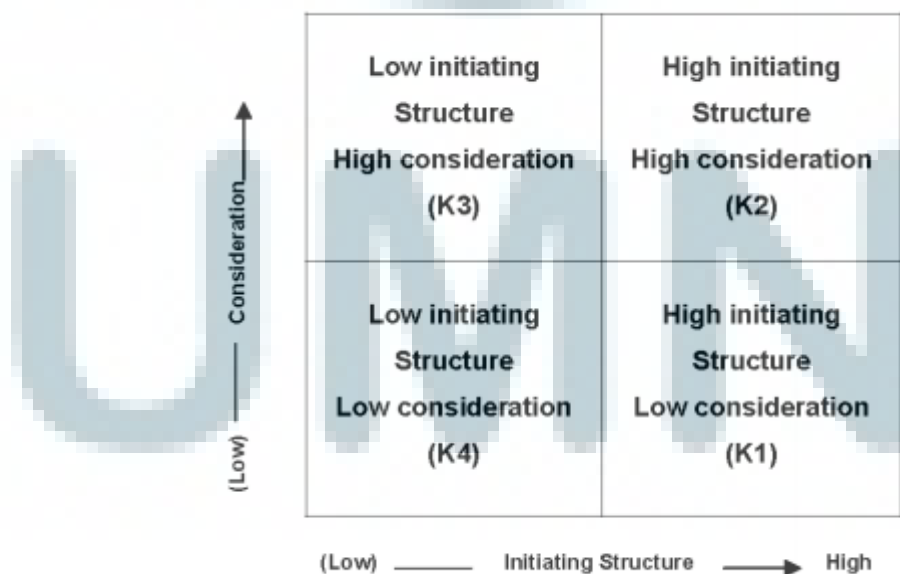
1. *Consideration*

*Consideration* melibatkan perilaku pemimpin berkaitan dengan menciptakan rasa saling menghormati atau kepercayaan dan fokus pada kebutuhan dan keinginan para anggota.

2. *Initiating Structure*

*Initiating Structure* adalah perilaku kepemimpinan yang mengelola dan mengarahkan apa yang harus dilakukan para anggota untuk hasil yang maksimal.

Gambar 2.1. Empat Gaya Kepemimpinan oleh Ohio State Studies (Kreitner & Kinicki, 2008:471)



Kedua dimensi ini terpisah dan berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang mendapat nilai tinggi pada suatu dimensi tidak berarti bahwa dimensi yang lain juga tinggi. Pendekatan terhadap salah satu dimensi tidak harus berarti melemahkan dimensi yang lain. Dengan demikian, tingkah laku pemimpin dapat dikatakan sebagai kombinasi dari kedua dimensi tersebut dan membentuk empat tingkah laku kepemimpinan, yaitu:

1. *Initiating Structure* tinggi dan *Consideration* rendah (K1)

Penekanan utama ditempatkan pada tugas penataan pegawai sementara pemimpin menunjukkan sedikit pertimbangan untuk kebutuhan dan keinginan karyawan. Pada kuadran ini pemimpin lebih menekankan pada pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan oleh karyawan sementara keinginan dan kebutuhan karyawan tidak terlalu diperhatikan atau memiliki pertimbangan yang rendah.

2. *Initiating Structure* tinggi dan *Consideration* tinggi (K2)

Pemimpin menyediakan banyak bimbingan tentang bagaimana tugas-tugas dapat diselesaikan sementara pertimbangan mengenai kebutuhan dan keinginan karyawan juga tinggi.

3. *Initiating Structure* rendah dan *Consideration* tinggi (K3)

Penekanan pada pekerjaan dan tugas pegawai rendah sementara pemimpin memusatkan perhatian pada kepuasan kebutuhan dan keinginan karyawan.

4. *Initiating Structure* rendah dan *Consideration* rendah (K4)

Pemimpin gagal baik dalam menyediakan struktur yang diperlukan maupun menunjukkan pertimbangan pada kebutuhan dan keinginan karyawan.

Selain penelitian yang dilakukan oleh *The Ohio State*, terdapat gaya kepemimpinan lain yang dikemukakan oleh *University of Michigan*. Penelitian tersebut ditujukan untuk mengidentifikasi perbedaan perilaku antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif. Para peneliti mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda: yang pertama berfokus pada karyawan, yang lain berfokus pada pekerjaan. Gaya kepemimpinan ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh *The Ohio State Studies*. Kesimpulan pada hasil penelitian ini adalah bahwa (1) pemimpin yang efektif cenderung memiliki dukungan atau berpusat pada hubungan dengan karyawan, (2) penggunaan kelompok daripada metode pengawasan individu, dan (3) menentukan tujuan berkinerja tinggi (Kreitner & Kinicki, 2008:472).

## 2.2.6 Pengertian Motivasi

Robbins dan Judge (2009:209) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang dihasilkan dari intensitas, arah, dan kegigihan individu dalam berusaha untuk mencapai suatu tujuan.

Hasibuan (2003:95) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pendorong yang dapat memberikan semangat kerja pada individu agar individu tersebut mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala usaha untuk mencapai suatu kepuasan.

Kreitner dan Kinicki (2008: 210) menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang menyebabkan gairah, arah, dan kegigihan dari tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan organisasi.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan faktor pendorong atau proses psikologis yang dapat menyebabkan individu untuk mau bekerja secara sukarela demi mencapai tujuan yang diinginkan. Tingkat dari motivasi seorang individu bermacam-macam di waktu yang berbeda.

Chung dan Megginson dalam Gomes (2001:180) menyebutkan dua faktor motivasi kerja yaitu faktor individual dan faktor organisasional. Faktor individual terbagi atas kebutuhan, tujuan, sikap, dan kemampuan. Faktor organisasional terbagi atas pembayaran gaji, keamanan pekerjaan, hubungan sesama pegawai, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar diri (ekstrinsik). Pada dasarnya motivasi sangat berkaitan erat dengan kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, saat kebutuhan mereka terpenuhi maka karyawan akan mendapatkan motivasi untuk bekerja dengan lebih giat.

### **2.2.7 Teori-teori Motivasi**

Ada beberapa teori motivasi yang sering digunakan di dalam sebuah penelitian. Teori-teori tersebut antara lain Teori Hierarki Kebutuhan dan Teori X dan Y. Berikut penjelasan mengenai teori-teori tersebut (Robbins dan Judge, 2013:237):

#### **1. Teori Hierarki Kebutuhan**

Teori hierarki kebutuhan oleh Abraham Maslow merupakan teori motivasi yang paling dikenal. Maslow memberikan hipotesis bahwa setiap manusia memiliki tingkatan dari 5 kebutuhan:

1). Fisik (termasuk rasa lapar, haus, perlindungan, seks, dan kebutuhan tubuh yang lain)

2). Keamanan (keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional)

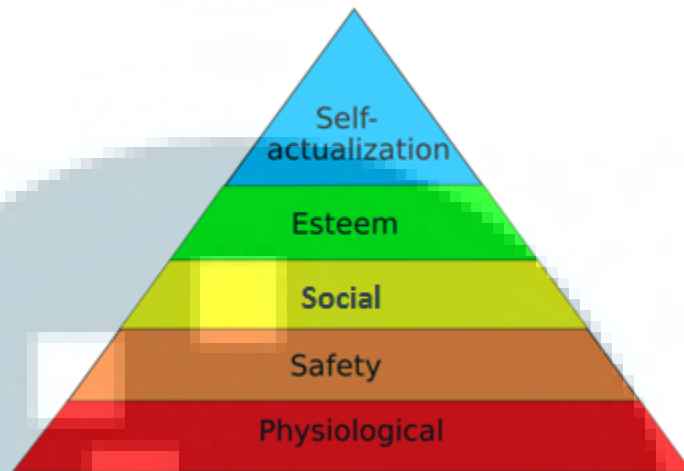
3). Sosial (kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan pertemanan)

4). Penghargaan (faktor internal seperti rasa hormat pada diri sendiri, kemandirian, dan pencapaian, serta faktor eksternal seperti status, rekognisi, dan perhatian)

5). Aktualisasi diri (merasa mampu untuk mencapai tujuan hidup, termasuk pertumbuhan diri, mendapatkan potensi, dan pemenuhan diri)

Berdasarkan teori ini, organisasi harus dapat mengerti karyawan sedang berada pada level apa di dalam tingkatan tersebut dan berfokus pada memenuhi kepuasan kebutuhan tingkatan tersebut atau dapat pada memenuhi kepuasan pada kebutuhan yang lebih tinggi.





*Gambar 2.2. Hierarki Kebutuhan Maslow*

Maslow memisahkan lima kebutuhan tersebut ke dalam urutan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisik dan keamanan merupakan awal mula yang berarti kebutuhan urutan yang lebih rendah, dan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri berada pada urutan yang lebih tinggi.

## 2. Teori X dan Teori Y

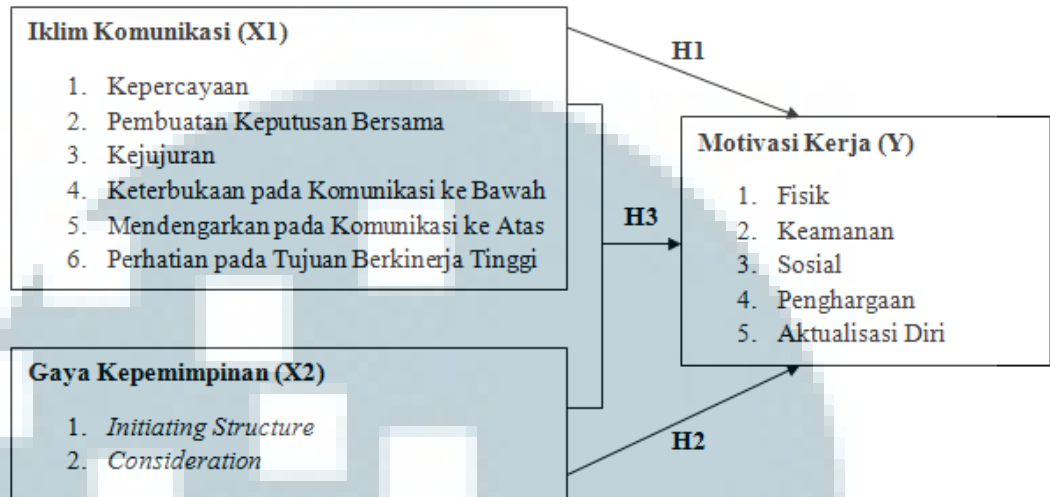
McGregor dalam Robbins dan Judge (2013:239) menyarankan dua pandangan berbeda dari manusia: yang pertama pada dasarnya negatif, diberi label Teori X, dan yang lainnya positif, diberi label Teori Y. Setelah mempelajari cara manajer berhubungan dengan karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan mereka pada manusia pada umumnya adalah berdasar pada asumsi tertentu yang menutupi perilaku mereka.

Di bawah teori X, manajer percaya bahwa karyawan secara umum tidak menyukai pekerjaan dan harus dipaksa dan diarahkan untuk melakukannya. Di bawah teori Y, sebaliknya manajer mengasumsi bahwa karyawan dapat melihat pekerjaan sama seperti merasakan istirahat atau bermain, dan rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, dan bahkan bertanggung jawab.

McGregor percaya bahwa asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X dan menyarankan beberapa ide seperti pembuatan keputusan bersama, pemberian pekerjaan yang lebih menantang dan bertanggung jawab, dan hubungan kelompok yang baik untuk memaksimalkan motivasi kerja karyawan.

UMMN

## 2.3. Kerangka Pemikiran



*Sumber: Olahan Peneliti*

## 2.4. Hipotesis

H1 : Ada pengaruh iklim komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan Novotel Tangerang.

H2 : Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Novotel Tangerang.

H3 : Ada pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan secara bersamaan dengan motivasi kerja karyawan Novotel Tangerang.