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.

Team project ©2017
Dony Pratidana S. Hum | Bima Agus Setyawan S. IIP

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Penelitian dilakukan oleh Irfan Yacoub dengan judul "Hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan divisi multimedia PT. Telekomunikasi Indonesis, Tbk-JakPus" tahun 2012. Tujuan penelitian ini adalah ingin menganalisis hubungan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada divisi multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan teknik pengumpulan data yang digunakan yakni survey dengan menyebar kuisioner. Menggunakan populasi dari unit analisis divisi multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebanyak 60 orang dan unit observasi sebanyak 60 orang dengan minimal batas waktu kerja minimal satu tahun. Penarikan sampling juga menggunakan teknik *total sampling* dengan menggunakan seluruh sampel yang memenuhi syarat dan ketentuan dan setiap elemen populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama. Hasil penelitian ditemukan adanya hubungan positif dengan tingkat yang kuat antara variabel iklim komunikasi dan kinerja karyawan, menganalisis hubungan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan divisi multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dan iklim organisasi memiliki hubungan yang signifikan dan cukup kuat terhadap kinerja karyawan perusahaan tersebut.

Dilihat dari penelitian terdahulu, perbedaan penelitian diatas dengan penelitian penulis yang sedang dilakukan yakni penarikan data yang menggunakan teknik *total sampling* yang mempunyai syarat dan ketentuan dan setiap elemen populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama, sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti sekarang menggunakan teknik *Simple Random Sampling* yang memberikan peluang yang sama setiap populasi, penelitian terdahulu menggunakan responden sebanyak 60 orang dan unit observasi sebanyak 60 orang dan penelitian yang dilakukan peneliti sekarang menggunakan responden sebanyak 171 orang untuk mengukur penelitian tersebut.

2.1.2 Penelitian kedua oleh Nanda Hasrian, Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Indonesia, 2009 dengan judul " Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja: studi kasus sekolah menengah atas negeri (SMAN) kota Depok Provinsi Jawa Barat" Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh dari *affiliation, staff freedom, participatory decision making, innovation, resource adequacy* dan *proffesional interest* terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dan dengan total populasi berjumlah 54 yang di ambil menggunakan rumus slovin, penelitian ini diawali dengan menyebarkan kuisioner pre test terhadap 30 guru SMAN A Kota Depok. Hasil temuan penelitian *affiliation* memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang membuktikan semakin baik hubungan guru SMAN A Depok dengan rekan kerja lainnya. *Staff freedom* memberikan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja yang berati semakin besar otonomi yang dimiliki guru SMAN A Depok dalam melaksanakan kerjanya maka kepuasan kerja akan berkurang. *Participatory*

decision making memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi partisipasi guru dalam mengambil keputusan maka kepuasan kerja semakin tinggi. *Innovation* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. *Resource adequacy* memberikan pengaruh negatif terhdap kepuasan kerja karena semakin tinggi resource adequacy akan berdampak menurunnya kepuasaan kerja. *Proffesional interest* memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena kesempatan guru untuk menghadiri seminar pengembangan karir mengenai metode pengajaran dan pengembangan karir dengan rekan kerja akan meningkat kepuasan kerja mereka.

Perbandingan penelitian kedua dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang adalah penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan jenis teknik *convenience sampling* yang hasilnya membuktikan adanya pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan hubungan yang baik diantara guru SMAN A Depok, menggunakan instrumen kuisioner sebanyak 50 buah, sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti sekarang menggunakan responden sebanyak 171 orang yang diambil dari rumus Slovin dengan menggunakan teknik *probability sampling* dengan jenis teknik *Simple Random Sampling* yang memberikan peluang yang sama setiap populasi dengan bantuan instrumen kuisioner.

2.2 Teori Iklim Komunikasi Organisasi

2.2.1 Teori Hubungan Manusiawi (Elton Mayo)

Hubungan manusia dalam ruang lingkup pekerjaan dan dilihat dari sudut pandang manajemen bahwa dapat diklarifikasi menjadi dua poin yaitu: (a). Hubungan industri atau hubungan manusia dimana hasil dari sebuah rapat antara manajer dan para pekerja. (b). Hubungan pribadi atau hubungan manusia dapat membuka atau menimbulkan eksistensi di dalam semua lingkungan pekerjaan

Dewasa ini terdapat perbedaan yang penting antara pengembangan hubungan manusiawi yang baik dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi mencoba memberikan latar belakang guna mengembangkan kualitas sumber daya manusia suatu organisasi tidak hanya mengembangkan kualitas hubungan manusiawi.

Dengan adanya hubungan yang baik diantara atasan dengan bawahan, menghasilkan suatu hubungan yang positif yang akan berpengaruh pada kinerja karyawan itu sendiri.

> "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 dan 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 menunjukan secara ilmiah bahwa"suatu kelompok memiliki kehidupannya sendiri, lengkap dengan adat istiadat, norma dan kontrol sosial yang efektif atas anggota-anggotanya"

Teori di atas mengemukakan bahwa kekuatan diantara anggota dan pemimpin dan kehidupan organisasi lebih penting dibanding dengan kinerja karyawan dan teori Elton Mayo ini menyatakan bahwa hubungan internal lebih penting dibanding hubungan eksternal.

Komunikasi informal dalam kelompok sebaya dengan atasan langsung merupakan ide sentral dari gerakan hubungan kemanusiaan. Komunikasi tidak lagi dianggap hanya sebagai jalan untuk memberikan informasi dan perintah. Sekarang komunikasi dianggap sebagai sarana untuk memasuki dunia internal para pekerja dan mereka patut dihargai (Masmuh, 2010:192)

Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menentukan bahwa kontrak-kontrak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah penting, kebosanan dan tugas yang rutin merupakan pengurang dari motivasi. Untuk itu para karyawan perlu dimotivasi melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial dan membuat mereka berguna dan penting dalam organisasi.

Teori tersebut adalah kesuksesan dalam suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh hasil perusahaan itu sendiri namun dari sisi pegawai dan hubungan antara pimpinan (atasan) dengan bawahan yang dibentuk secara efektif. Dengan hubungan yang efektif tentu saja mempengaruhi semua faktor baik

kinerja perusahaan dan kinerja karyawan. Seorang pimpinan yang baik akan mempengaruhi dan menjadi cerminan bagi karyawan organisasi itu sendiri, dengan komunikasi yang lancar dan tidak adanya kesenjangan diantara bagian-bagian organisasi tentunya memperlancar hubungan internal di suatu organisasi.

2.3 Komunikasi Organisasi

Menurut Wayne Pace dan Don F. Faules (2001: 31-33) menyebutkan dua definisi komunikasi organisasi yaitu:

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 persektif interpretif (subjektif) adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi

Dari penjelasan diatas maka disimpulkan bahwa, di dalam suatu komunikasi terdapat pesan yang disampaikan, dalam menyampaikan pesan tersebut disertai oleh sarana-sarana seperti media ataupun suatu sistem. Sama halnya dengan suatu organisasi yang di dalamnya dipimpin oleh suatu pemimpin dan terdapat anggota sebagai karyawan. Dengan lingkungan yang baik maka bisa menghasilkan suatu hubungan yang baik pula diantara atasan ataupun bawahan.

2.3.1 Pola Komunikasi Organisasi

Untuk menghasilkan suatu hubungan kerja yang baik secara *internal* maupun *eksternal*, suatu pola atau struktur komunikasi dalam organisasi sangat diperlukan. Semakin besar perusahaan semakin besar pula karyawannya, dan untuk menentukan pola komunikasi disuatu organisasi terdapat dua macam jaringan komunikasi organisasi, (Muhammad, 1995:102) :

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 bawahannya ataupun dari manager terhadap 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 seorang dalam suatu organisasi, ada lima tujuan pokok : (a) memberi pengarahan/instruksi kerja, (b) memberi informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan, (c) memberi informasi tentang prosedur dan praktik organisasi, (d) memberi umpan balik pelaksanaan kerja kepada karyawan, (e)

menyajikan informasi mengenai aspek ideologi yang dapat membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

Untuk komunikasi dari bawah ke atas adanya partisipasi dari karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Namun untuk mencapai tujuan organisasi tersebut pimpinan harus memilki rasa percaya yang besar terhadap karyawan.

Sementara untuk komunikasi horizontal yakni komunikasi yang terjadi pada posisi yang sejajar dalam kedudukannya di organisasi dan tugasnya pun hanya untuk mempengaruhi ataupun berdiskusi tentang organisasi.

2. Jaringan Komunikasi Informal

Dalam jaringan ini, informasi yang diberikan atau yang diterima kurang kali tidak tepat karena sifatnya bebas dan tidak dapat dipertanggung jawabkan. Terdapat dua tipe informasi dalam pembicaraan dalam komunikasi informal yakni gosip dan humor.

Seringkali pemberian informasi dalam jaringan informal ini tidak akurat karena bersidat pribadi, ada jarak ketika karyawan memberikan informasi yang mereka peroleh.

Arah komunikasi Organisasi Menurut Robbins dan Coulter (2007:322) dapat mengalir ke bawah, ke atas, lateral atau diagonal sebagai berikut :

a. Komunikasi Ke Bawah

Segala komunikasi yang mengalir ke bawah dari manajer ke para karyawan adalah komunikasi ke bawah. Komunikasi ke bawah digunakan untuk memberitahu, mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengevaluasi karyawan. Ketika para manajer membebankan sasaran kepada para karyawannya, mereka menggunakan komunikasi ke bawah. Para manajer juga menggunakan komunikasi ke bawah dengan memberikan kepada para karyawannya deskripsi perkerjaan, memberitahu mereka tentang kebijakan dan prosedur organisasi, menekankan masalah yang paling memerlukan perhatian, atau mengevaluasi kinerja mereka

b. Komunikasi Ke Atas

Para manajer bergantung kepada para karyawannya untuk mendapatkan informasi. Laporan yang diberikan kepada para manajer untuk memberitahu mereka tentang perkembangan ke arah sasaran dan semua masalah terkini. Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang mengalir dari ke atas dari karyawan ke manajer. Komunikasi itu membuat manajer tetap sadar tentang bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, rekan kerjanya, dan organisasi itu secara umum. Para manajer juga bergantung pada komunikasi ke atas untuk

mendapatkan ide tentang bagaimana cara memperbaiki sesuatu. Beberapa contoh komunikasi ke atas mencakup laporan kinerja yang disiapkan oleh karyawan, kotak saran, *survey* sikap karyawan, prosedur keluhan, diskusi manajer-karyawan, dan sesi grup informal dimana karyawan mempunyai peluang untuk mengidentifikasi dan membahas masalah dengan manajernya atau bahkan perwakilan dari manajemen tingkat atas. Luasnya komunikasi ke atas tergantung pada budaya organisasi. Jika manajer telah menciptakan iklim kepercayaan dan penghormatan serta menggunakan pengambilan keputusan yang partisipatif atau pemberdayaan, akan ada komunikasi ke atas yang memadai karena karyawan memberikan untuk keputusan.

c. Komunikasi Lateral

Komunikasi yang terjadi di antara semua karyawan pada tingkatan organisasi yang sama disebut komunikasi lateral (komunikasi menyamping atau horizontal). Dalam lingkungan sekarang yang kacau dan cepat berubah, komunikasi horizontal sering diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi.

d. Komunikasi Diagonal

Komunikasi yang memotong baik bidang kerja maupun tingkat organisasi. Contohnya melakukan komunikasi dengan karyawan maupun pemimpin di bagian yang berbeda.

Untuk menciptakan sebuah hubungan yang baik diantara perusahaan dengan karyawan dan diantara pimpinan dengan para karyawannya

diperlukan suatu komunikasi yang baik, banyaknya jenis arah komunikasi sangat berpengaruh di dalam organisasi, komunikasi ke atas maupun komunikasi ke bawah harus seimbang demi berjalannya lingkungan organisasi yang sehat dan bersih. Selain itu sistem koordinasi yang teratur juga menghasilkan hubungan kerja yang baik.

2.3.2 Fungsi Komunikasi Organisasi

Dalam komunikasi organisasi melibatkan empat fungsi dalam struktur komunikasi yaitu :

1. Fungsi Informatif

   Organisasi dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi *(information processing system).* Artinya seluruh anggota suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak dan tepat waktu. Orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organsasi, sedangkan karyawan membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan dll.

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 yakni :

1. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikansemua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai wewenang untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*) supaya perintah dilaksanakan sebagaimana semestinya, namun demikian sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada (a) keabsahan pimpinan dalam penyampaian perintah (b) kekuatan pemimpin dalam memberikan sanksi, (c) kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus 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 tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi Persuasif

Kesuksesan yang dialami oleh perusahaan terkadang dihasilkan dengan kerjasama yang baik diantara pimpinan dan karyawan. Kesuksesan dan kegagalan yang dihasilkan organisasi membawa pada ketidakpercayaan pimpinan pada bawahan dan membuat

pimpinan lebih suka untuk mempersusi karyawan daripada memberi perintah. Disebabkan pekerjaan yag dilakukan dengan ikhlas akan menghasilkan hasil yang baik dan kepedulian karyawan akan tanggung jawab pekerjaan juga besar.

4. Fungsi Integratif

   Setiap perusahaan pasti memberikan sarana penuh kepada setiap karyawannya untuk menunjang kerja yang optimal. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus (*newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi, juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama istirahat kerja dll.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa banyaknya pola komunikasi organisasi juga mempengaruhi kehidupan perusahaan, dengan pola komunikasi yang baik diantara karyawan dan pimpinan, juga berpengaruh terhadap kinerja kerja yang optimal. Kesuksesan dan tanggung jawab perusahaan adalah urusan semua orang yang ada di dalam perusahaan tersebut.

2.4 Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi di suatu organisasi sangat penting dan harus diperhatikan oleh seorang pemimpin, karena iklim komunikasi di dalam suatu organisasi turut berperan besar dalam hubungan dan kinerja perusahaan.

Menurut Pace dan Faules (2002:149) mengatakan iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi.

Pengaruh-pengaruh komunikasi bergabung dalam beberapa cara yang berbeda untuk mengembangkan suatu kepercayaan dan sistem nilai yang dikenali oleh anggota organisasi sebagai iklim komunikasi. Iklim komunikasi memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu itu sendiri.

Pentingnya peran iklim komunikasi organisasi bagi kehidupan perusahaan tidak bisa dipisahkan. Dan usaha-usaha dalam pentingnya dari iklim komunikasi tersebut terdapat empat unsur di dalamnya yakni : (a) aktivitas yang merupakan pekerjaan tersebut, (b) langkah-langkah pelaksanaan kerja, (c) kualitas hasil kerja dan (d) pola waktu kerja.

Iklim komunikasi organisasi cukup penting bagi memotivasi kerja dan masa kerja pegawai dalam organisasi. Iklim komunikasi organisasi yang positif cenderung meningkat dan mendukung komitmen pada organisasi dan iklim komunikasi yang kuat sering kali mengasilkan praktik-praktik pengeolaan dan pedoman organisasi yang lebih mendukung (Pace dan Faules; 2002:156)

Iklim komunikasi organisasi penting karena mengkaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku organisasi (Poele, 1985:79)

Dengan konsep-konsep yang terlaksana dengan baik di dalam organisasi, dijamin mengenai perkembangan organisasi akan tercapai sehingga tercipta suatu kinerja perusahaan yang seimbang juga.

Iklim 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, atau sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif pada organisasi (Falcione 1987:198,203)

Menurut Guzleey dalam Pace dan Faules (2010:155), menyatakan bahwa keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk meningkatkan diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, untuk mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya untuk melaksanakan tugas secara kreatif dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif, bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya, semua ini dipengaruhi oleh iklim komunikasi.

Iklim komunikasi bertahan adalah keadaan komunikasi di perusahaan tertentu yang cenderung dingin dan individualis. Sedangkan iklim komunikasi mendukung adalah keadaan komunikasi yang cenderung hangat dan saling mendukung. Rakhmat (2007), dalam Wijaya, (2009:12-15) membuat karakteristik iklim komunikasi bertahan dan mendukung. Iklim komunikasi mendukung memiliki beberapa karakteristik, antara lain (1)deskripsi, (2)orientasi (3)masalah, (4)spontanitas, (5)empati, (6)persamaan dan (7)*provosionalisme.* Sedangkan iklim komunikasi bertahan memiliki karakteristik, sebagai berikut (1)evaluasi, (2)kontrol, (3)strategi, (4)kenetralan, (5)keunggulan dan (6)kepastian.

Terciptanya hubungan yang baik di dalam perusahaan tergantung pada iklim komunikasi di perusahaan tersebut seperti karakteristik karyawan strategi karyawan dalam bekerja dan evaluasi yang dilakukan perusahaan dalam menjaga hubungan yang baik dan positif.

2.4.1 Iklim Komunikasi di dalam Perusahaan

Menurut Pace dan Faules, unsur-unsur dasar organisasi meliputi anggota pekerjaan, praktik - praktik yang behubungan dengan pengeolaan, struktur dan pedoman. Itu semua dipahami sebagai salah satu sarana untuk mencapai iklim komunikasi di organisasi. Informasi yang cukup merupakan sebuah indikasi untuk para anggota organisasi mengenai seberapa baik unsur dasar organisasi itu berfungsi bersama-sama untuk menyediakan informasi bagi mereka (2002:153)

Iklim komunikasi dalam organisasi tidak akan tercipta dengan sendirinya, namun hubungan antara pimpinan dan karyawan serta peraturan yang sistematis yang membentuk iklim itu sendiri, dan struktur organisasi juga yang menjadikan iklim itu menjadi positif bagi perusahaan.

2.4.2 Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi

Di dalam perkembangan iklim komunikasi di suatu organisasi pasti ada dimensi yang menjadikan iklim itu berdiri, menurut Pace dan Faules dalam bukunya komunikasi organisasi" strategi meningkatkan kinerja perusahaan" (2002, 159-160)

1. Kepercayaan : personel disemua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya kepercayaan, keyakinan dan kreadibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. Pembuatan keputusan bersama : para pegawai disemua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka. Para karyawan disemua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan menejemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

3. Kejujuran : suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterus terangan harus mewarnai hubungan dalam organisasi dan karyawan mampu mengatakan"apa yang ada dipikiran mereka" tanpa memandang kepada siapa mereka berbicara.

4. Dukungan dan Komitmen : persepsi anggota organisasi tentang perhatian atau dukungan organisasi pada karyawan-karyawannya dan dukungan karyawan pada organisasi.

5. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah : kecuali untuk keperluan bersifat rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkordinasi pekerjaan

mereka dengan orang-orang atau bagian lainnya yang berhubungan luas dengan perusahaan dan para pemimpin.

6. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas : personel disetiap tingkat organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan masalah yang dikemukakan personel disetiap tingkat bawahan dalam organisasi secara berkesinambungan dan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

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

7. Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi: personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukan suatu komitmen terhadap tujuan–tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah.

Banyak perusahaan yang hanya ingin mementingkan kelangsungan perusahaan saja, mereka seolah lupa bahwa kelangsungan hidup perusahaan juga disebabkan oleh tenaga kerja yang aktif dan handal di dalamnya. Banyak pimpinan yang hanya fokus terhadap pekerjaan dan tidak memperhatikan urusan

karyawannya, dan hanya bisa memerintah saja. Apabila suasana ini terus menerus terjadi bisa mengakibatkan penurunan kinerja dalam bekerja yang nantinya bisa berdampak buruk bagi perusahaan.

2.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Agar kinerja karyawan bisa mencapai hasil terbaik, maka diperlukan penilaian.

Menurut Mangkunegara (2000:67) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia perusahaan, pengertian kinerja adalah :

> "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya"

Pengertian kinerja yang dimaksud adalah sesuatu yang dihasilkan oleh karyawan yang nantinya dinilai oleh pemimpin organisasi dan akan diukur sejauh mana hasil tersebut berguna bagi perusahaan atau tidak. Dan bila hasil tersebut positif akan membawa dampak yang baik bagi karyawan kedepannya. Selain itu untuk menghasilkan kinerja yang optimal juga harus didukung oleh lingkungan organisasi baik *eksternal* dan *internal.*

Menurut Robbins (2003: 50) mendefinisikan kemampuan (*ability*) adalah suatu kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Disimpulkan bahwa suatu hasil kerja yang dicapai seseorang diberikan perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi.

2.5.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005, 16-17), untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada faktor-faktor yang mempengaruhinya, seperti :

a. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki intergeritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya intergeritas 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 mengelolah 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, autoritas target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja yang *respect* dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang memadai

Dalam kenyataannya, tidak semua faktor lingkungan tersebut terlaksana secara langsung terhadap organisasi. Banyak organisasi yang melupakan fungsi psikis dan fisiknya sehingga terlupakan bahwa organisasi tersebut mempunyai potensi untuk menggali lingkungan kinerja yang lebih baik lagi. Modal utama dari keberhasilan organisasi adalah bagaimana caranya hubungan di dalam organisasi bisa seimbang satu sama lain.

2.5.2 Peningkatan Kinerja Karyawan

Beberapa yang harus dilakukan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan antara lain :

1. Pemenuhan Kepuasan Kerja

   Davis (Yuli, 2005:196) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Maksudnya adalah kepuasan kerja itu sendiri adalah patokan dari pikiran individu ketika mereka mengerjakan dan menghasilkan sesuatu.

2. Penyesuaian Kompensasi

   Menurut Dessleer (Yuli, 2005:119) penyesuaian kompensasi yaitu semua bentuk pembayaran atau imbalan uang diberikan kepada pegawai dan timbul dari pekerjaan dari pegawai tersebut. Kompensasi menjadi salah satu alasan dalam kinerja pegawai di organisasi. Karena mereka akan merasa dihargai ketika mereka menerima kompensasi yang bisa berupa reward, promosi dll.

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

a. Kebenaran dan keadilan : disesuaikan dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukan pegawai kepada perusahaan

b. Dana organisasi : kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi baik berupa financial maupun non financial.

c. Serikat kerja : karyawan yang bergabung pada suatu serikat, dapat mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi, karena serikat karyawan merupakan simbol kekuatan dalam organisasi

d. Produktivitas kerja : produktivitas pegawai adalah faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerjam sedangkan prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penerapan kompensasi

e. Biaya hidup : penyesuaian besarnya kompensasi dengan biaya hidup pegawai beserta keluarganya sehari-hari mendapat perhatian dalam penerapan kompensasi

f. Pemerintah : intervensi pemerintah untuk mementukan besarnya kompensasi sangat besar.

Dalam meningkatkan mutu kinerja karyawan banyak cara yang dilakukan oleh sebagian perusahaan, salah satu cara yang perusahaan lakukan dengan memberikan penghargaan atau *reward* kepada karyawannya. Tentunya ini wajib

dilakukan karena mengingat karyawan perusahaan yang sudah bekerja secara maksimal dalam kelangsungan hidup perusahaan

Menurut Hasibuan (2007 :12-13), tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan dan pemimpin diantaranya sebagai berikut :

a. Pengusaha

   Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

b. Karyawan

   Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan ingin dicapai. Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atau karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

c. Pemimpin atau Manager

   Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi

bawahannya, agar mau berkerja sama dan berkerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas – asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.

2.5.3 Dimensi Kinerja

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

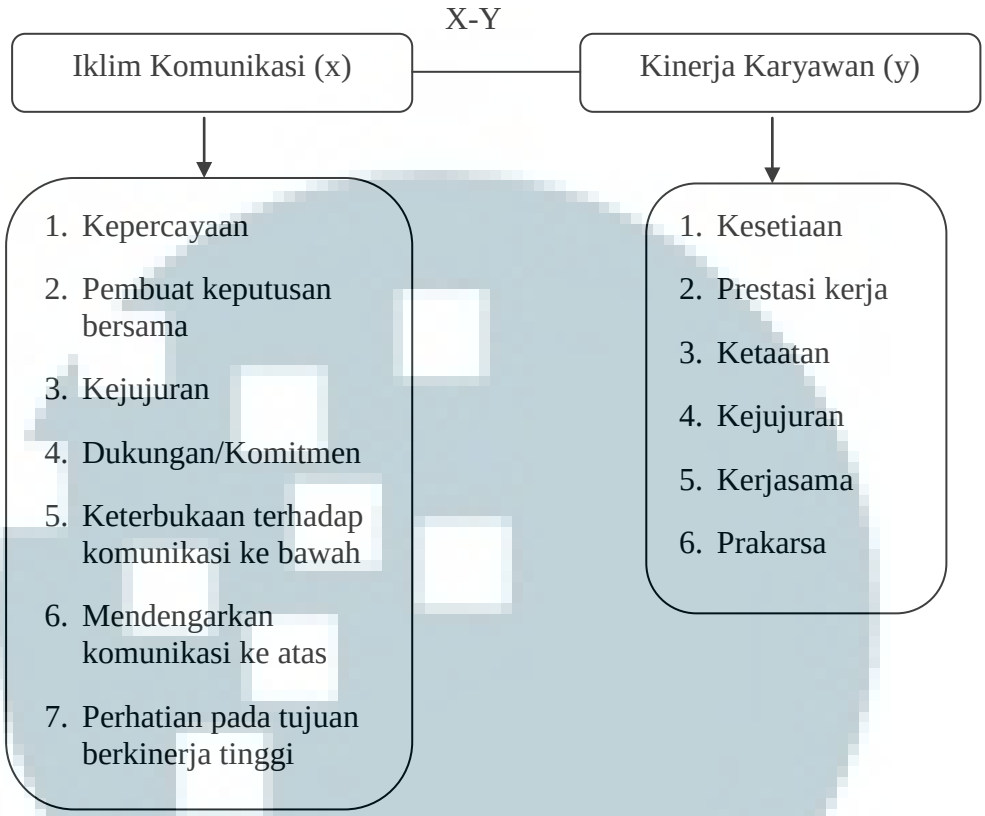
1. Kesetiaan : Tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab
2. Prestasi kerja : Kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya
3. Tanggung jawab : Kesanggupan 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 dikerjakannya
4. Ketaatan : Kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku

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

6. Kerjasama : Kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orng lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya

7. Prakarsa : Kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperkukan dalam melaksanakan tugas dan pokok tanpa menunggu perintah dan bimbungan dari manajemen lininya

UMN



Sumber : Pace dan Faules (2005), Sastrohadiwiryo (2001)

Tabel 2.1 Kerangka Konseptual

2.6 Kerangka Hipotesis

Dalam statistik hipotesis di definisikan sebagai pernyataan matematis mengenai parameter populasi yang di uji sejauh manakah sebuah sampel data benar atau tidaknya data tersebut.

Ha : R2 > 0

Ho : R2 < 0

H_0 : $r = 0$ = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel Iklim Komunikasi Organisasi dengan variabel Kinerja Karyawan.

H_1 : $r \neq 0$ = Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Iklim Komunikasi Organisasi dengan variabel Kinerja Karyawan.