

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan suatu system kerja yang melibatkan berbagai komponen yang saling berinteraksi dan saling ketergantungan satu sama lain. Menurut Barnard, Chester, komponen tersebut adalah individu yang mampu berkomunikasi satu sama lain, yang sama-sama rela menyumbangkan tenaga dan fikiran untuk tujuan bersama.¹

Menurut Agus Hardjana dalam bukunya, komunikasi memiliki arti membagi sesuatu dengan orang lain, baik dengan cara tukar menukar informasi, membicarakan, memberitahukan, bercakap-cakap, berhubungan dan berteman. Berdasarkan berbagai arti kata komunikasi tersebut, secara harfiah berarti: pemberitahuan, percakapan, pertukaran pikiran, atau hubungan.²

Proses terjadinya komunikasi itu dapat dikatakan sebagai kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain, yang dapat terjadi pada situasi, tempat, waktu, cuaca, iklim dan psikologis yang berbeda.

¹ Barnard, Chester, *The Functions Of Excecutive*, Cambrige, Mass, Harvard University Press, 1938, hal.23

² Agus Hardjana, *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, 1995, hal.45



MERCU BUANA

Nama : Erlisa
NIM : 4420411-108
Judul : Hubungan Antara Komunikasi Antarpribadi Pimpinan dan Bawahan
Dengan Motivasi Kerja Karyawan Pada Direktorat Teknologi Informasi
PT Indosat, Tbk-Jakarta
Halaman : i s/d x , dan 1 s/d 70, Tabel 3.1 + Tabel 4.1 s/d 4.7, dan 43 Lampiran
Bibliografi : 34 Buku (1983 s/d 2005) dan Sumber lainnya : www.indosat.com; www.google.com

ABSTRAKSI

Latar belakang masalah pemilihan judul dalam skripsi ini, bahwa organisasi merupakan sistem kerja yang melibatkan berbagai komponen yang saling berinteraksi dan saling ketergantungan satu sama lain. Dan adanya struktur dalam organisasi memperlihatkan arus informasi yang terjadi. Proses komunikasi adalah mata rantai panjang hierarki dengan perbedaan dalam status, wewenang, dan tanggung jawab. Sehingga, kenyataan menunjukkan bahwa dalam organisasi, komunikasi tidak selalu mengikuti pola yang telah ditentukan seperti tergambar dalam struktur yang ada. Tetapi akan muncul model komunikasi lain yang bersifat informal. Komunikasi yang melibatkan tatap muka dengan menggunakan komunikasi lisan secara langsung atau disebut komunikasi antarpribadi. Tujuan dari penelitian ini adalah peneliti ingin mengetahui pengaruh arus komunikasi antarpribadi pimpinan dan bawahan dengan motivasi kerja ?

Kerangka pemikiran, dalam komunikasi organisasi seperti yang ditulis Goldhaber, memberi pengertian bahwa komunikasi melibatkan tujuh konsep komunikasi organisasi, yaitu proses, pesan, jaringan kerja, ketergantungan, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian. Konsep komunikasi organisasi tersebut, tidak dapat begitu saja diterapkan pada sebuah perusahaan tanpa melibatkan konsep komunikasi antarpribadi (*dyadic*) dari Devito.

Penelitian skripsi ini bersifat deskriptif, pendekatan kuantitatif dan metode survei. Objek penelitian dilakukan pada Direktorat Teknologi Informasi, PT.Indosat,Tbk-Jakarta. Pembatasan area penelitian dilakukan, karena struktur organisasi yang dimiliki PT Indosat,Tbk, demikian besar, sedangkan Direktorat Teknologi Informasi cukup mewakili karena memiliki 90% karyawan yang berstatus karyawan tetap.

Realitas hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel hubungan antara komunikasi antarpribadi pimpinan dan bawahan memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan dengan motivasi kerja karyawan. Artinya, komunikasi antarpribadi memegang peranan penting dalam sebuah organisasi/perusahaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa unsur organisasi adalah komunikasi, kerelaan untuk mengabdikan dan tujuan bersama, yang ketiganya bersumber pada individu sebagai pelaku utama dalam organisasi.

Dari penjelasan tersebut komponen yang paling penting dalam suatu organisasi adalah individu yang dalam istilah manajemen disebut sumber daya manusia. Dikatakan keberhasilan suatu organisasi akan tergantung pada ketersediaan sumber daya manusianya yang dapat menyumbangkan tenaga dan pikirannya.³

Pembahasan mengenai perilaku kerja dengan sendirinya berkaitan erat dengan pembahasan mengenai faktor yang mempengaruhinya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja. Menurut Tosi, Hendry L, karakteristik individu berperan dalam perilaku kerja.⁴ Karakteristik ini misalnya berupa minat, kebutuhan, dan sikap seseorang. Minat akan mengarahkan perhatian seseorang terhadap pekerjaannya, dan menimbulkan motivasi untuk melakukan kegiatan tertentu. Sedangkan karakteristik yang berupa kebutuhan, mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Diantara kebutuhan dan perilaku terdapat suatu proses perantara yang disebut motivasi. Motivasi inilah yang akan mengubah kebutuhan menjadi perilaku. Sedangkan karakteristik yang berupa sikap terhadap pekerjaan, dipengaruhi oleh perasaan puas atau

³ United Nation Development Programme (1991-1994), Pengembangan Manusia Indonesia, hal 24

⁴ Tosi, Hendry, Managing Organizational Behavior, Library Of Congress Cataloging In Publication, USA, 1986, hal, 171

tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan memotivasi seseorang untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya.

Lewis, Michael L.H., menyatakan bahwa aktivitas komunikasi merupakan prediktor yang tepat antara motivasi pekerja dan produktivitas kerja dalam berbagai organisasi.⁵ Hal ini menguji hubungan antara komunikasi dan motivasi. Motivasi kerja dikelompokkan dalam dua bagian yaitu : instrinsik dan ekstrinsik. Motivasi instrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang yang dapat merubah perilaku individu dalam bertindak sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang timbul karena dorongan dari luar yang lebih berorientasi pada faktor ekonomi (uang). Hasilnya adalah bahwa ada hubungan linear antara motivasi dan penggunaan komunikasi. Motivasi instrinsik memiliki hubungan positif dengan aktivitas komunikasi pribadi, sementara itu juga memiliki hubungan yang signifikan dengan aktivitas komunikasi tugas.⁶

Davis memberikan ilustrasi betapa pentingnya komunikasi dalam organisasi seperti berikut ini :

Apabila tidak ada komunikasi, para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan Instruksi. Koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan dan organisasi akan runtuh karena ketiadaan komunikasi.⁷

⁵ Lewis, Michael, *Communication Activity a predictor of The Fit Between Worker Motivation and Worker Pructivity*, Communication Yearbook 5, 1978, hal. 109.

⁶ Davis, Keith & Jhon W Nestrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, (terjemahan) Edisi ke Tujuh, Jakarta, Erlangga, 1995, hal. 77

⁷ Davis, Keith & John W Nestrom, *Ibid*.

Proses komunikasi dalam organisasi akan sangat berbeda dengan proses komunikasi diluar organisasi. Hal ini disebabkan adanya struktur hierarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi. Dengan kata lain proses komunikasi dalam organisasi akan sangat tergantung pada struktur. Rogers mengemukakan pendapatnya bahwa :

*Suatu alasan yang penting untuk mempelajari komunikasi organisasi ialah bahwa komunikasi tersebut terjadinya sangat tergantung pada struktur. Suatu struktur organisasi cenderung untuk mempengaruhi proses komunikasi; dengan demikian komunikasi dari bawahan kepada pimpinan sangat berbeda dengan komunikasi antar sesamanya.*⁸

Adanya struktur dalam suatu organisasi memperlihatkan arus informasi yang terjadi. Hal ini merupakan salah satu ciri organisasi birokrasi. Proses komunikasi yang demikian diasumsikan mengikuti mata rantai panjang hierarki dengan perbedaan dalam status, wewenang, dan tanggung jawab. Mengingat organisasi birokrasi bersifat rasionalitas sebagai legitimasi dan legilitas kewenangan dalam birokrasi maka komunikasi model birokrasi adalah komunikasi tertulis. Dengan komunikasi tertulis maka informasi dapat diabadikan dalam bentuk dokumen atau file. Hal ini disebabkan birokrasi dapat mengabadikan hidupnya justru karena dukungan dokumen yang diciptakan. Dengan ciri-ciri tersebut maka komunikasi dalam organisasi birokrasi bersifat formal.

⁸ Rogers, *Communication in Organization*, New York, The Free Press, 1976

Kenyataan menunjukkan bahwa dalam kehidupan organisasi, komunikasi tidak selalu mengikuti pola yang telah ditentukan seperti tergambar dalam struktur yang ada akan tetapi muncul komunikasi model lain yang bersifat informal. Model komunikasi ini banyak melibatkan tatap muka diantara para anggota organisasi maupun komunikasi pimpinan dan pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Fieldman dan Arnold yang telah membagi dua pola komunikasi dalam organisasi, yaitu.⁹ : “Pola pertama adalah jaringan komunikasi yang sangat menyerupai struktur organisasi. Komunikasi mengalir melalui saluran formal. Pola kedua adalah jaringan komunikasi informal, kadang-kadang disebut ‘grapevine’. Komunikasi informal di luar saluran-saluran yang telah ditentukan” .

Sifat komunikasi informal banyak melibatkan tatap muka dengan menggunakan komunikasi lisan secara langsung dan biasa disebut komunikasi antar pribadi. Hal ini sesuai dengan pendapat Liliwery, sebagai berikut :

Jadi sadar atau pun tidak sadar, konteks komunikasi antar pribadi ini dilakukan oleh semua orang setiap hari. Karena komunikasi antar pribadi terjadi pada proses interaksi tatap muka, konteksnya terjadi secara langsung, komunikasipun terjadi secara lisan. Malah komunikasi antar pribadi itu bisa masuk dalam konteks komunikasi kelompok kecil, organisasi, maupun massa.¹⁰

⁹ Fieldman, Daniel & Arnold, *Managing Individual And Group Behavior in Organization*, Tokyo, Mc. Graw-Hill International Book Company, 1983.

¹⁰ Liliwery, *Perspektif Teoritis Komunikasi Antar pribadi, (Suatu Pendekatan Ke-arrah Psikologi Sosial Komunikasi)*, PT. Citra Aditya Bakti, Bandung, 1994

Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Miftah Thoha yang menghubungkan komunikasi antar pribadi dengan perubahan tingkah laku para pegawai yang akhirnya menurut pendapat beliau bentuk komunikasi ini dapat mempengaruhi motivasi kerja mereka.

Komunikasi antar pribadi ini berorientasi pada perilaku, sehingga pemahamannya pada proses penyampaian informasi dari satu orang ke orang lain. Dalam hal ini komunikasi dipandang sebagai cara dasar untuk mempengaruhi perubahan perilaku dan yang mempersatukan proses psikologi seperti persepsi, pemahaman dan motivasi. .¹¹

Pentingnya komunikasi antar pribadi dalam suatu organisasi seperti dijelaskan beberapa ahli di atas menunjukkan betapa besarnya peranan komunikasi antar pribadi dalam organisasi. Namun kenyataannya sebuah organisasi baik itu lembaga pemerintahan maupun organisasi swasta seperti perusahaan sering mempunyai masalah tidak efektifnya komunikasi. Jika hubungan kerja antar pimpinan dan pegawai / karyawan tidak terjalin dengan harmonis, dan komunikasi antar pribadi tidak berjalan efektif maka koordinasi di dalam organisasi / lembaga tidak dapat berjalan dengan baik, sehingga hal ini dapat menimbulkan motivasi kerja pegawai / karyawan menurun dan mengakibatkan sasaran-sasaran atau target-target yang harus dicapai organisasi niscaya tidak akan sesuai dengan yang direncanakan.

Dengan demikian pada dasarnya komunikasi antar pribadi yang efektif adalah penting bagi suatu organisasi / lembaga paling tidak untuk dua hal yaitu untuk prestasi dan kepuasan kerja.

¹¹ Miftah Thoha, *Komunikasi Dalam Organisasi*, Fisipol Universitas Gajah Mada, 1990, hal, 102

Komunikasi antarpribadi ini berorientasi pada perilaku, sehingga penekanannya pada proses penyampaian informasi dari satu orang ke orang lain. Dalam hal ini komunikasi dipandang sebagai cara dasar untuk mempengaruhi perubahan perilaku, dan yang mempersatukan proses psikologi seperti misalnya persepsi, pemahaman, dan motivasi disatu pihak dengan bahasa pada pihak yang lain.¹²

Komunikasi antarpribadi didefinisikan oleh Devito dalam bukunya Komunikasi Antarmanusia sebagai komunikasi yang berlangsung diantara dua orang yang mempunyai hubungan yang mantap dan jelas. Misalnya, komunikasi antarpribadi meliputi komunikasi yang terjadi antara pramuniaga dengan pelanggan, anak dengan ayah, dua orang dalam suatu wawancara, dan sebagainya. Dengan definisi ini hampir tidak mungkin ada komunikasi dua orang (*dyadic*) yang bukan komunikasi antarpribadi.¹³

Komunikasi Antarpribadi terbukti memiliki hubungan yang pasti dengan produktifitas pekerja, sebagaimana ditulis oleh Chester Barnard, dalam survey atas para pimpinan sebesar 96% dari seratus perusahaan terbesar di Amerika. Dan produktifitas pekerja ini timbul dari motivasi dan motivasi timbul karena terjadinya atau berlangsungnya komunikasi yang positif.¹⁴

¹² Miftah Thoha, *Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, RajaGrafindo Persada, 2003, hal. 190

¹³ Joseph Devito, *Komunikasi Antarmanusia*, professional Books, 1996, hal. 231.

¹⁴ Barnard, Chester, *Op. Cit.*, hal. 23

Motivasi merupakan hasil keinginan. Keinginan untuk melakukan hal-hal yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan-tujuan seseorang yang berarti semua hal yang mendorong seseorang untuk menjadi lebih baik hari demi hari.

Motivasi inilah yang akan mengubah kebutuhan menjadi perilaku. Sedangkan karakteristik yang berupa sikap terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh perasaan puas atau tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap ini memotivasi seseorang untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya. Motivasi sering dianggap sebagai faktor yang mendasari munculnya perilaku. Dengan kata lain motivasi merupakan suatu konsep hipotesis yang digunakan untuk menjelaskan perilaku individu termasuk perilaku kerjanya..

Berbagai penelitian menemukan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan tingkat produktivitas, tingkat perpindahan kerja (*turn over*) dan kepuasan kerja karyawan.¹⁵

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil dan begitu juga sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, maka organisasi akan macet atau berantakan.¹⁶

¹⁵ Gruden Herbert, *Read In Managing Human Resources*, 6th, Ed. South Western Publisher, 1984, hal. 102

¹⁶ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, 2005, hal. 1

Rosady Ruslan dalam bukunya menulis “tujuan dari proses komunikasi tersebut adalah tercapainya saling pengertian (*mutual understanding*) antara kedua belah pihak. Sebelum pesan-pesan tersebut dikirim kepada kedua belah pihak. Sebelum pesan-pesan tersebut dikirim kepada komunikan...”¹⁷

Dalam skripsi ini penulis tertarik mengkaji dan membatasi kajian tersebut hanya pada Direktorat Teknologi Informasi PT Indosat,Tbk - Jakarta, batasan tersebut dilakukan karena struktur organisasi yang dimiliki Indosat demikian besar, dan dari Dirktorat-direktorat dan Divisi yang ada, Direktorat Teknologi Informasi memenuhi syarat untuk dijadikan sampel pengkajian, karena memiliki jumlah karyawan tetap yang cukup, dengan berbagai usia dan beragam pendidikan formal.

Pemilihan kajian yang dilakukan pada perusahaan tersebut, karena perusahaan tersebut dikenal sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar berbasis teknologi informasi, tidak dapat dipisahkan dari dunia komunikasi. Dan menarik untuk dikaji hubungan komunikasi yang berlangsung antara pimpinan terhadap bawahannya. Sebagaimana pengamatan penulis, bahwa kecenderungan terjadi miskomunikasi antara pimpinan dengan bawahannya, karena status dan kekuasaan yang dimiliki seorang pimpinan. Sehingga aliran komunikasi dari atas kebawah (*downward communications*) tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dampak dari hubungan komunikasi yang kurang lancar dan tidak efektif ini, informasi-

¹⁷ Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relation & Media Komunikasi*, hal.79

informasi, tujuan dan target-target yang ingin dicapai yang disampaikan oleh pimpinan tidak dapat dipahami oleh bawahan.

Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk mengkaji hubungan komunikasi antarpribadi pimpinan dan bawahan dengan motivasi kerja, sehingga disini penulis ingin melakukan pengkajian yang berjudul **“Hubungan Antara Komunikasi Antarpribadi Pimpinan dan Bawahan dengan Motivasi Kerja Karyawan pada Direktorat Teknologi Informasi PT.Indosat,Tbk - Jakarta”**.

1.2. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang diatas, maka pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

“Adakah hubungan antara komunikasi antarpribadi pimpinan dan bawahan dengan motivasi kerja karyawan pada Direktorat Teknologi Informasi PT Indosat, Tbk – Jakarta ?”

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui ada tidaknya hubungan antara komunikasi antarpribadi pimpinan dan bawahan dengan motivasi kerja karyawan pada Direktorat Teknologi Informasi PT. Indosat,Tbk.-Jakarta.

1.4. Signifikansi Penelitian

1.4.1. Secara Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap pengembangan studi ilmu komunikasi organisasi dalam hubungannya antara komunikasi antarpribadi dengan motivasi kerja dalam suatu organisasi / lembaga. Masalah motivasi tidak semata-mata dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan ekonomi melainkan komunikasi antarpribadi pimpinan kepada karyawan turut menentukan juga. Komunikasi antarpribadi ini untuk memotivasi kerja merupakan faktor yang sangat menentukan terhadap ketercapaian tujuan organisasi.

1.4.2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi pimpinan organisasi pada sebuah perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan yang sangat diharapkan organisasi / perusahaan dalam menghadapi tuntutan jaman terutama menghadapi era globalisasi dan era informasi. Disamping itu diharapkan pula dapat menumbuhkan wawasan baru bagi para pimpinan perusahaan untuk mempertimbangkan aspek komunikasi antarpribadi pimpinan dengan pegawai / karyawan sebagai aspek non-ekonomis dalam memotivasi kerja pegawai / karyawannya. Bahwa komunikasi antarpribadi yang

berlangsung secara efektif dapat mengubah perilaku pegawai / karyawan, sehingga dapat menumbuhkan motivasi. Mengingat dalam meningkatkan motivasi kerja perlu memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

