



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 Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Ma'atus Sholichah dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta	Arif Sidiq dari Universitas Islam Negeri Yogyakarta	Anastasia Mareta dari Universitas Multimedia Nusantara
Judul Penelitian	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Survei bagian Humas Pemerintah Provinsi DIY)	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (survei pada kantor wilayah pajak Yogyakarta)	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Survey Terhadap PT Indosat, Tbk)
Jenis Penelitian	Kuantitatif	kuantitatif	Kuantitatif
Tujuan Penelitian	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari atau menemukan pengaruh iklim	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara (1) iklim komunikasi organisasi	1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh iklim komunikasi

	<p>komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Humas Pemprov DIY dan peneliti berhadapan penelitian ini dapat memberi masukan bagi pegawai Humas Pemprov DIY.</p>	<p>terhadap kinerja pegawai (2) motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (3) iklim komunikasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di kanwil pajak yogyakarta dan untuk mengetahui besaran antara (1) iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai (2) motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (3) iklim organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di kanwil pajak yogyakarta</p>	<p>terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan</p>
<p>Teori yang digunakan akan</p>	<p>Organisasi, komunikasi organisasi, Iklim organisasi, iklim komunikasi organisasi dan kinerja.</p>	<p>teori organisasi, komunikasi organisasi, iklim organisasi, iklim komunikasi organisasi, motivasi, kinerja karyawan, hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan motivasi</p>	<p>Komunikasi Organisasi, Komunikasi Ke Atas, Komunikasi Ke Bawah, Komunikasi Horizontal, Teori Hubungan Manusia, Iklim Komunikasi Organisasi,</p>

			Kepuasan Kerja dan Kinerja.
Hasil Penelitian	Berdasarkan pedoman tabel korelasi Guilford, pengaruh atau korelasi antara iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai humas pemerintah provinsi DIY dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi sebesar 0,378 yang berada pada interval 0,20-0,40, termasuk dalam kategori hubungan rendah tetapi 0,022 hampir memasuki hubungan cukup berarti jadi kesimpulan bahwa secara umum situasi atau suasana kerja humas pemprov DIY cukup mendukung	Hasil uji hipotesis dapat disimpulkan berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa variabel iklim komunikasi organisasi (X1) terhitung $t = 6,417$ dan nilai $sig = 0,000$. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai $sig = (0,000) < \alpha (= 0,05)$ berarti menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel motivasi (X2) berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa variabel motivasi terhitung $t_{hitung} = 2,347$ dan $sig = 0,021$. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai $sig (= 0,021) < \alpha (= 0,05)$ berarti	

	<p>keberadaan teori iklim komunikasi organisasi bahwa terciptanya iklim komunikasi yang kondusif dalam suatu organisasi dapat memotivasi kinerja yang lebih baik.</p>	<p>menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk mengetahui besaran pengaruh iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai maka digunakan rumus R square (R^2). Dari perhitungan peneliti ini di dapat nilai R square nya adalah 0,612. Maka dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 61,2% dan sisanya 38,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor variabel lain.</p>	
--	---	---	--

Penelitian terdahulu pertama berjudul Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Survei pada Bagian Humas Pemerintah Provinsi DIY) disusun oleh Mar'atus Sholichah dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari atau menemukan pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Humas Pemrov DIY dan peneliti berhadapan penelitian ini dapat memberi masukan bagi pegawai Humas Pemrov DIY.. Teori yang digunakan adalah Organisasi, Komunikasi organisasi, Iklim Organisasi, Iklim komunikasi organisasi dan kinerja. Pendekatan peneliti adalah kuantitatif dan metode survei. Kesimpulan dari penelitian ini adalah berdasarkan pedoman tabel korelasi Guilford, pengaruh atau korelasi antara iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai humas pemerintah provinsi DIY dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi sebesar 0,378 yang berada pada interval 0,20-0,40, termasuk dalam kategori hubungan rendah tetapi 0,022 hampir memasuki hubungan cukup berarti jadi kesimpulan bahwa secara umum situasi atau suasana kerja humas pemprov DIY cukup mendukung keberadaan teori iklim komunikasi organisasi bahwa terciptanya iklim komunikasi yang kondusif dalam suatu instansi dapat memotivasi kinerja yang lebih baik.

Penelitian terdahulu kedua berjudul pengaruh iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai (survei pada kantor wilayah pajak yogyakarta) disusun oleh arif sidiq dari universitas islam negeri yogyakarta. Tujuan penelitian untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara (1) iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai (2) motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (3) iklim komunikasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di kanwil pajak yogyakarta dan untuk mengetahui besaran antara (1) iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai (2) motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (3) iklim organisasi dan motivasi kerja secara bersama-

sama terhadap kinerja pegawai di kanwil pajak yogyakarta. Teori yang digunakan adalah teori organisasi, komunikasi organisasi, iklim organisasi, iklim komunikasi organisasi, motivasi, kinerja karyawan, hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan motivasi. Pendekatan penelitian adalah kuantitatif dan metode yg digunakan adalah survei. Hasil uji hipotesis dapat disimpulkan berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa variabel iklim komunikasi organisasi (X1) terhitung $t = 6,417$ dan nilai $sig = 0,000$. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai $sig = (0,000) < \alpha (= 0,05)$ berarti menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel motivasi (X2) berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa variabel motivasi terhitung $t = 2,347$ dan $sig = 0,021$. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai $sig (= 0,021) < \alpha (= 0,05)$ berarti menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk mengetahui besaran pengaruh iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai maka digunakan rumus R square (R^2). Dari perhitungan peneliti ini di dapat nilai R square nya adalah 0,612. Maka dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 61,2% dan sisanya 38,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor variabel lain.

2.2 Teori Sesuai dengan Variabel dalam Penelitian

2.2.1 Komunikasi Organisasi

Menurut Everet M. Rogers dalam Romli (2011, h.1) organisasi adalah sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan, dan pembagian tugas.

Komunikasi organisasi adalah komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan, komunikasi yang terjadi biasanya adalah komunikasi satu arah, komunikasi dua arah, komunikasi formal dan komunikasi informal.

Komunikasi organisasi menurut Wiryanto dalam Romli (2011, h.2) merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isi pesannya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial (Romli, 2011, h. 2).

Komunikasi organisasi menurut persepsi Katz dan Kahn dalam Muhammad adalah arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi (Muhammad, 2015, h.65). Selain itu komunikasi organisasi menurut persepsi Redding dan Sanborn dalam Muhammad adalah sebuah proses pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, komunikasi yang

dimaksud disini adalah komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan ke atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang yang sama level atau pangkatnya dalam organisasi (Muhammad, 2015, h.65).

2.2.2 Arah Aliran Komunikasi

Aliran komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman ke mana seseorang dapat berkomunikasi (Romli, 2011, h.176). Arah aliran komunikasi dalam organisasi dibagi menjadi tiga yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal.

2.2.2.1 Komunikasi Ke Bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi merupakan informasi yang mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang jabatannya lebih rendah (Pace dan Faules, 2015, h.184) atau arus pesan yang mengalir dari atasan atau pemimpin kepada bawahannya (Muhammad, 2015, h.108). komunikasi dari atas ke bawah juga dapat didefinisikan sebagai aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hierarki organisasi (Romli, 2011, h.176).

Komunikasi ke bawah memiliki beberapa tipe komunikasi yaitu (Muhammad, 2015, h.108-109):

1. Instruksi Tugas.

Instruksi tugas atau pekerjaan yang dimaksud adalah pesan yang disampaikan dari atasan kepada bawahannya mengenai apa yang diharapkan, dilakukan oleh mereka dan bagaimana cara melaksanakannya.

2. Rasional

Rasional pekerjaan merupakan pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lainnya dalam organisasi atau subjektivitas organisasi. Pesan rasional lebih menekankan pada penjelasan mengenai tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi.

3. Ideologi

Pesan mengenai ideologi merupakan perluasan dari pesan rasional. Pesan Ideologi lebih menekankan untuk mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral, dan motivasi.

4. Informasi

Informasi yang dimaksud disini adalah untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.

5. Balikan

Balikan merupakan pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

Komunikasi ke bawah pada umumnya tidaklah selalu berjalan dengan lancar. Ketidاكلancaran proses komunikasi ke bawah ini ditentukan oleh beberapa faktor sebagai berikut (Muhammad, 2015, h.110-112):

1. Keterbukaan

Kurangnya keterbukaan di antara atasan dan karyawan akan mengakibatkan pemblokian atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan.

2. Kepercayaan pada pesan tulisan

Para pemimpin lebih percaya pada pesan yang berbentuk tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik dibandingkan dengan pesan yang disampaikan secara lisan dengan bertatap muka.

3. Pesan yang berlebihan

Pesan yang berlebihan seperti banyaknya memo, buletin, surat pengumuman, majalah dan pernyataan kebijakan, mengakibatkan para karyawan cenderung tidak akan membaca pesan atau hanya membaca pesan atau informasi yang dianggap penting.

4. *Timing*

Ketepatan waktu pada saat menyampaikan pesan dapat memengaruhi komunikasi ke bawah. Para pemimpin hendaknya mempertimbangkan waktu yang tepat untuk menyampaikan pesan dan dampak potensial kepada tingkah laku bawahannya. Pesan seharusnya dikirimkan ke bawah pada saat yang menguntungkan kedua belah pihak.

5. Penyaringan

Pesan yang disampaikan oleh atasan tidaklah semua di terima oleh bawahan, tetapi karyawan memilah-milah atau menyaring pesan mana yang mereka perlukan.

Selain itu juga kelemahan komunikasi ke bawah juga dapat disebabkan oleh ketidakakuratan informasi karena harus melewati beberapa tingkatan (Romli, 2011, h.176).

Menurut Katz dan Kahn dalam Pace dan Faules (2015, h.185) terdapat lima jenis informasi yang biasanya disampaikan atasan kepada bawahannya yaitu:

1. Informasi mengenai bagaimana melaksanakan sebuah pekerjaan.
2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Informasi mengenai praktik dan kebijakan organisasi.
4. Informasi mengenai kinerja karyawan.
5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

2.2.2.2 Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas adalah informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah atau bawahan ke tingkat yang lebih tinggi atau atasan (Pace dan Faules, 2015, h.189). Tujuan dari komunikasi ke atas merupakan untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini memiliki efek untuk menyempurnakan moral dan sikap karyawan, tipe pesan merupakan integrasi dan pembaruan (Muhammad, 2015, h.117). Komunikasi ke atas dirancang

untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi (Romli, 2011, h.176).

Komunikasi ke atas memiliki beberapa fungsi penting menurut Pace dalam Muhammad (2015, h.117). Berikut beberapa fungsi komunikasi ke atas sebagai berikut:

1. Adanya komunikasi ke atas, supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk menerima informasi dari mereka dan bagaimana baiknya para supervisor menerima pesan yang disampaikan oleh karyawan.
2. Komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuat keputusan.
3. Dengan adanya komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide dan saran mengenai jalannya sebuah organisasi.
4. Komunikasi ke atas memperbolehkan, bahkan mendorong munculnya desas-desus dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
5. Komunikasi ke atas membuat supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dimaksudkan dari informasi yang ke bawah
6. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugasnya dan organisasi.

Pada saat melaksanakan pekerjaannya, para bawahan pastinya akan melakukan komunikasi ke atas. Pesan yang disampaikan bawahan ini harus diterima oleh para atasannya, berikut beberapa pesan atau informasi yang disampaikan oleh bawahan kepada atasannya (Pace dan Faules, 2015, h.190):

1. Memberitahukan apa yang dilakukan oleh para bawahannya, seperti pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan, dan rencana untuk waktu mendatang.
2. Menjelaskan persoalan kerja yang belum terselesaikan oleh bawahan yang mungkin memerlukan bantuan.
3. Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi.
4. Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan mengenai pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi.

Selain yang disebutkan di atas karyawan juga diharapkan untuk memberikan informasi tentang prestasinya, praktik serta kebijakan organisasi. Komunikasi ke atas dapat berbentuk laporan tertulis maupun lisan, kotak saran, pertemuan kelompok dan lain-lain (Romli, 2011, h.176).

Komunikasi ke atas tidaklah selalu berjalan dengan lancar seperti yang kita harapkan, tentunya pada saat melakukan komunikasi ke atas terdapat beberapa hambatan atau kesulitan. Berikut ini beberapa hambatan atau kesulitan pada saat melaksanakan komunikasi ke atas menurut Sharma dalam Pace dan Faules (2015, h.191-192):

1. Kecenderungan bagi karyawan untuk menyembunyikan pikiran mereka.

2. Perasaan bahwa atasan dan manajer tidak tertarik dengan masalah karyawan.
3. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan karyawan.
4. Perasaan bahwa atasan dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap dengan apa yang disampaikan karyawan.

Hambatan komunikasi ke atas juga dapat disebabkan karena bias dan penyaringan atas informasi yang disampaikan oleh bawahan, bawahan seringkali memberikan informasi yang kurang benar kepada atasannya, terutama untuk informasi yang tidak mengesankan. Hal itu mengakibatkan komunikasi ke atas seringkali dikatakan sebagai penyampaian informasi yang menyenangkan atasan dan bukan informasi yang perlu diketahui oleh atasan (Romli, 2011, h.176).

2.2.2.3 Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah penyampaian pesan di antara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama (Pace dan Faules, 2015, h.195) atau pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam sebuah organisasi (Muhammad, 2015, h.121). komunikasi horizontal dapat juga didefinisikan sebagai aliran komunikasi kepada orang-orang yang memiliki hierarki yang sama dalam suatu organisasi, seperti komunikasi yang terjadi antara manajer bagian pemasaran dengan manajer bagian produksi atau antara karyawan bagian produksi dengan karyawan bagian keuangan (Romli, 2011, h.176-177). Tujuan komunikasi horizontal adalah sebagai berikut (Pace dan Faules, 2015, h.195-196):

1. Untuk mengoordinasikan penugasan kerja.
2. Berbagi informasi tentang rencana dan kegiatan.
3. Untuk memecahkan masalah.
4. Untuk memperoleh pemahaman bersama.
5. Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan.
6. Untuk menumbuhkan dukungan antarpesona.

2.2.3 Teori Hubungan Manusia

Manusia sebagai anggota organisasi merupakan inti organisasi sosial. Manusia di organisasi tentunya terlibat dalam tingkah laku organisasi. Tanpa manusia, sebuah organisasi tidak akan ada. Oleh karena itu manusia dalam organisasi haruslah mendapat perhatian dan tidak dapat diabaikan (Muhammad, 2015, h.39).

Teori hubungan manusia ini menekankan kepada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya (Muhammad, 2015, h.39-40).

Teori hubungan manusia ini diperkenalkan pada tahun 1930-an yang dipelopori oleh Barnard 1938, Mayo 1933, Roethlisberger dan Dickson 1939. Pada permulaannya studi *Hawthorne* ini hanya berlangsung selama tiga tahun yang dimulai pada tahun 1924. Studi ini mempelajari efek hubungan cahaya atau penerangan pada waktu bekerja terhadap kemampuan kerja karyawan. Orang yang

mengadakan eksperimen mengharapkan dengan penambahan cahaya pada keadaan tertentu karyawan mempunyai kemampuan kerja yang maksimum. Diharapkan penambahan cahaya atau penerangan di tempat pekerjaan akan menambah daya produksi karyawan. Tetapi tanpa diharapkan mereka menemukan bahwa pengurangan cahaya pada tempat kerja menunjukkan penambahan daya produksi karyawan. Bahkan pada kelompok kontrol di mana penerangan dijaga pada taraf tertentu daya produksi bertambah (Muhammad, 2015, h.41).

Akhirnya peneliti membuat hipotesis bahwa penambahan yang konsisten dalam produksi karyawan tidaklah berhubungan dengan penambahan tingkat cahaya, tetapi disebabkan oleh kenyataan bahwa pekerja yang sedang diteliti bereaksi bila diperhatikan oleh si peneliti. Perhatian peneliti memberikan pengaruh karyawan dalam menyempurnakan performanya. Orang cenderung untuk berespons dalam cara yang sengaja bila mereka tahu bahwa sedang diperhatikan. Karyawan yang sedang diteliti merasa bahwa mereka istimewa karena itu mereka dipilih untuk diobservasi. Mereka bereaksi terhadap perlakuan yang khusus dengan bekerja lebih keras dari biasa. Ini adalah studi pertama yang mengidentifikasi faktor sosial sebagai suatu pengaruh yang penting terhadap daya produksi karyawan (Muhammad, 2015, h.42).

Penelitian berikutnya pada tahun 1928 yang dibuat untuk menyelidiki efek perasaan pekerja tentang diri mereka, pekerjaannya dan penampilan mereka pada kerja kelompok. Studi ini menggunakan interview secara tidak langsung dengan karyawan dan yang ditanya membagi perasannya mengenai diri mereka dan pekerjaannya. Mereka juga didorong untuk membuat kelompok untuk

mendiskusikan masalah-masalah yang ada hubungannya dengan organisasi. Karyawan umumnya kelihatan menyenangi interview itu yang membantu mereka merasa positif terhadap organisasi, merasa lebih baik dengan pekerjaan mereka, dan menyelesaikan masalah mereka (Muhammad, 2015, h.42).

Studi *Hawthorne* ini penting karena mengidentifikasi beberapa isu kemanusiaan yang penting dalam penampilan pada organisasi, yang semula tidak mendapatkan perhatian. Ada tiga implikasi kunci dari studi ini yang tampaknya memberikan dasar bagi pengembangan teori hubungan manusia, sebagai suatu perspektif pilihan terhadap teori klasik untuk mempelajari organisasi maupun mempelajari komunikasi organisasi (Muhammad, 2015, h.42-43).

1. Pengaruh peneliti kepada produksi karyawan dalam penelitian cahaya, mulai menunjukkan pengaruh komunikasi manusia terhadap tingkah laku anggota organisasi. Implikasi bahwa karyawan dipengaruhi melalui komunikasi, menjadi bagian yang amat penting pada bidang komunikasi organisasi.
2. Pengaruh yang positif dari interview kepada karyawan mengarahkan kepada identifikasi mengenai komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawah kepada atasan dan balikan dari pekerja kepada pervisor sebagai aktivitas organisasi yang berguna.
3. Penemuan norma-norma sosial bagi karyawan mengarahkan identifikasi mengenai adanya pengaruh *channel* informal dari komunikasi pada anggota organisasi.

2.2.4 Iklim Komunikasi Organisasi

Istilah “Iklim” yang dimaksud di sini adalah kiasan atau metafora. Kiasan merupakan ucapan yang di dalamnya terdapat suatu istilah atau frase yang jelas artinya diterapkan pada situasi yang berbeda dengan tujuan menyatakan suatu kemiripan (Pace dan Faules, 2015, h.146-147). Menurut Sackmann dalam Pace dan Faules (2015, h.147) iklim komunikasi adalah suatu kiasan yang dapat memberi gambaran yang gamblang pada tingkat kognitif, emosional, perilaku, dan menyatakan suatu bagian tertentu pada tindakan tanpa menetapkan perilaku sebenarnya.

Pada pihak lainnya iklim komunikasi adalah gabungan dari persepsi, suatu evaluasi makro tentang peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons karyawan terhadap karyawan lainnya, harapan, konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi. Iklim komunikasi meliputi persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam sebuah organisasi (Pace dan Faules, 2015, h.147).

Iklim komunikasi organisasi menurut Tagiuri dalam Romli (2011, h.194) adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan dan dialami oleh para anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku mereka, dan yang bisa dijelaskan dalam bentuk satu set karakteristik atau atribut organisasi.

Iklim komunikasi di sebuah organisasi mempunyai peran penting, karena iklim komunikasi memengaruhi cara hidup kita seperti kepada siapa kita berbicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita,

bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi (Pace dan Faules, 2015, h.148). Menurut Poole dalam Pace dan Faules (2015, h.148) iklim komunikasi dianggap penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep, perasaan, dan harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi dan juga mengemukakan bahwa iklim muncul dari dan didukung oleh praktik-praktik organisasi. Kopelman, Brief dan Guzzo dalam Pace dan Faules (2015, h.148) membuat hipotesis dan menyatakan iklim organisasi yang meliputi iklim komunikasi, penting karena menjembatani praktik-praktik pengelola sumber daya manusia dengan produktivitas.

Menurut Falcione dan kawan-kawan dalam Pace dan Faules (2015, h.149) Iklim Komunikasi adalah suatu citra makro, abstrak, dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Asumsinya, iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individual atas sifat tersebut dan iklim juga dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman relatif langgeng dari organisasi.

Iklim komunikasi organisasi berfungsi sebagai kegiatan yang terdapat di dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan untuk mengambil risiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas mereka, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup mengenai organisasi, dapat dipercaya dan terus terang dari anggota organisasi, secara aktif dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan dalam

organisasi dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberikan tantangan (Redding dalam Pace dan Faules, 2015, h. 154).

Dengan iklim komunikasi organisasi tentunya memberikan pedoman bagi setiap keputusan dan perilaku individu. Keputusan yang diambil setiap anggota organisasi ini untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, mengikat diri mereka dengan organisasi (Guzley dalam Pace dan Faules, 2015, h.155), untuk bersikap jujur dalam melaksanakan pekerjaan, meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, melaksanakan tugas secara kreatif dan juga untuk menawarkan gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya (Pace dan Faules, 2015, h.155).

Iklim komunikasi yang penuh dengan persaudaraan akan mendorong para anggota organisasinya berkomunikasi secara terbuka, rileks, dan ramah tamah dengan anggota lainnya. Sedangkan iklim komunikasi yang negatif akan menjadikan anggotanya tidak berani untuk berkomunikasi secara terbuka dan tidak penuh dengan rasa persaudaraan (Muhammad, 2015, h.85).

Peterson dan Pace dalam Pace dan Faules (2015, h.157) mengembangkan inventaris iklim komunikasi (IIK) yang dirancang untuk mengukur enam “pengaruh komunikasi” yang ditentukan dalam suatu model yang berasal dari analisis “iklim ideal yang berhubungan dengan pengelolaan” yang telah dilengkapi oleh Redding. Applbaum dan Anatol dalam Pace dan Faules (2015, h.157) mengatakan bahwa IIK merupakan indeks sah bagi iklim komunikasi organisasi secara keseluruhan.

Terdapat enam dimensi untuk mengukur pengaruh komunikasi (Pace dan Faules, 2015, h.163) yaitu:

1. Kepercayaan

Semua anggota organisasi di semua tingkat harus berusaha dengan keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas di dukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. Pembuatan keputusan partisipatif

Semua karyawan pada tingkat berbeda di dalam organisasi harus diajak untuk berkomunikasi dan berkonsultasi tentang masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka dan semua karyawan juga diberi kesempatan untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar peran serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

3. Kejujuran

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

4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang memengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan

orang atau bagian lainnya, dan juga yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencananya.

5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Anggota organisasi di setiap tingkatan organisasi harus mendengarkan saran atau laporan masalah yang dikemukakan anggota organisasi di setiap tingkat bawah organisasi, secara kesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan dan bersifat rahasia.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Semua anggota organisasi di tingkatan berbeda harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

2.2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam arti yang umum adalah sikap individu pada umumnya terhadap pekerjaannya (Robbins, 2006, h.103). Sedangkan menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2015, h.117) kepuasan kerja adalah “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employee view their work*” (kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang dialami karyawan dalam bekerja).

Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexley, dan Yuki dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang senang atau tidak senang dari diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan, pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, mutu pengawasan. Sedangkan yang berhubungan dengan dirinya adalah umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan (Mangkunegara, 2015, h. 117).

Karyawan akan merasa puas jika aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2015, h.117).

Kepuasan kerja memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya, dibagi menjadi dua faktor yaitu (Mangkunegara, 2015, h.120):

1. Faktor karyawan, seperti kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, seperti jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Terdapat dua pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu peringkat global (*single global rating*) dan skor penghitungan (*summation score*) yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. Metode peringkat global tunggal tidak lebih dari sekedar menanyai karyawan untuk menanggapi pertanyaan yaitu “berdasarkan semua hal seberapa puas anda dengan pekerjaan anda?” para responden kemudian menjawab dengan melingkari angka antara satu sampai

dengan lima yang mencerminkan jawaban dari “sangat puas” sampai “sangat tidak puas”. Sedangkan pendekatan yang lain seperti perhitungan aspek pekerjaan adalah yang lebih canggih. Pendekatan ini mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan tertentu dan menanyakan perasaan karyawan terhadap setiap elemen tersebut. Dimensi untuk mengukur kepuasan kerja ada lima yaitu (Robbins, 2006, h.103):

1. Suasana pekerjaan
2. Pengawasan
3. Tingkat upah saat ini
4. Peluang promosi
5. Hubungan mitra dengan rekan kerja

2.2.6 Kinerja

Kinerja berasal dari bahasa Inggris yang disebut *Job Performance* atau *Actual Performance* yang dapat diartikan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang karyawan. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasannya (Mangkunegara, 2015, h.67). Sedangkan Bernandin dan Russell dalam Gomes (2003, h.135) mengatakan bahwa kinerja adalah “*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode*”, kinerja adalah suatu catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.

Bagi seorang karyawan untuk mencapai kinerja yang baik tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan yang dirumuskan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara (2015, h.67):

- $Human\ Performance = Ability + Motivation$
- $Motivation = Attitude + Situation$
- $Ability = Knowledge + Skill$

Yang pertama adalah faktor kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + Skill*), yang artinya seorang karyawan memiliki *IQ* yang diatas rata-rata sekitar 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka seorang karyawan akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk mencapai kinerja tersebut karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (Mangkunegara, 2015, h.67).

Kedua, faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja (Mangkunegara, 2015, h.68).

Sikap mental adalah kondisi mental yang dapat mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Seorang karyawan

harus siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi) yang memiliki arti, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama, dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja (Mangkunegara, 2015, h.68).

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena karyawan memiliki “MODAL “ dan “KREATIF”. Modal merupakan singkatan dari M=Mengelola, O=Otak, D= Dengan, A= Aktif, L= Lincah, sedangkan singkatan dari kreatif adalah K= Keinginan maju, R= Rasa ingin tahu tinggi, E= Energik, A= Analisis Sistematis, T= Terbuka dari kekurangan, I= Inisiatif tinggi, P= Pikiran luas (Mangkunegara, 2015, h.68).

Menurut David C. McClelland dalam Mangkunegara (2015, h.68) ada hubungan yang positif antara motif prestasi dengan pencapaian kinerja. Motif prestasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri karyawan untuk melaksanakan kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat dipuji. Terdapat enam karakteristik karyawan yang mempunyai motif prestasi tinggi yaitu (Mangkunegara, 2015, h.68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil risiko.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.

5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Seorang karyawan dapat mencapai kinerja secara maksimal jika ia mempunyai motif kerja yang tinggi, hal ini tentunya harus tumbuh dari dalam diri karyawan itu sendiri selain dari lingkungan organisasi (Mangkunegara, 2015, h.68).

Penilaian kinerja adalah (*a way of measuring the contributions of individuals to their organization*), penilaian kinerja adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya dan tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk me-*reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*) (Bernandin dan Russell dalam Gomes, 2003, h.135).

Penilaian kinerja berdasarkan *judgment* adalah penilaian kinerja atau evaluasi kinerja kerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, terdapat beberapa dimensi untuk mengukur kinerja yaitu (Gomes, 2003, h.142):

1. Kuantitas dari pekerjaan (*Quantity of work*)

Jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

2. Kualitas dari pekerjaan (*Quality of work*)

Kualitas kerja yang dicapai oleh karyawan berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3. (*Job knowlegde*)

Luasnya pengetahuan tentang pekerjaan dan ketrampilannya.

4. Kekreativitasan (*Creativeness*)

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

5. Kerja Sama (*Cooperation*)

Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

6. Dapat dipercaya (*Dependability*)

Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

7. Inisiatif (*Initiative*)

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab.

8. Kualitas Karyawan (*Personal Qualites*)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan-tamahan dan integritas pribadi.

2.3 Hipotesis Teoritis

Hipotesis adalah prediksi-prediksi yang dibuat peneliti tentang hubungan antarvariabel yang diharapkan. Hipotesis biasanya berupa perkiraan numberik atas populasi yang dinilai berdasarkan data sampel penelitian. Menguji hipotesis berarti menerapkan prosedur-prosedur statistik di mana di dalamnya penelitian

mendeskripsikan dugaan-dugaanya terhadap populasi tertentu berdasarkan sampel penelitian (Creswell, 2014, h.197).

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan multivariat yaitu Iklim Komunikasi Organisasi (X) sebagai variabel bebas yang tidak terikat atau dipengaruhi oleh variabel lain, sedangkan Kepuasan Kerja (Y_1), dan Kinerja (Y_2) merupakan variabel terikat atau dependen, yang artinya variabel yang terikat atau dipengaruhi oleh variabel lain yaitu iklim komunikasi organisasi (X).

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

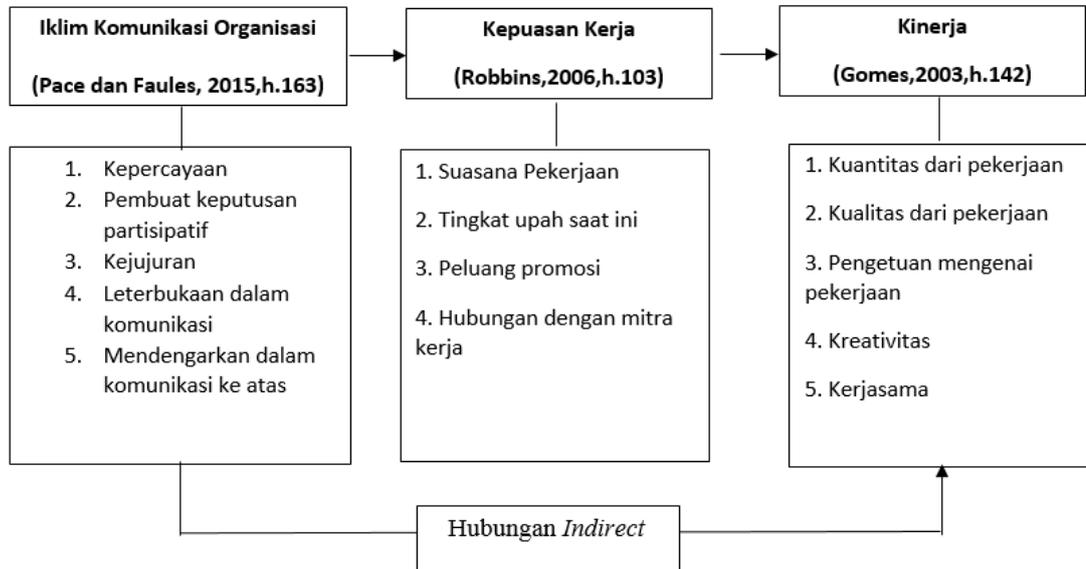
Ha₁ : Adanya pengaruh variabel *intervening* (kepuasan kerja) terhadap kinerja karyawan.

Ha₂ : Adanya pengaruh tidak langsung iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

H₀₁ : Tidak adanya pengaruh variabel *intervening* (kepuasan kerja) terhadap kinerja karyawan.

H₀₂ : Tidak adanya pengaruh tidak langsung iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan

2.4 Kerangka Teoritis



Bagan 2.1 Kerangka Teoritis

UMMN