

BAB II

LANDASAN PUSTAKA

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian, balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2013).

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Husein, 2015).

Menurut Mondy dan Noe (dalam Marwansyah, 2012) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Bagi perusahaan, ada tiga sumber daya strategis yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut menurut Ruki di dalam Sutrisno (2009) adalah:

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal *financial* yang dimiliki.
2. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.

Dari ketiga resources yang bersifat strategis tersebut, hampir semua pimpinan perusahaan besar dan modern sekarang mengakui bahwa paling sulit diperoleh dan dikelola adalah *human resource*, yaitu “sumber daya manusia/modal insani” yang mempunyai kualitas yang pas dengan yang diinginkan perusahaan.

Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Menurut Umar di dalam Sutrisno (2009), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:

1. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

B. Pengertian Komunikasi Organisasi

Organisasi merupakan suatu kesatuan atau perkumpulan yang terdiri atas orang-orang atau bagian-bagian yang di dalamnya terdapat aktivitas kerja sama berdasarkan aturan-aturan untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi dalam organisasi menjadi hal yang penting untuk menciptakan kesamaan pemahaman atas informasi yang disampaikan satu sama lain. Komunikasi dapat menciptakan kepuasan bagi orang-orang yang melakukannya.

Komunikasi diadopsi dari bahasa Inggris yaitu "*communication*". Istilah ini berasal dari bahasa latin "*communicare*" yang bermakna membagi

sesuatu dengan orang lain, memberikan sebagian untuk seseorang, tukar-menukar, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, berteman, dan lain sebagainya (Harapan, 2016).

Menurut Robbins (2008), komunikasi didefinisikan sebagai proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain baik secara langsung maupun menggunakan media.

Komunikasi sering diartikan sebagai transfer informasi atau pesan – pesan (*messages*) dari pengirim pesan (komunikator) kepada penerima (komunikan). Dengan catatan pula bahwa proses tersebut bertujuan mencapai saling pengertian (*mutual understanding*). Pemeliharaan hubungan dengan para karyawan memerlukan komunikasi yang efektif. terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, menyelenggarakan komunikasi secara terus-menerus merupakan suatu keharusan. Dikatakan demikian karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi disampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain (Siagian, 2015).

Di dalam ensiklopedia bebas Wikipedia (2009), komunikasi didefinisikan sebagai “*the importing or interchange of thoughts, opinions, or information by speech, writing, or signs*”. Komunikasi, menurut Wikipedia, adalah proses saling bertukar pikiran, opini, atau informasi secara lisan, tulisan ataupun isyarat. Proses komunikasi tersebut bisa satu arah maupun dua arah. Komunikasi satu arah dirasakan kurang efektif,

karena di antara kedua belah pihak yang sedang menjalin komunikasi hanya ada satu pihak yang aktif, sedangkan pihak lainnya bersifat pasif. Sedangkan komunikasi dua arah prosesnya dirasakan lebih efektif karena kedua belah pihak yang sedang menjalin komunikasi sama-sama aktif, karena di dalam prosesnya terjadi dialog, yaitu satu pihak berbicara pihak yang lain mendengarkan dan sebaliknya.

Komunikasi dalam organisasi dapat terjadi dalam bentuk kata-kata yang tertulis atau yang diucapkan, atau simbol-simbol yang menghasilkan perubahan tingkah laku dalam organisasi, baik antara manajer dengan karyawan yang terlibat dalam pemberian atau pertukaran informasi (Sunarcaya, 2008).

Menurut Pace dan Faulester dapat dua perspektif utama yang akan mempengaruhi bagaimana komunikasi organisasi didefinisikan, yaitu 1) perspektif objektif, dan 2) perspektif subjektif. Perspektif objektif menekankan definisi komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Fokusnya adalah penanganan pesan, yakni menerima, menafsirkan, dan bertindak berdasarkan informasi dalam suatu peristiwa komunikasi organisasi. Disini, komunikasi dipandang sebagai alat untuk merencanakan atau mengkonstruksi organisasi yang memungkinkan individu (anggota organisasi) beradaptasi dengan lingkungan

organisasi. Dalam arti lain, bagaimana anggota organisasi berperilaku akan dipengaruhi oleh informasi yang diterimanya.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain melalui proses tertentu sehingga tercapai apa yang dimaksudkan atau diinginkan oleh kedua belah pihak. Di dalam komunikasi terkandung maksud atau tujuan yang jelas antara si penyampai atau pengirim pesan (komunikator) dengan si penerima pesan (komunikan). Maksud dan tujuan yang jelas antara kedua belah pihak akan mengurangi gangguan atau ketidakjelasan, sehingga komunikasi yang terjadi akan berjalan secara efektif.

Arti penting komunikasi adalah sebagai sarana atau alat untuk menciptakan jalinan pengertian yang sama dan serasi serta menimbulkan dasar tindakan serta dasar terbentuknya kerjasama. Atau dengan kata lain peranan komunikasi dapat diformulasikan sebagai berikut:

1. Sebagai alat untuk menciptakan kesamaan pengertian
2. Sebagai alat untuk mengerjakan perbuatan atau reaksi pesan (komunikator).

Organisasi memiliki jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang sangat jelas, seperti pimpinan, staf pimpinan, dan kakaryawan. Masing – masing orang dalam posisi tersebut memiliki

tanggung jawab terhadap bidang pekerjaannya itu. Dengan demikian, komunikasi organisasi adalah komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi di mana terjadi jaringan – jaringan pesan satu sama lain yang saling bergantung satu sama lain.

Organisasi pendidikan menjadi potret situasi berlangsungnya proses komunikasi, sebagaimana layaknya situasi lain di luar organisasi pendidikan. Maka komunikasi kelompok dalam setiap organisasi menjadi proses di dalam konteks situasi yang unik. Di satu pihak, keunikan setiap organisasi seperti halnya terjadi pada situasi lain, memberi peluang bagi semua orang untuk melihat sifatnya yang unik dari organisasi tersebut (Edi Harapan, 2016).

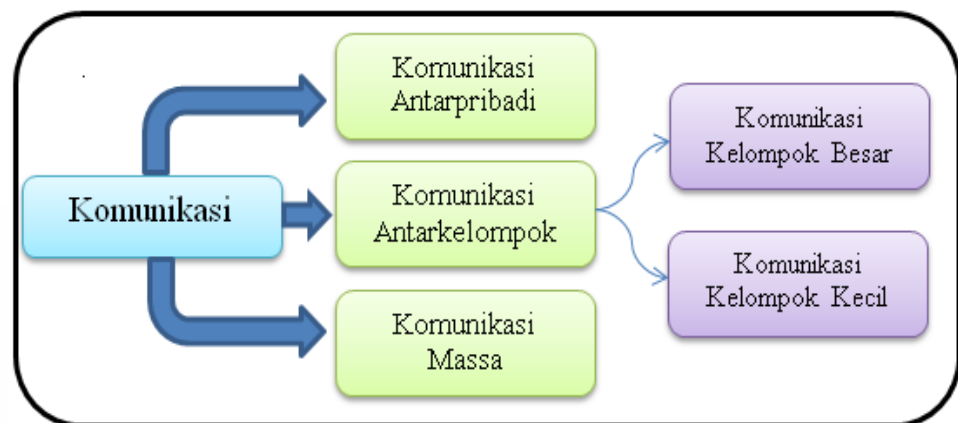
Setiap lembaga pendidikan membutuhkan dan melakukan komunikasi. Setiap lembaga pendidikan sekaligus merupakan sebetulnya organisasi, karena di dalamnya terdapat dua orang atau lebih yang memiliki tujuan yang jelas. Dalam organisasi terdapat interaksi atau hubungan antarindividu atau antarkelompok untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama. Interaksi antar individu atau antarkelompok yang memiliki nilai serta latar belakang yang berbeda-beda akan saling memengaruhi satu sama lain sehingga membentuk suatu nilai baru yang akan melandasi perilaku individu untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

1. Bentuk Komunikasi dalam Organisasi Pendidikan

Agar proses komunikasi dalam organisasi pendidikan berjalan efektif maka patut diketahui berbagai macam bentuk komunikasi yang sering dilakukan, sehingga dapat diketahui apakah seseorang sedang melakukan komunikasi antarpribadi, komunikasi antarkelompok maupun komunikasi massa. Hal ini sesuai dengan pendapat Djajasastra dalam Edi Harapan (2016) bahwa bentuk atau cara berkomunikasi dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu: komunikasi antarpribadi, komunikasi antarkelompok dan, komunikasi massa.

Komunikasi antarpribadi atau lazim disebut dengan istilah komunikasi *interpersonal*. Disamping itu, komunikasi antarkelompok dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu komunikasi kelompok besar dan komunikasi kelompok kecil. Selanjutnya, komunikasi massa (*mass communication*), yaitu suatu jenis komunikasi yang melibatkan orang banyak. Dalam komunikasi massa ini diperlukan media massa agar dapat mencapai sasaran yang banyak dengan jangkauan yang sangat luas bahkan tidak terbatas. Bentuk komunikasi dalam organisasi dapat digambarkan dengan gambar di bawah ini:

UNBIN
UNIVERSITAS BINANIAGA INDONESIA



Sumber : Edi Harahap, Komunikasi Antarpribadi; Perilaku Insani Dalam Organisasi Pendidikan (2016)

Gambar 1
Bentuk-bentuk Komunikasi

Komunikasi bukan berlangsung dalam ruang yang kosong, karena banyak sekali pihak-pihak yang dapat terlibat. Proses komunikasi dalam organisasi pendidikan merupakan suatu subsistem dari sistem yang sangat kompleks (Edi Harapan, 2016).

Pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi pendidikan khususnya di Yayasan Bosowa Bina Insani meliputi manajemen yayasan, guru, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengawas sekolah, orang tua atau wali siswa, siswa, petugas tata usaha, laboran, pustakawan, pihak Dinas Pendidikan, dan *stakeholder* lainnya. Untuk menghimpun jumlah pihak-pihak yang terlibat tersebut dibutuhkan jalinan komunikasi, baik komunikasi secara lisan maupun nonlisan atau tertulis, komunikasi antarpribadi maupun komunikasi

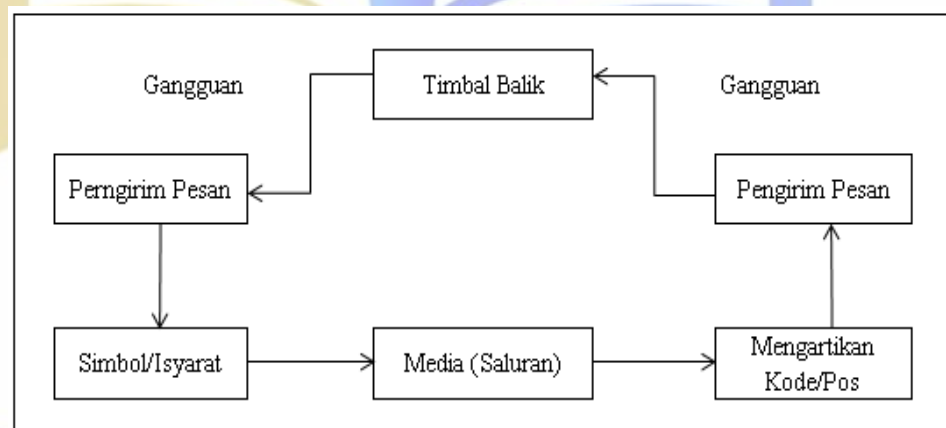
berkelompok. Apa pun bentuknya, proses pendidikan yang ada di lembaga pendidikan memerlukan komunikasi di antara para pihak.

2. Proses Komunikasi dalam Organisasi Pendidikan

Komunikasi merupakan suatu proses yang di dalamnya terdapat berbagai unsur sebagai berikut : (1) Sumber (*source*) adalah pihak yang berinisiatif atau berkebutuhan untuk berkomunikasi, individu, kelompok, organisasi, perusahaan, dan lain-lain. Pihak sumber memiliki gagasan yang akan disampaikan kepada penerima. Gagasan diubah menjadi pesan melalui proses *encoding*, yaitu proses mengubah gagasan menjadi simbol-simbol yang umum (kata, bahasa, tanda, gambar, dan seterusnya.) sehingga dapat dipahami oleh penerima. (2) Pesan (*message*) merupakan hal-hal yang bersifat verbal dan/ atau nonverbal yang mewakili perasaan, pikiran, keinginan, atau maksud sumber tadi. (3) Saluran/Media (*channel*) adalah alat/wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada penerima. (4) Penerima (*receiver*) adalah orang yang menerima pesan dari sumber. Penerima pesan ini menerjemahkan atau menafsirkan seperangkat simbol verbal dan/ atau nonverbal yang ia terima menjadi gagasan yang dapat ia pahami. Proses demikian disebut *decoding*. Efek (*effect*) adalah apa yang terjadi pada penerima setelah ia menerima pesan tersebut.

Proses komunikasi dapat terjadi bila sumber (komunikator) bermaksud menyampaikan gagasan (informasi, saran, permintaan, dan seterusnya) yang ingin disampaikan kepada penerima dengan maksud tertentu. Untuk itu komunikator menerjemahkan gagasan tersebut menjadi simbol-simbol (proses *encoding*) yang selanjutnya disebut pesan (*message*).

Pesan tersebut disampaikan melalui saluran (*channel*) tertentu misalnya dengan bertatap muka langsung, telepon, surat, e-mail, *chatting* dan seterusnya. Setelah pesan sampai pada penerima, selanjutnya terjadilah *decoding*, yaitu menafsirkan pesan tersebut. Setelah itu terjadilah respons pada penerima pesan. Respons tertuju pada pengirim pesan. Berikut merupakan bagan proses komunikasi.



Sumber : Edi Harahap, Komunikasi Antarpribadi; Perilaku Insani Dalam Organisasi Pendidikan (2016)

Gambar 2
Proses Komunikasi

Proses komunikasi mempunyai komponen dasar berupa pengirim pesan, penerima pesan dan pesan itu sendiri. Semua fungsi manajer di setiap organisasi melibatkan komponen dasar tersebut dalam proses berkomunikasi. Secara umum, proses komunikasi tersebut dapat dilihat pada gambar di atas.

3. Arus Komunikasi Organisasi

Berdasarkan fungsionalnya arus komunikasi yang terjadi dalam organisasi formal terdiri dari arus vertikal (dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas) dan arus horizontal (lateral atau silang).

a. Arus Komunikasi Vertikal dari Atas ke Bawah

Komunikasi ini merupakan saluran yang paling sering digunakan dalam organisasi. Arus komunikasi ini adalah pengiriman pesan dari pimpinan (*supervisi*) ke bawahan (*subordinate*). Arus ini digunakan untuk mengirim perintah, petunjuk, kebijakan, memorandum untuk pekerja pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Masalah yang paling mendasar komunikasi dari atas ke bawah hanya mempunyai satu arah saluran, yakni tidak menyediakan *feedback* (umpan balik) dari pekerja dalam organisasi itu. Asumsinya adalah jika pekerja mengetahui apa yang diketahui oleh manajer, maka mereka akan memaksakan diri untuk menyelesaikan masalah organisasi atau perusahaan (Pace & Faules, 2005).

b. Arus Komunikasi Vertikal dari Atas ke Bawah

Komunikasi ini adalah komunikasi yang berasal dari bawahan (*subordinate*) kepada atasan (*supervisi*) dalam rangka menyediakan *feedback* (umpan balik) kepada manajemen. Para pekerja menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide atau gagasan yang mereka ketahui. Asumsi dasar dari komunikasi ini adalah bahwa pekerja harus diperlakukan sebagai partner dalam mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan. Komunikasi dari bawah ke atas akan menarik ide-ide dan membantu pekerja untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan (Mulyana, 2005).

c. Arus Komunikasi Horisontal

Komunikasi ini merupakan arus pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi antara pimpinan dan bawahan. Hasil dari beberapa studi mengungkapkan bahwa sekitar 2/3 dari organisasi yang ada menggunakan arus komunikasi ini. Komunikasi horisontal dikenal sebagai komunikasi lateral atau silang dan merupakan arus pemahaman yang paling kuat dalam komunikasi. Komunikasi ini berfokus pada koordinasi tugas, penyelesaian masalah, pembagian informasi, dan resolusi konflik. Banyak pesan akan mengalir pada semua lini tanpa melalui penyaringan. Komunikasi horisontal

sangat penting bagi pekerja pada tingkat bawah untuk selaluberkomunikasi antara atasan dengan bawahan (Putu Sunarcaya, 2008).

4. Hambatan Komunikasi

Komunikasi efektif terjadi hanya ketika pesan atau gagasan yang disampaikan oleh pengirim kepada penerima dipahami atau dimaknai tepat sebagaimana yang dimaksudkan oleh pengirim. Timbulnya kegagalan dalam berkomunikasi sering kali disebabkan oleh adanya kesenjangan antara apa yang sebenarnya dimaksudkan oleh si pengirim pesan dengan apa yang dimaksud oleh si penerima. Berikut ini adalah sejumlah hambatan terhadap komunikasi yang efektif, khususnya komunikasi yang terjadi di dalam organisasi :

- a. Hambatan individual; terjadi karena adanya perbedaan individu, seperti perbedaan pengamatan, pola pikir, usia, emosi, kemampuan, status, atau hambatan psikologis.
- b. Hambatan mekanis; terjadi karena adanya hambatan pada (a) struktur organisasi, misalnya struktur organisasi tidak teratur dan pembagian tugas tidak jelas, (b) materi komunikasi, misalnya penyampaian materi tidak jelas karena struktur kalimat kurang baik, terlalu panjang, istilah yang digunakan tidak tepat, dan sebagainya.

- c. Hambatan fisik; terjadi karena (a) pemilihan media/ alat komunikasi yang tidak tepat atau alatnya rusak, (b) jarak yang terlalu jauh antara pengirim dan penerima, (c) kondisi lingkungan, misalnya suara bising atau gaduh.
- d. Hambatan semantik; terjadi karena sebuah kata memiliki arti yang berbeda-beda (lebih dari satu arti), sehingga menimbulkan interpretasi yang berbeda pula.

Perlu disadari bahwa komunikasi hanyalah sekedar alat dan bukan tujuan. Dengan alat tersebut diharapkan bahwa rangkaian kegiatan manajemen akan dapat terlaksana secara lancar. Oleh sebab itu, adalah penting bagi semua pihak untuk secara bersama – sama berusaha menciptakan komunikasi yang baik dan sehat. Komunikasi yang sehat merupakan kondisi bagi lancarnya aktivitas dunia bisnis atau dunia usaha.

C. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut, Hasibuan (2001) di dalam Sunyoto (2012). Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Herzberg di dalam Siagian (2015) yang dimaksud dengan motivasi adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang dan dorongan dalam organisasi yang bersifat ekstrinsik agar mampu berkarya untuk mencapai tujuan. Sedangkan, menurut Robbins (2015) didefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan di dalam Sutrisno (2009) dijelaskan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut (Sutrisno, 2009).

Berdasarkan pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa, motivasi kerja merupakan suatu konsep dalam upaya untuk mendorong atau menggerakkan tenaga kerja agar melakukan pekerjaan sesuai dengan yang ditetapkan oleh organisasi dengan suatu dorongan berupa kebutuhan, tujuan, dan imbalan tenaga kerja.

1. Teori Motivasi

a. Teori kebutuhan Maslow

- 1) Kebutuhan Fisiologis meliputi kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan lain-lain.
- 2) Kebutuhan rasa aman meliputi kebutuhan keamanan dalam kerja maupun keamanan mendapat nafkah dan kerja.
- 3) Kebutuhan social meliputi kebutuhan untuk diterima dalam suatu lingkungan baik lingkungan kerja maupun lingkungan masyarakat.
- 4) Kebutuhan ego meliputi kebutuhan untuk mempertahankan diri atau mengembangkan diri.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri meliputi kebutuhan untuk mengaktualisasikan dirinya mencapai prestasi atau penghargaan.

b. Teori dua factor dari Frederick Herzberg

Dari hasil penelitian Herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebut dengan faktor pemuas kerja (*satisfiers*) dan faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*). Faktor-faktor pemuas disebut juga “Motivator” dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja disebut faktor higienis (*hygiene factors*). Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yaitu yang mampu memuaskan dan mendorong orang-orang untuk bekerja dengan baik, faktor tersebut terdiri dari:

- 1) Prestasi
- 2) Promosi atau kenaikan pangkat
- 3) Pengakuan
- 4) Pekerjaan itu sendiri

- 5) Penghargaan
- 6) Tanggung jawab
- 7) Keberhasilan dalam bekerja
- 8) Pertumbuhan dan perkembangan pribadi

Sedangkan faktor-faktor higienis meliputi:

- 1) Gaji
- 2) Kondisi kerja
- 3) Status
- 4) Kualitas supervisi
- 5) Hubungan antar pribadi
- 6) Kebijakan dan administrasi perusahaan

Faktor-faktor higienis ini bila diadakan perbaikan akan mengurangi rasa ketidakpuasan, dan jika diabaikan maka akan menambah kekecewaan dan rasa tidak puas para karyawan.

c. Teori motivasi prestasi Mc. Clelland

Hasil penelitian yang dilakukan oleh David Mc. Clelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi, dorongan untuk berhasil berhubungan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk mengerjakan tugasnya.

Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada

dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. David McClelland meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), ciri-cirinya:
 - a) Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas.
 - b) Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan ia memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 - c) Orang yang memilih kebutuhan prestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugasnya.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), ciri-cirinya:
 - a) Mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dimana mereka bekerja.
 - b) Mereka cenderung berusaha membina hubungan sosial yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.
 - c) Mereka memiliki suatu per hari-hari yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), ciri-cirinya:
 - a) Keinginan untuk memengaruhi secara langsung terhadap orang lain.

- b) Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
- c) Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut.
- d) Mereka pada umumnya berusaha mencari posisi.

2. Langkah-langkah Memotivasi

Dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pimpinan, yaitu:

- a. Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan oleh bawahan.
- b. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
- c. Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
- d. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan.
- e. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk.
- f. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis.

3. Tujuan Pemberian Motivasi

Tujuan pemberian motivasi antara lain mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, menciptakan

suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Orang dengan kebutuhan yang tinggi cenderung suka bertanggung jawab untuk memecahkan berbagai macam persoalan, mereka cenderung menetapkan sasaran yang cukup sulit untuk mereka sendiri mengambil risiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran tersebut.

Pada kelompok masing-masing karyawan akan mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan. Karyawan yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi akan cenderung memilih situasi dimana mereka akan dapat memperoleh dan mempertahankan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain.

4. Indikator Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Dalam motivasi terdapat beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur pengukuran motivasi kerja, sebagai berikut:

a. Pemenuhan kebutuhan dasar

Kebutuhan fisiologis atau kebutuhan fisik yang ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan sebagainya.

b. Jaminan Kesehatan & Keamanan

Kebutuhan akan rasa aman dan jaminan kesehatan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.

c. Penghargaan

Ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.

d. Kebutuhan Sosial

Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

e. Aktualisasi Diri

Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan

kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

D. Pengertian Kinerja

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier di dalam Sutrisno(2009) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Potter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya, As'ad di dalam Sutrisno (2009). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Byars dan Rue (dalam Prasetyo Utomo, 2006), kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Marwansyah (2012), Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Kinerja adalah pencapaian/ prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Menurut Handoko di dalam Sunyoto (2012), penilaian prestasi kerja (*performace appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Manajemen maupun karyawan perlu umpan balik tentang kerja mereka. Hasil penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan (Siagian, 2003). Menurut Mangkunegara di dalam Hariyandi (2014) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan pengertian di atas menurut para ahli, penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja yang baik oleh seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan suatu ukuran tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi.

1. Penilaian Kinerja Karyawan

Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Edwin Flippo di dalam Sunyoto (2012) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dapat diukur melalui:

- a. Mutu kerja, dalam hal ini berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.
- b. Kualitas kerja, berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan.
- c. Ketangguhan, di sini berkaitan dengan tingkat kehadiran pemberian waktu libur dan jadwal mengenai keterlambatan hadir di tempat kerja.
- d. Sikap, merupakan sikap yang ada kepada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap dan tanggung jawab mereka terhadap sesama teman dan atasan serta seberapa jauh tingkat kerja sama dalam mengevaluasi tugas.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai

kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

b. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang dengan memberikan umpan balik kepada para karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

3. **Manfaat penilaian kinerja karyawan**

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dan dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

4. Pengukuran Kinerja Karyawan

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran kinerja karyawan menurut Husnan dalam (Danang Sunyoto, 2012) yang dewasa ini dikenal dan digunakan adalah:

- a. Rangking, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.

- b. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
- c. Grading, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing- masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
- d. Skala grafis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.
- e. Checklists, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

Menurut Gomez (dalam Utomo, 2006) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*) ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, antara lain:

- a. *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

b. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

c. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.

d. *Creativeness* (kreatifitas)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

e. *Cooperative* (kerjasama)

Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.

f. *Initiative* (inisiatif)

Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang mendatang.

g. *Dependerability* (ketergantungan)

Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

h. *Personal Quality* (kualitas personil)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi.

Bernardin dalam Novitasari (2003) mengatakan bahwa terdapat enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja secara individu.

a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyelesaikan beberapa cara ideal dan penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi yang dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja terhadap perusahaan.

e. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menghasilkan keuntungan dan mengurangi kerugian setiap penggunaan sumber daya.

f. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dan pengawasan atau meminta turut campurnya pengawas atau meminta turut campurnya pengawas.

E. Penelitian Terdahulu

Pada dasarnya penelitian terdahulu dibidang sumber daya manusia dapat digunakan untuk menjadi dasar melakukan penelitian selanjutnya yang bersifat pengembangan atau pengujian ulang terhadap hasil yang diperoleh, apakah masih mempunyai hasil yang sama setelah diuji pada waktu berbeda, atau mempunyai hasil yang berbeda sama sekali. Pengujian tersebut bermanfaat untuk memperkuat hasil penelitian sebelumnya, sehingga tidak ada keraguan bahwa suatu faktor tentunya mempunyai pengaruh terhadap faktor yang di teliti. Selanjutnya hasil penelitian tersebut dapat digunakan untuk menentukan kebijakan sumber daya manusia dalam perusahaan.

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

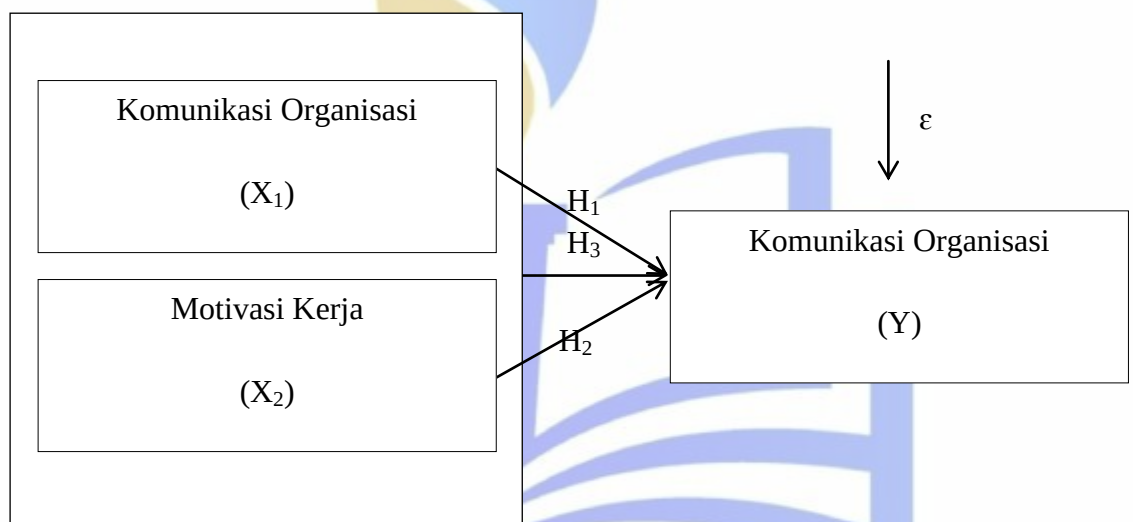
No .	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1.	Untung Sri Widodo Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 4, No. 1, Juni 2010 Universitas Slamet Riyadi Surakarta	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan	Variabel Bebas (Independen) Kompetensi (X1), Motivasi (X2), Komunikasi (X3), Kesejahteraan (X4), Variabel Terikat (Dependen) Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan berpengaruh terhadap Kinerja sebesar 47,4% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
2.	Setyaningsih Sri Utami. Jurnal MSDM Vol. 4, No. 1, Juni 2010 Universitas Slamet Riyadi Surakarta	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi, dan Lingkungan terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumartono Kabupaten Karanganyar	Variabel Bebas, Kepemimpinan (X ₁), Motivasi (X ₂), Komunikasi (X ₃), Lingkungan (X ₄), Variabel Terikat, Kinerja (Y)	Metode analisis Kualitatif & Kuantitatif, Regresi Linier Berganda	Variabel (X) Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi & Lingkungan mempengaruhi Kinerja Sebesar 79,2% & sisanya sebesar 20,8% dipengaruhi oleh variabel lain.
3.	Dedi Hadian Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 8, No.1, April 2014	Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Kompetensi dari Efektivitas Organisasi Badan Koordinasi Promosi dan Penanaman	Variabel Bebas (independen) Motivasi (X ₁), Komunikasi (X ₂), Kompetensi (X ₃), Variabel Terikat (Dependen)	Deskriptif Analisis, Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Motivasi, Komunikasi, dan Kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap Efektivitas sebesar 89,36% & sisanya sebesar

No .	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
	STIE Pasundan Bandung	Modal Daerah Provinsi Jawa Barat	Efektivitas Kinerja (Y)		10,64% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
4.	Anang Mardianto Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Vol. 5, No.1, Juni 2004 Universitas Muhammadiyah Surakarta	Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan dan Motivasi terhadap Kinerja di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta	Variabel Bebas (Independen) Komunikasi Atasan Bawahan (X_1), Motivasi (X_2) Variabel Terikat (Dependen), Kinerja (Y)	Deskriptif, Kuantitatif, Regresi Linier Berganda	Hasil pengujian dapat diketahui Komunikasi dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja sebesar 63,4 % dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.
5.	H.Tamzil Yusuf Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen, Vol. 10 No.1, Januari 2014 Universitas Balikpapan	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman Di Departmen Produksi Balikpapan.	Variabel Bebas (Independen) Kepemimpinan (X_1), Komunikasi (X_2), Motivasi (X_3), Kedisiplinan (X_4), Variabel Terikat (Dependen) Kinerja (Y)	Metode Analisis Kuantitatif, Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, dan Kedisiplinan secara simultan memberikan sumbangan secara efektif terhadap kinerja karyawan sebesar 84,4%.

F. Kerangka Penelitian

Adapun yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah komunikasi organisasi sebagai variabel bebas (variabel X), motivasi kerja sebagai variabel bebas (variabel X) dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (variabel Y).

Hubungan kedua variabel dapat dilihat pada gambar paradigma ganda dengan dua variabel independen.



Gambar 3

Kerangka Penelitian

X₁ = Komunikasi Organisasi; Y = Kinerja Karyawan
 X₂ = Motivasi Kerja

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat

lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1 : Komunikasi Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. H2 : Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. H3 : Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan

