

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Dari hasil pengamatan terhadap penelitian-penelitian yang terkait dengan pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, peneliti menemukan bahwa terdapat beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang juga memiliki tujuan penelitian yang sama. Meskipun tidak identik namun beberapa dari penelitian tersebut dapat dimanfaatkan peneliti sebagai acuan karena terdapat sejumlah keterkaitan dan hubungan.

2.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Sinembah Tanjung Hilir Kabupaten Deli Sedang

Penelitian tersebut ini disusun oleh Yenni Sari Ketaren, dari Universitas Sumatra Utara, jurusan Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Dalam penelitian ini dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin demi tercapainya tujuan kelompok atau organisasi yang telah ditetapkan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Sinembah Tanjung Hilir Kabupaten Deli Serdang, apakah kinerja pegawai di Kantor Camat Sinembah Tanjung Hilir Kabupaten Deli Serdang sudah maksimal serta untuk mengukur seberapa besar pengaruh tersebut.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kuantitatif, di mana data yang diperoleh melalui 30 responden yang merupakan sampel kemudian diolah dengan menggunakan statistik dan disajikan dalam bentuk analisis ilmiah.

Teknik analisis data penelitian yang dilakukan Yenni menggunakan uji Korelasi *Pearson Product Moment*, yakni ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dimana r yang diperoleh sebesar $r = 0.297$ dan interpretasi koefisien korelasi menunjukkan korelasi berada pada tingkat kategori rendah antara 0.20 – 0.399 dan besarnya pengaruh sebesar 8.82%.

Penelitian yang dilakukan oleh Yenni merupakan penelitian kuantitatif yang ingin mengukur pengaruh korelasi antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, sedangkan peneliti bertujuan mengukur pengaruh korelasi dan regresi antara iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (dengan subjek para karyawan PT Multimedia Cipta Maxima).

Sehingga dapat dikatakan bahwa kedua peneliti ini memiliki perbedaan penelitian dari variabel yang ditambahkan peneliti yaitu variabel iklim komunikasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa peneliti dengan melihat rujukan penelitian Yenni, menambahkan variabel yang lain untuk memperlengkap pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dalam mengolah data, peneliti menggunakan pengukuran regresi berganda.

2.1.2 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Di “CV Graha Ilmu” Yogyakarta

Penelitian ini disusun oleh Yesrin Selfianne Kadoena (dari Universitas Pembangunan Nasional). Dalam penelitian ini menyatakan bahwa Iklim organisasi yang kondusif sangat penting bagi kemajuan perusahaan, dimana bawahan dapat merasakan bebasnya komunikasi yang terjadi dari atas kebawah juga sebaliknya, dan ini dapat menciptakan hubungan yang harmonis dalam perusahaan. Hubungan ini ditandai dengan adanya keterbukaan dalam komunikasi. Organisasi dapat berjalan dengan baik ketika di dalamnya ada kepercayaan, kejujuran, kebebasan untuk berekspresi, dan memberikan kritikan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim komunikasi organisasi dan tingkat produktivitas kerja.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini ada karyawan CV. Graha Ilmu Yogyakarta. Sampel diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin dan diperoleh sampel sebanyak 41 responden. Teknik sampling yang digunakan untuk mengambil sampel adalah teknik *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel secara random atau acak dari semua populasi.

Hasil analisis data menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim komunikasi organisasi terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan di CV. Graha Ilmu Yogyakarta sebesar 38%, sedangkan sisanya sebesar 62% dipengaruhi oleh faktor lainnya seperti upah, motivasi, pelatihan, gaya kepemimpinan, jaminan sosial, jaminan kelangsungan kerja, kemampuan manajemen menggunakan sumber-sumber secara maksimal, serta menciptakan sistem kerja yang optimal, dan lain sebagainya.

Penelitian Yesrin berfokus pada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas kinerja karyawan. Sedangkan peneliti meneliti iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan

terhadap kinerja karyawan, sehingga terdapat perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini, dimana peneliti menambah variabel gaya kepemimpinan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh terhadap kinerja bukan terhadap produktivitas kerja. Hal ini terdapat perbedaan yaitu, produktivitas kerja adalah bentuk hasil dari kinerja kerja yang dilakukan karyawan. Selain itu, peneliti menggunakan pengukuran regresi berganda yang menjadikan penelitian ini kaya akan data.

2.2 Uraian Teoritis

2.2.1 Komunikasi Organisasi

Terdapat bermacam-macam teori mengenai komunikasi organisasi menurut para pakar komunikasi. Menurut Wayne Pace dan Don F. Faules dalam bukunya komunikasi organisasi strategis meningkatkan kinerja perusahaan menyebutkan mengenai dua definisi komunikasi organisasi:

1. Definisi Fungsional komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

2. Definisi interpretif komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi dipandang dari suatu perspektif interpretif (subjektif) adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. (Pace dan Faules; 2001:31-33)

Menurut Dr. Arni Muhammad dalam bukunya yang berjudul komunikasi organisasi menyatakan bahwa inti dari komunikasi organisasi adalah :

1. Komunikasi organisasi terjadi di dalam suatu sistem terbuka yang kompleks dan dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.
2. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah, dan media.
3. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaanya, hubungannya, dan keterampilan (Muhammad; 2004:67).

Organisasi tidak mungkin berada tanpa komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyedia tidak dapat memberikan instruksi, koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan, dan organisasi akan runtuh karena ketiadaan komunikasi (Keith Davis dan John W. Newstrom, 1993:151). Oleh karena

itu, komunikasi dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari pemaparan definisi di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah sebuah bentuk interaksi yang terjadi di antara anggota organisasi, dimana di dalam proses komunikasi tersebut terjadi pemaknaan sebagai hasil dari interaksi.

2.2.2 Pola Komunikasi Organisasi

Meskipun semua organisasi harus melakukan komunikasi dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuannya, pendekatan yang dipakai antara satu organisasi dengan organisasi yang lain bervariasi atau berbeda-beda. Untuk organisasi berskala kecil mungkin pengaturannya tidak terlalu sulit sedangkan untuk perusahaan besar yang memiliki ribuan karyawan maka penyampaian informasi kepada mereka merupakan pekerjaan yang cukup rumit. Untuk itu, menentukan suatu pola komunikasi yang tepat dalam suatu organisasi merupakan suatu keharusan. Terdapat dua macam jaringan komunikasi organisasi (Muhammad, 1995:102), yaitu :

1. Jaringan Komunikasi Formal

Dalam struktur garis, fungsional maupun matriks, nampak berbagai macam posisi atau kedudukan yang masing-masing sesuai batas dan tanggung jawab dan wewenangnya. Dalam kaitannya

dengan proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan ataupun dari para manajer kepada karyawannya, pola transformasinya dapat berbentuk *downward communication*, *upward communication*, *horizontal communication* dan *diagonal communication*.

Komunikasi dari atas ke bawah merupakan aliran komunikasi dari pemimpin ke karyawan, dimana umumnya terkait dengan tanggung jawab dan wewenang seseorang dalam suatu organisasi. ada lima tujuan pokok yaitu : (1) Memberi pengarahan atau instruksi kerja, (2) Memberi informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan, (3) Memberi informasi tentang prosedur dan praktik organisasi, (4) Memberi umpan balik pelaksanaan kerja kepada karyawan, (5) Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi yang dapat membantu Organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai

Salah satu kelemahan jaringan komunikasi ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan informasi atau sensor informasi penting sebelum disampaikan kepada para karyawan. Untuk komunikasi dari bawah ke atas menunjukkan partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi. Sementara untuk mencapai keberhasilan komunikasi ke atas ini, para manajer harus memiliki rasa percaya kepada para bawahannya.

Untuk komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar atau sederajat dalam suatu organisasi. Adapun tujuan jaringan komunikasi ini adalah untuk melakukan persuasi, mempengaruhi dan memberi informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar. Kebanyakan manajer suka melakukan tukar menukar informasi dengan para temannya yang berbeda departemen terutama apabila muncul masalah-masalah khusus dalam organisasi perusahaan.

2. Jaringan Komunikasi Informal

Dalam jaringan komunikasi informal orang-orang yang ada dalam suatu organisasi baik secara jenjang hirarki, pangkat dan kedudukan/jabatan dapat berkomunikasi secara leluasa. Namun jenis komunikasi ini karena sifatnya yang umum, informasi yang diperoleh seringkali kurang akurat dan tidak dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya, karena biasanya lebih bersifat pribadi atau bahkan sekadar desas-desus.

Di dalam jaringan komunikasi informal ini, tentunya ada berbagai macam informasi yang mengalir. Namun ada dua tipe informasi yang paling utama atau paling sering menjadi pembicaraan utama dalam komunikasi informal dalam suatu organisasi, yakni: gosip dan rumor.

Pola jaringan komunikasi informal sangat penting bagi organisasi namun bila proses pelaksanaannya tidak efektif bisa memberikan kerugian seperti dari sisi individual sering membuat frustrasi atau menjengkelkan pihak tertentu khususnya tentang keterbatasan untuk masuk ke dalam proses pengambilan keputusan. Dimana banyak jalur yang harus dimasuki/dilewati sebelum langsung ke pengambilan keputusan. Dari sisi perusahaan kemungkinan munculnya distorsi atau gangguan penyampaian informasi ke tingkat yang lebih tinggi, karena setiap keterkaitan jaringan (*link*) dalam jalur komunikasi dapat mengakibatkan suatu kemungkinan munculnya kesalah pahaman.

2.2.3 Fungsi Komunikasi Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu:

1. Fungsi informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*).

Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat

waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

1. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian,

sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada: (a) Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah, (b) Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi, (c) Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi, (d) Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

2. Berkaitan dengan pesan atau *message*. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi *Persuasif*

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter, buletin*) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Dari fungsi komunikasi organisasi yang dijabarkan diatas, dapat disimpulkan bahwa, fungsi komunikasi organisasi terbagi menjadi 4 fungsi, yaitu fungsi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif. Dari keempat fungsi komunikasi organisasi berarti bahwa dalam sebuah organisasi, komunikasi akan berjalan dengan baik jika berfungsi sebagai informasi, aturan-aturan dalam prosedur, persuasi karyawan, dan menggunakan saluran komunikasi.

2.2.4 Teori hubungan manusiawi (Elton Mayo)

Hubungan manusia sangat penting dalam menopang suatu perusahaan dalam jangka panjang. Hubungan manusia bisa diinterpretasikan dalam bermacam-macam cara. Sebagian organisasi dan orang-orang melihat hubungan manusia dari sudut pandang yang berbeda secara keseluruhan.

Bagaimanapun, hubungan manusia dalam ruang lingkup pekerjaan dan dilihat dari sudut pandang manajemen, kesimpulannya bahwa hal itu dapat diklasifikasikan menjadi dua *point*, yaitu :

- a. Hubungan Industri atau hubungan manusia dimana hasil dari sebuah rapat antara para manajer dan para pekerja.
- b. Hubungan pribadi atau hubungan manusia dapat membuka atau menumbuhkan eksistensi didalam semua lingkungan pekerjaan.

Kemajuan dari hubungan diantara semua tingkat yang telah diterima sebagai elemen penting di dalam perkembangan dan kemajuan dari setiap industri organisasi, dan dimana sebagian kesuksesan jangka panjang manajemen yang tidak mengutamakan kesepakatan dari usaha yang telah diarahkan.

Bagaimanapun, kemungkinan dari kebijaksanaan untuk perbaikan hubungan manusia bisa menjadikan pengejaran melulu karena efek di dalam produksi, dan bukan dari alasan pokok dari proses produksi untuk sikap yang benar dan seimbang kepada pribadi seseorang dan keperluan

sosial dari para pekerja. Output yang lebih tinggi dapat membawa kita ketingkat kepuasan yang lebih tinggi pula bagi para pekerja.

Teori hubungan manusia ini menekankan pada 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. Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan mengarahkan aktualisasi diri pekerja, akan mempertinggi motivasi bekerja sehingga akan dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan.

“Hasil yang lebih baik berkaitan dengan kondisi-kondisi kerja yang lebih menyenangkan, lebih bebas dan lebih membahagiakan”.
(Miller & Form)

“Komunikasi yakni kemampuan seorang individu untuk menyatakan perasaan & gagasannya kepada orang lain, kemampuan kelompok untuk berkomunikasi secara efektif dan intim dengan kelompok lainnya” (Mayo ; 1945)

Hubungan manusiawi muncul setelah perang dunia II. Sofer (1973) mengatakan bahwa Mayo dan kawan-kawannya menunjukkan secara ilmiah bahwa “suatu kelompok memiliki kehidupannya sendiri, lengkap

dengan adat istiadat, norma dan kontrol sosial yang efektif atas anggota-anggotanya.”

Para peneliti mengambil kesimpulan bahwa hubungan sosial atau manusiawi di antara para pekerja, peneliti dan penyelia (*supervisor*) lebih penting dalam menentukan kinerja kerja daripada perubahan-perubahan kondisi kerja. Teori hubungan manusiawi dari Mayo yang menyatakan bahwa hubungan kelompok informal lebih penting dan lebih kuat daripada kondisi kerja dalam menentukan moral dan kinerja kerja.

Komunikasi informal dalam kelompok sebaya dan dengan atasan langsung merupakan ide sentral dari gerakan hubungan kemanusiaan. Komunikasi tidak lagi dianggap hanya sebagai jalan untuk memberikan informasi dan perintah tentang penyelesaian pekerjaan. Sekarang komunikasi dipandang sebagai cara untuk memasuki dunia internal para pekerja dan menjelaskan kepada mereka bahwa mereka semua adalah individu, yang berbeda dengan semua yang lain, dengan perasaan dan pendapat yang dihargai (Masmuh; 2010:192).

Para pekerja diakui sebagai orang , bukan mesin. Kelompok kerja merupakan kesatuan pokok dalam organisasi yang membentuk persepsi, sikap, nilai dan kebutuhan dari para pekerja. Dalam hal ini dapat dikatakan sebagai iklim komunikasi. ide-ide baru ini juga bergabung dengan paham bahwa dengan melibatkan para pekerja dalam pengambilan keputusan yang mengenai diri mereka merupakan alat ampuh untuk mengembangkan kepuasan para pekerja.

Para peneliti menemukan paham manajemen partisipatif ketika mereka menjajaki perasaan para pekerja dalam serangkaian wawancara. Bahwa para pekerja telah dikonsultasi pada masing-masing tahap eksperimen ini, bahwa mereka telah didengarkan, dan bahwa saran-saran mereka adakalanya dilaksanakan, telah memberikan perasaan partisipasi yang pastilah ada hubungannya dengan kinerja kerja mereka yang tinggi (Masmuh; 2010:192).

Dari teori hubungan manusiawi ini dapat disimpulkan bahwa, tingkat kinerja karyawan akan dipengaruhi dengan adanya iklim komunikasi yang terbentuk dari persepsi, sikap, nilai dan kebutuhan dari para pekerja serta gaya kepemimpinan partisipatif dimana para karyawan/bawahan diberikan rasa partisipasi dari pemimpin.

2.2.5 Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi dan organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seorang pemimpin organisasi karena faktor tersebut banyak sedikitnya ikut mempengaruhi tingkah laku karyawan. Untuk dapat menciptakan iklim komunikasi dan organisasi yang baik perlu memahami kedua hal tersebut serta keadaan karyawan.

Iklim komunikasi juga dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam kinerja kerja karyawan, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk kepada

penggunaan tubuh secara fisik dalam mengangkat, berbicara atau berjalan dan penggunaan pikiran, mental dalam bentuk berfikir, menganalisis dan memecahkan masalah.

Iklm komunikasi organisasi telah melahirkan beberapa definisi, di antaranya: Menurut Tagiuri, Iklm Komunikasi Organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan. (Soemirat,Ardianto, Suminar; 1999: 69).

Selain itu, Pace and Faules mengatakan iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. (Pace dan Faules; 2002: 149). Pengertian tersebut ditambahkan oleh Dennis yang mendefinisikan iklim komunikasi organisasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi memainkan peranan sentral dalam mendorong anggota organisasi untuk mencurahkan usaha kepada pekerjaan mereka dalam organisasi. Usaha tersebut meliputi empat unsur, antara lain : aktivitas yang merupakan pekerjaan tersebut, langkah-langkah pelaksanaan kerja, kualitas hasil dan pola waktu kerja.

Iklm komunikasi dibentuk melalui interaksi antara anggota-anggota organisasi. Interaksi merupakan hal terpenting untuk perkembangan iklim. Iklim bukanlah bersifat sifat individu, tetapi sifat yang terbentuk, dimiliki bersama dan dipelihara oleh para anggota organisasi. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, dapat diasumsikan bahwa interaksi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan maupun sesama karyawan dapat membentuk iklim komunikasi.

Dari sini dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang cukup penting bagi motivasi kerja dan masa kerja pegawai dalam organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi dan iklim komunikasi yang kuat seringkali menghasilkan praktik-praktik pengelolaan dan pedoman organisasi yang lebih mendukung (ibid; 2002: 156). Hal ini didukung pula Soemirat, Ardianto dan Suminar bahwa iklim komunikasi organisasi yang positif tidak hanya menguntungkan organisasi namun juga penting bagi kehidupan manusia-manusia di dalam organisasi tersebut (1999: 68).

Dari uraian di atas mengenai iklim komunikasi organisasi, kita dapat melihat pentingnya peran iklim komunikasi organisasi bagi kehidupan sebuah organisasi. Oleh karena itu iklim komunikasi organisasi merupakan hal penting yang tidak boleh diabaikan, tetapi harus diperhatikan oleh organisasi.

Iklm komunikasi sebuah organisasi dinyatakan penting, karena iklim komunikasi sebuah organisasi memperngaruhi cara hidup kita : kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukain, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri denan organisasi.

Iklm komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku organisasi (Poole;1985:79). Dengan mengetahui sesuatu tentang iklim suatu organisasi, kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

Poole (1985) menyatakan bahwa iklim muncul dari dan didukung oleh praktik-praktik organisasi (hal. 82). Kopelman, Brief, dan Guzzo (1989) membuat hipotesis dan manyatakan bahwa iklim organisasi, yang meliputi iklim komunikasi, penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. Mereka mengatakan bahwa bila sebuah organisasi melaksanakan suatu rencana insentif keuangan baru atau berperan serta dalam pembuatan keputusan mungkin muncul suatu perubahan dalam iklim komunikasi. Perubahan iklim ini mungkin, pada gilirannya, mempengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai.

Iklm komunikasi merupakan suatu citra mikro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Asumsi bahwa iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada organisasi (Falcione et al., 1987:198,203).

Gerald M. Goldhaber dalam buku *Organizational Communication* menyatakan iklim komunikasi terdiri dari lima faktor:

1. Dukungan Karyawan, dukungan karyawan memandang hubungan komunikasi dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang “makna dan kepentingan perannya”.
2. Kesertaan dalam proses keputusan, kesadaran bahwa komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh didengarkan dan digunakan.
3. Kejujuran, percaya diri, dan keandalan. Sumber pesan atau peristiwa-peristiwa komunikasi dianggap dapat dipercaya.
4. Terbuka dan tulus. Dalam komunikasi formal maupun informal terdapat keterbukaan dan ketulusan dalam berkata dan mendengar.

5. Tujuan kinerja yang tinggi. Tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja sebagaimana dirasakan oleh para karyawan

Berdasarkan tinjauan teori di atas, maka indikator iklim komunikasi adalah: kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, dukungan, keterbukaan, perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi.

2.2.6 Perkembangan Iklim Komunikasi di dalam Organisasi

Menurut Pace dan Faules, unsur-unsur dasar organisasi (anggota, pekerjaan, praktik-praktik yang berhubungan dengan pengelolaan, struktur dan pedomanan) dipahami secara selektif untuk menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan apakah yang dimaksud oleh setiap unsur dasar tersebut dan seberapa baik unsur-unsur ini beroperasi bagi kebaikan anggota organisasi.

Misalnya, informasi yang cukup merupakan sebuah indikasi untuk para anggota organisasi mengenai seberapa baik unsur-unsur dasar organisasi itu berfungsi bersama-sama untuk menyediakan informasi bagi mereka (Pace dan Faules; 2002: 153).

Menurut Pace dan Faules, pemahaman mengenai kecukupan informasi memberikan petunjuk kepada para anggota organisasi

mengenai aspek-aspek organisasi yang merupakan salah satu bagian dari iklim komunikasi organisasi.

Persepsi atas kondisi-kondisi kerja, penyediaan, upah, kenaikan pangkat, hubungan dengan rekan-rekan, hukum-hukum dan peraturan organisasi, praktik-praktik pengambilan keputusan, sumber daya yang tersedia dan cara-cara memotivasi kerja anggota organisasi semuanya membentuk suatu badan informasi yang membangun iklim komunikasi organisasi.

Unsur-unsur dalam organisasi tidak secara langsung menciptakan iklim komunikasi organisasi, tetapi pengaruhnya terhadap iklim komunikasi organisasi tergantung pada persepsi anggota organisasi mengenai nilai dan hukum dan peraturan tersebut, yaitu apakah hukum dan peraturan harus diabaikan? Jadi dengan kata lain, unsur-unsur yang terdapat di dalam organisasi tidak secara otomatis menciptakan iklim komunikasi organisasi tetapi tergantung kepada persepsi anggota-anggota organisasi mengenai unsur-unsur organisasi tersebut.

2.2.7. Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi

Adapun dimensi-dimensi iklim komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules dalam bukunya Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. (2002: 159-160):

1. Kepercayaan

Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan. Para pemimpin hendaklah berusaha membentuk kepercayaan di antara pengirim dan penerima pesan. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka yang akan mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara bawahan dan atasan. Haney (1973) menemukan bahwa makin tinggi kepercayaan cenderung motivasi kerja makin tinggi yang akan mempengaruhi kinerja kerja bawahan (Arni; 2004:112,174).

2. Pembuatan keputusan bersama

Para karyawan di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

Tetapi umumnya pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian

tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas, pesan itu tetap dipegangnya (Arni; 2004:111).

3. Kejujuran

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

4. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Menurut Lewis(1987) komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Arni; 2004:108).

Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan

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

5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan (Arni; 2004:117).

Hambatan dalam Komunikasi ke atas : (a) Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya, (b) Perasaan karyawan bahwa pimpinan dan *supervisor* tidak tertarik kepada masalah mereka, (c) Kurangnya *reward* atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas, (d) Perasaan karyawan bahwa *supervisor* dan pimpinan tidak dapat menerima dan berespon terhadap apa yang dikatakan oleh karyawan (Arni; 2004:119).

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. Jadi secara singkat, yang termasuk dalam dimensi iklim komunikasi organisasi itu adalah kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan, mendengarkan dalam komunikasi ke atas dan perhatian pada tujuan-tujuan kinerja tinggi.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan, bahwa setiap pemimpin dalam organisasi sedapat mungkin menciptakan kondisi adanya kepercayaan, pembuat keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan, mendengarkan, dan perhatian pada tujuan berkinerja karyawan diantara pimpinan dengan karyawan maupun interaksi. Iklim komunikasi yang sehat akan berpengaruh pada kinerja kerja karyawan.

2.2.8 Pengertian Kepemimpinan

Beberapa pengertian pemimpin menurut para ahli adalah sebagai berikut: Pemimpin adalah merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, dan inovator dalam organisasi (Kartono, 2006:10). Pemimpin seseorang yang karena kecakapan – kecakapan pribadinya

dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan upaya bersama kearah pencapaian sasaran – sasaran tertentu (Winardi, 2000:2). Menurut Terry dan Franklin mendefinisikan pemimpin dengan hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas – tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan organisasi atau kelompok (Yuli, 2005:166).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat di definisikan kepemimpinan dari sudut pandang perspektif sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan antara lain, kepemimpinan menurut Kartono (2006:10) merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi sama dengan keinginan pemimpin.

Kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi, 1995:9). Menurut Robbin (2002:163) Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya

(Rivai, 2003:2). Berdasarkan definisi yang sudah dijelaskan terdahulu maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan menurut Nawawi (2003:20) merupakan aktivitas seseorang untuk mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi sebagai satu kesatuan sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi.

2.2.9 Teori Kepemimpinan Fiedler (*Contingensi of Leadership*)

Pada dasarnya, teori ini menyatakan bahwa efektivitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan dua karakteristik: (1) Derajat situasi di mana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi, (2) Derajat situasi yang menghadapkan manajer dengan ketidakpastian.

Fiedler mengidentifikasikan ketiga unsur dalam situasi kerja ini untuk membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan efektif yaitu hubungan pimpinan anggota, struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin yang didapatkan dari wewenang formal. Studi Fiedler ini tidak melibatkan variabel-variabel situasional lainnya, seperti motivasi dan nilai-nilai bawahan, pengalaman pemimpin dan anggota kelompok.

Teori kontingensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok (*group task situation*) dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya. Dengan perkataan lain, menurut Fiedler, seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat daripada kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara Pemimpin dan situasinya.

Model *Contingency* dari kepemimpinan yang efektif dikembangkan oleh Fiedler (1967) . Menurut model ini, maka *the performance of the group is contingent upon both the motivational system of the leader and the degree to which the leader has control and influence in a particular situation, the situational favorableness* (Fiedler, 1974:73). Dengan perkataan lain, tinggi rendahnya prestasi/kinerja kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu.

Untuk menilai sistem motivasi dari pemimpin, pemimpin harus mengisi suatu skala sikap dalam bentuk skala *semantic differential*, suatu skala yang terdiri dari 16 butir skala bipolar. Skor yang diperoleh menggambarkan jarak psikologis yang dirasakan oleh pemimpin antara dia sendiri dengan “rekan kerja yang paling tidak disenangi” (*Least Preferred Coworker = LPC*). Skor LPC yang tinggi menunjukkan bahwa pemimpin

melihat rekan kerja yang paling tidak disenangi dalam suasana menyenangkan. Dikatakan bahwa pemimpin dengan skor LPC yang tinggi ini berorientasi ke hubungan (*relationship oriented*). Sebaliknya skor LPC yang rendah menunjukkan derajat kesiapan pemimpin untuk menolak mereka yang dianggap tidak dapat bekerja sama. Pemimpin demikian, lebih berorientasi ke terlaksananya tugas (*task oriented*). Fiedler menyimpulkan bahwa:

Pemimpin dengan skor LPC rendah (pemimpin yang berorientasi ke tugas) cenderung untuk berhasil paling baik dalam situasi kelompok baik yang menguntungkan, maupun yang sangat tidak menguntungkan pemimpin. Pemimpin dengan skor LPC tinggi (pemimpin yang berorientasi ke hubungan) cenderung untuk berhasil dengan baik dalam situasi kelompok yang sederajat dengan keuntungannya.

Sedangkan untuk hal yang kedua ditentukan oleh tiga variabel situasi: (1) *Task structure* : keadaan tugas yang di hadapi apakah *structured task* atau *unstructured task*, (2) *Leader member relationship* : hubungan antara pemimpin dengan bawahan, apakah kuat (saling percaya, saling menghargai), (3) *Position power* : ukuran aktual pemimpin, ada beberapa kekuatan yaitu : (a) *Legitimate power* : adanya kekuatan legal pemimpin, (b) *Reward power* : kekuatan yang berasal imbalan yang di berikan pemimpin, (c) *Coersive power* : kekuatan pemimpin dalam memberikan ancaman, (d) *Expert power* : kekuatan yang muncul karena keahlian pemimpinnya, (e) *Referent power* : kekuatan yang muncul

karena bawahan menyukai pemimpinnya, (f) *Information power* : pemimpin mempunyai informasi yang lebih dari bawahannya.

Efektifitas pemimpin ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan (tugas atau hubungan) dengan keharmonisan situasinya. Situasi terbaik adalah bila relasi pemimpin- anggota baik, tugas terstruktur rapi, dan pemimpin mempunyai kekuasaan yang besar. Situasi yang paling tidak baik adalah bila relasi pemimpin-anggota buruk, tugas tidak terstruktur, dan kekuasaan pemimpin lemah.

Jadi dengan demikian, pemimpin itu efektif atau tidak sangat tergantung pada terjadinya situasi yang harmonis maupun yang tidak harmonis. Dalam situasi harmonis, seorang yang menjadi pemimpin yang disukai, pemberian tugas jelas, kekuasaan besar. Apabila situasi ini yang terjadi, maka anggota akan bersedia mengikuti usaha pemimpin dalam mengarahkan mereka. Sebaliknya, jika seorang pemimpin tidak mampu membangun suasana yang harmonis, seorang yang menjadi pemimpin yang tidak disukai, pemberian tugas yang tidak jelas (serba samar), dan kekuasaan lemah; maka jelas pengaruh pimpinan pada anggota juga berkurang. Dalam keadaan seperti ini, pimpinan harus memusatkan perhatian pada pekerjaan dan mengarahkan anggota tim dengan mempergunakan pengaruh pimpinan yang memiliki kewenangan, anggota tidak memerlukan pengawasan yang ketat. Pekerjaan dapat diselesaikan oleh bawahan hanya dengan sedikit pengarahan, tetapi mereka

memerlukan dorongan, dukungan dan kepercayaan (R. Wayne Pace, Don F. Faules; 1998:280-292).

2.2.10 Gaya Kepemimpinan

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Nawawi (2003:15) adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Menurut Robbin (2008:90) terdapat 3 macam model gaya kepemimpinan, yaitu: Transaksional, Transformasional, *Laissez-faire*. Ketiga gaya tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.

Indikator dari model kepemimpinan ini adalah :

- a. Penghargaan bersyarat: menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha.

- b. Manajemen dengan pengecualian (aktif): mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar, serta melakukan tindakan perbaikan.
- c. Manajemen dengan pengecualian (pasif): dilakukan hanya jika standar tidak tercapai.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Indikator dari model kepemimpinan ini adalah :

- a. Pengaruh yang ideal: memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan.
- b. Motivasi yang inspirasional: mengkomunikasikan espektasi yang tinggi, dan menyatakan tujuan penting secara sederhana.
- c. Stimulasi Intelektual: meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat.
- d. Pertimbangan yang bersifat individual: memberikan perhatian pribadi, serta melatih dan memberikan saran.

3. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire

Kepemimpinan ini dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan maupun kelompok.

Indikator dari model kepemimpinan ini adalah:

- a. Tidak ada ikatan: melakukan pekerjaan dengan semaunya.
- b. Memberikan reaksi apabila ada masalah: ikut campur bila ada masalah didalam perusahaan.
- c. Tidak disiplin: selalu terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Tidak bertanggung jawab: menunda-nunda pekerjaan, sering mengabaikan pekerjaan.

Dari ketiga gaya kepemimpinan yang ada di atas, yaitu gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, dan Laissez-faire. Gaya kepemimpinan transformasional yang mendekati gaya kepemimpinan dari perusahaan PT. MCM Media Groups. Gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan inspirasi dan pengaruh yang luar biasa, karena dalam organisasi, pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut andil dalam pengambilan keputusan.

2.2.11 Kinerja Karyawan

Pengertian Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Mangkunegara (2000:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut :

” Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya ”.

Selanjutnya peneliti juga akan mengemukakan tentang definisi kinerja karyawan menurut Bernandin dan Russell yang dikutip oleh Gomes (2001:135) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management*,

” *Performance* adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu ”.

Berdasarkan uraian diatas pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

Menurut Blubergdan Pringle yang dikutip oleh Robinson (1996:233), menyatakan bahwa terdapat teori kinerja. Teori kinerja dapat

dijelaskan kinerja merupakan fungsi perkalian dari kemampuan, motivasi dan *opportunity to perform* (kesempatan untuk berpartisipasi), dengan rumusan: $Kinerja = f(kemampuan \times motivasi \times opportunity\ to\ perform)$ Yang dimaksud dengan *Opportunity to Perform* adalah kesempatan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi bila mendapat *support*, bantuan atau fasilitas dari luar seperti kondisi tempat kerja, tercukupi peralatan dan perlengkapan kerja, adanya teman yang mau membantu, tercukupinya informasi yang diperlukan, adanya aturan dan prosedur kerja.

Dari teori kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pencapaian peningkatan kinerja karyawan, harus didukung dengan lingkungan internal dari organisasi, hubungan dalam berkomunikasi antar pemimpin dan karyawan dan antar karyawan.

2.2.12 Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005:16-17) adalah sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi

antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dari penjabaran diatas tentang faktor yang mempengaruhi kinerja dapat disimpulkan bahwa faktor individu dari interitas yang tinggi akan mempengaruhi konsentrasi sebagai modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan faktor lingkungan organisasi akan berpengaruh pada kinerja kerja yang terdiri dari fasilitas dan keadaan dari situasi kerja.

2.2.13 Peningkatan Kinerja Karyawan

Beberapa langkah yang perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai, antara lain:

1. Pemenuhan Kepuasan Kerja

Davis (Yuli, 2005:196) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dipandang sebagai perasaan senang atau tidak senang yang relatif, yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku

Karena perasaan terkait dengan sikap seseorang, maka kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sebuah sikap karyawan yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi dimana mereka bekerja. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Kepuasan juga terkait dengan pemenuhan kebutuhan hidup. Pegawai yang merasa terpenuhi kebutuhannya akan mempersepsikan diri mereka sebagai pegawai yang memiliki kepuasan atas pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakpuasannya muncul apabila salah satu sebagian dari kebutuhannya tidak dapat terpenuhi.

Lebih lanjut, kepuasan merupakan salah satu komponen dari kepuasan hidup. Sehingga, menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja. Karena apabila pegawai tidak mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya, maka motivasi mereka akan turun, absensi dan keterlambatan meningkat dan menjadi semakin sulit untuk bekerjasama dengan mereka atau mengadakan suatu perubahan penting. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari seseorang akan ikut menjadi penentu kelangsungan operasional suatu organisasi.

Smither (Yuli, 2005:195) menyebutkan bahwa terdapat beberapa pendekatan yang dapat menjelaskan tentang kepuasan kerja, yaitu:

a. *Need fulfilled* (pemenuhan kebutuhan)

Pendekatan ini berbicara tentang pemenuhan kebutuhan merupakan jawaban dari ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja tergantung pada berapa banyak kebutuhan-kebutuhan individu yang telah terpenuhi pekerjaannya.

Pemenuhan kebutuhan dalam bekerja menunjukkan bahwa pegawai merasa telah mampu mendefinisikan diri mereka sendiri sesuai dengan keinginan mereka dan diterima. Hal tersebut

menunjukkan bahwa janji organisasi dan harapan pegawai telah terwujud.

b. *Expectancies* (harapan)

Bahwa kepuasan adalah hasil dari apa yang diharapkan pekerja dari hasil usaha dibandingkan apa yang sesungguhnya mereka dapat. Porter menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung dari seberapa jauh perbedaan antara yang seharusnya ada dan yang ada sekarang. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa semakin besar kesesuaian antara harapan dan kenyataan maka semakin puas seseorang, begitu pula sebaliknya.

2. Penyesuaian Kompensasi

Kompensasi, seperti yang didefinisikan Dessleer (Yuli, 2005:119) merupakan semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari pekerjaan pegawai itu.

Kompensasi merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga organisasi harus menerapkan sistem kompensasi dengan mempertimbangkan

Kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai. Dengan terakomodasinya kepentingan organisasi dan kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai. Dengan terakomodasinya

kepentingan pegawai ini maka akan menimbulkan kepuasan bagi mereka yang selanjutnya akan mempengaruhi motivasi untuk bekerja secara produktif dan efisien. Istilah kompensasi diartikan sebagai bentuk *return financial*, jasa-jasa yang berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai dengan berorganisasi. Dalam hal ini kompensasi sebagai salah satu bentuk *reward* yang berkaitan dengan keuangan seperti gaji, status, promosi, benefit dan bonus.

Sulistiyani dan Rosidah (2003:210) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

a. Kebenaran dan keadilan

Kompensasi harus berdasarkan pada kondisi riil yang telah dikerjakan oleh pegawai, artinya disesuaikan dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan pegawai kepada organisasi.

b. Dana organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberi kompensasi baik berupa *financial* maupun *non financial*, disesuaikan dengan dana yang tersedia.

c. Serikat kerja

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat, dapat mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi, karena serikat karyawan dapat merupakan simbol kekuatan dalam menuntut perbaikan nasibnya.

d. Produktivitas kerja

Produktifitas pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.

e. Biaya hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi dengan biaya hidup pegawai beserta keluarganya sehari-hari mendapatkan perhatian dalam penerapan kompensasi.

f. Pemerintah

Intervensi pemerintah untuk menentukan besarnya kompensasi sangat besar.

3. Latihan dan Pengembangan

Yang dimaksud dengan latihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan

pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan. Dapat dikatakan pula bahwa latihan merupakan suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap sekelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan kejujuran dan keterampilan operasional (Soeprihanto, 2000:85)

Yang dimaksud pengembangan atau pendidikan yaitu suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan (Soeprihanto, 2000:85-86)

Soeprihanto (2000:88-89) menyatakan manfaat latihan dan pengembangan, antara lain adalah: (1) Kenaikan produktifitas baik kuantitas maupun jumlah kualitas/mutu, (2) Kenaikan moral kerja, apabila penyelenggara latihan dan pengembangan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan dengan kerja yang meningkat, (3) Menurunnya pengawasan, semakin pekerja percaya pada kemampuan dirinya sendiri, maka pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap saat harus mengadakan pengawasan, (4) Menurunnya angka kecelakaan, kekacauan dan kemampuan tersebut lebih

banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan dan kecelakaan, (5) Menaikkan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja, (6) Mengembangkan pertumbuhan pribadi.

Bila langkah-langkah tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

2.2.14 Dimensi Kinerja

Kinerja karyawan (Mathis, 2002:78) adalah mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Sastrohadiwiryo (2001:235-236) memberikan uraian terhadap unsur-unsur yang harus dinilai dalam memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan, yaitu :

1. **Kesetiaan** adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
2. **Prestasi Kerja** adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. **Tanggung Jawab** adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani

memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4. **Ketaatan** adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.

5. **Kejujuran** adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta mampu untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

6. **Kerjasama** adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. **Prakarsa** adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

8. **Kepemimpinan** adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

2.3 Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2003 : 49) kerangka konseptual adalah sintesa tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan organisasi tidak terlepas dari peran setiap individu yang memiliki tugas dan wewenang masing-masing. Dimana pencapaian tujuan yang diperoleh secara optimal berkaitan erat dengan kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusianya.

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya. Jadi seorang karyawan harus mampu menerapkan sistem yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, maka para individu akan dapat bekerja dengan nyaman dan semangat yang tinggi sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Salah satu sistem yang diterapkan oleh karyawan didalam organisasi atau instansi adalah komunikasi organisasi. Pengiriman informasi dan pengetahuan diantara organisasi untuk tujuan mencapai efisien dan efektifitas organisasi adalah komunikasi organisasi (Gibson & Hodgets; 1991). Komunikasi organisasi menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari ilmu komunikasi karena komunikasi organisasi merupakan salah satu dari beberapa konteks komunikasi. Dengan landasan-landasan konsep-konsep komunikasi dan organisasi maka kita dapat memberi batasan tentang komunikasi organisasi secara sederhana, yaitu

komunikasi yang terjadi dalam konteks organisasi (Sasa Djuarsa, Turnomo dan Tanjdiyo, 1998 ; 133).

Menurut Karlfried Knapp (dalam Tommy Suprpto, 2011:6) Komunikasi merupakan interaksi antarpribadi yang menggunakan sistem simbol linguistik, seperti sistem simbol verbal (kata-kata) dan non-verbal. Sistem ini dapat disosialisasikan secara langsung dengan tatap muka atau melalui media lain (tulisan, oral, dan visual). Hal ini dapat digambarkan melalui sebuah percakapan melalui sebuah percakapan sebagai bentuk awal dari sebuah komunikasi dan membentuk suatu iklim komunikasi.

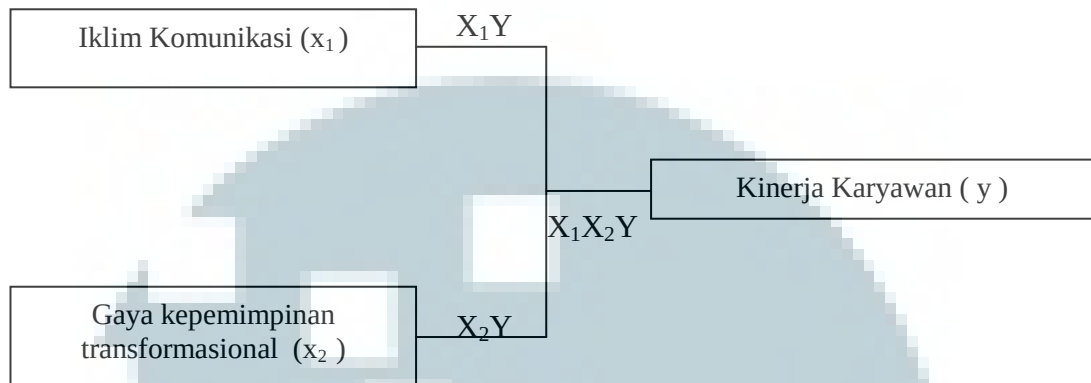
Iklim Komunikasi Organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan. (Soemirat, Ardianto, Suminar; 1999: 69). Iklim komunikasi juga merupakan faktor langsung yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, menurut Kopelman, Brief, dan Guzzo (1989). Iklim komunikasi yang sehat akan tercapai jika informasi, ide, pesan-pesan maupun gagasan yang disampaikan dengan jelas, dipersepsi, dimengerti dan dilaksanakan sama dengan maksud pengirim pesan.

Hal ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi mempunyai peranan yang sangat penting, sehingga efektifitas komunikasi satu organisasi akan memberikan akibat positif yang besar. Jika iklim komunikasi berjalan dengan sehat dalam suatu organisasi, maka kinerja karyawan akan terwujud secara optimal. Selain

iklim komunikasi, gaya kepemimpinan transformasional juga memiliki peranan penting. Peran kepemimpinan ini merupakan salah satu faktor terpenting yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bahkan sekarang ini bisa dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai dan kemunduran yang dialami oleh suatu instansi, sangat ditentukan oleh peranan pemimpinnya yang dapat dilihat dari gaya kepemimpinannya.

Menurut Nawawi (2003:27) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang paling mulia, senang menerima saran, pendapat, dan keritikan-keritikan dari bawahannya, selalu berusaha mensinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan pribadi dan tujuan dari para bawahannya. Dengan adanya gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi yang sehat, diharapkan kinerja dapat terwujud dengan baik. Karena kinerja menunjukkan seberapa jauh rencana dapat dilaksanakan dan seberapa jauh tujuan dapat tercapai.

Dari uraian diatas, diperkuat dengan teori hubungan manusiawi yang menyatakan bahwa, tingkat kinerja karyawan akan dipengaruhi dengan adanya iklim komunikasi yang terbentuk dari persepsi, sikap, nilai dan kebutuhan dari para pekerja serta gaya kepemimpinan partisipatif dimana para karyawan/bawahan diberikan rasa partisipasi dari pemimpin. Secara skematis dapat jelaskan dalam bagan sebagai berikut :



Gambar 2.2: Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Teori

Menurut Koencoro (2003:47), hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Menurut uraian kerangka teori, maka dapat diasumsikan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan adalah iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan.

Berdasarkan perumusan masalah diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini adalah :

“Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada MCM Media Groups.”

Ho : hipotesis nol menunjukan tidak ada pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan MCM Media Groups.

Ha : hipotesis alternatif menunjukan ada pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan MCM Media Groups.

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada MCM Media Groups.”

Ho : hipotesis nol menunjukan tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan MCM Media Groups.

Ha : hipotesis alternatif menunjukan ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan MCM Media Groups.

“Pengaruh Iklim Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada MCM Media Groups.”

Ho : hipotesis nol menunjukan tidak ada pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan MCM Media Groups.

Ha : hipotesis alternatif menunjukan ada pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan MCM Media Groups.