



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

Sebagai tinjauan, untuk mendukung dalam melaksanakan penelitian yang berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang”, peneliti meninjau beberapa karya ilmiah berupa jurnal yang berhubungan dengan tema penelitian. Di sini peneliti mengambil dua hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pembandingan dalam penelitian mengenai Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

Pada penelitian pertama diambil dari sebuah jurnal kajian komunikasi yang dilakukan oleh Dede Irawan dan Antar Venus (Universitas Padjadjaran), dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Keluarga Berencana Jakarta Barat”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh iklim komunikasi organisasi yang terdiri dari kepercayaan, partisipasi dalam pembuatan keputusan, kejujuran, keterbukaan komunikasi kepada pegawai, mendengarkan dalam komunikasi dari pegawai dan memperhatikan tujuan kinerja pegawai yang tinggi terhadap kinerja pegawai di Kantor Keluarga Berencana Kota Administrasi Jakarta Barat. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dengan metode survei eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan sebab akibat antar

variabel. Penelitian tersebut menggunakan teori iklim komunikasi organisasi, dan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan hasil perhitungan, bahwa pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 82,1%, sedangkan sisanya sebesar 17,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai yang positif dan signifikan, dan semakin meningkatnya iklim komunikasi organisasi maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang”, adalah sama-sama menggunakan variabel iklim komunikasi organisasi sebagai variabel independen dan menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sementara perbedaannya terletak pada penggunaan fokus penelitian yang diteliti. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dede Irawan dan Antar Venus menggunakan kantor Keluarga Berencana Jakarta Barat sebagai objek penelitiannya, sedangkan dalam penelitian yang akan peneliti lakukan sebagai objek penelitiannya adalah PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

Penelitian kedua diambil dari jurnal departemen sains komunikasi dan pengembangan masyarakat yang dilakukan oleh Ahmad Fauzi dan Sarwititi Sarwoprasodjo (Institut Pertanian Bogor), dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Di

Pemerintahan Desa Situ Udik”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis iklim komunikasi organisasi, menganalisis praktik penerapan tata kelola pemerintah yang baik, dan menganalisis pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja aparatur di lingkungan Pemerintahan Desa Situ Udik. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dan didukung dengan pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan datanya melalui sensus.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pada seluruh variabel (keterbukaan, tanggung jawab, dan hukum) memberikan pengaruh sebesar 33,8% terhadap kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang” yang akan peneliti lakukan terletak pada penggunaan variabel yang sama, yaitu iklim komunikasi organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sementara itu, perbedaannya adalah terletak pada fokus penelitian, dimana Ahmad Fauzi dan Sarwititi Sarwoprasodjo melakukan penelitian pada Aparatur di Pemerintahan Desa Situ Udik, sedangkan pada penelitian yang akan peneliti lakukan akan bertempat di PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Selain itu, perbedaan lainnya adalah terletak pada pendekatan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Fauzi dan Sarwititi Sarwoprasodjo menggunakan pendekatan kuantitatif dengan dukungan pendekatan kualitatif.

Secara umum, penelitian yang akan peneliti lakukan memiliki kesamaan dengan dua penelitian terdahulu dalam hal penggunaan variabel independen dan variabel dependennya yaitu sama-sama menggunakan iklim komunikasi organisasi sebagai variabel independen, dan kinerja sebagai variabel dependen. Kemudian, pendekatan penelitiannya, yaitu termasuk dalam penelitian kuantitatif. Begitu pula dengan tujuan penelitiannya, dimana penelitian yang akan peneliti lakukan tidak jauh berbeda dengan kedua penelitian sebelumnya, yaitu untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Untuk lebih jelas dan rinci terhadap penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut.

**Tabel 2.1 Perbandingan Antar Penelitian**

	<b>Penelitian Pertama</b>	<b>Penelitian Kedua</b>	<b>Penelitian yang dilakukan</b>
<b>Nama Peneliti</b>	Dede Irawan dan Antar Venus	Ahmad Fauzi dan Sarwititi Sarwoprasodjo	Benny Sanjaya
<b>Tahun</b>	2016	2014	2018
<b>Judul</b>	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Keluarga Berencana Jakarta Barat	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Di Pemerintahan Desa Situ Udik	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang
<b>Tujuan</b>	1. Mengetahui besarnya pengaruh iklim komunikasi organisasi yang terdiri dari kepercayaan, partisipasi dalam pembuatan keputusan, kejujuran, keterbukaan	1. Menganalisis iklim komunikasi organisasi, menganalisis praktik penerapan tata kelola pemerintah yang baik, kinerja aparatur, dan menganalisis pengaruh iklim komunikasi	1. Mengetahui Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi di PT PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang 2. Mengetahui kinerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang

	komunikasi pada pegawai, mendengarkan dalam komunikasi dari pegawai dan memperhatikan tujuan kinerja pegawai yang tinggi terdapat kinerja pegawai di Kantor Keluarga Berencana Kota Administrasi Jakarta Barat	terhadap kinerja aparatur di lingkungan Pemerintah Desa Situ Udik	3. Mengetahui seberapa besar pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang
<b>Pendekatan Penelitian</b>	Kuantitatif	Kuantitatif, Kualitatif	Kuantitatif
<b>Jenis penelitian</b>	Eksplanatif	Eksplanatif	Eksplanatif
<b>Teknik Pengumpulan Data</b>	Kuesioner, Studi Kepustakaan, Studi Lapangan	Sensus, Studi Kepustakaan, kuesioner	Kuesioner, Studi Kepustakaan
<b>Hasil Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Iklim komunikasi organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 82,1%, sedangkan sebesar 17,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini</li> <li>Terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai di lingkungan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Iklim komunikasi organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur dengan variabel yang paling berpengaruh yaitu variabel kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas</li> <li>Aspek penerapan tata kelola pemerintahan yang baik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada seluruh variabel.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Iklim Komunikasi Organisasi berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>Iklim Komunikasi Organisasi memberikan pengaruh sebesar 62,6% terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>Terdapat dua dimensi variabel X(Iklim Komunikasi Organisasi) yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yaitu dimensi Kepercayaan dan dimensi Pembuatan Keputusan Bersama</li> </ol>

	Kantor Keluarga Berencana Kota Administrasi Jakarta Barat	3. Iklim komunikasi organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja aparatur sebesar 33,8%, sedangkan pada praktik penerapan tata kelola yang baik memberikan pengaruh sebesar 16,9% pada kinerja aparatur	
--	---	--	--

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Teori Hubungan Manusiawi (Elton Mayo)

Miller (2009, p. 36), mengemukakan bahwa teori hubungan manusiawi merupakan hasil dari penelitian Elton Mayo yang melakukan penelitian di kompleks Hawthorne milik Western Electric Company. Pada dasarnya Elton Mayo beserta tim peneliti tertarik untuk melihat dampak dari perubahan lingkungan kerja terhadap produktivitas suatu pabrik. Mayo berusaha untuk menemukan aspek yang dapat memaksimalkan kinerja karyawan dan meningkatkan efisiensi organisasi. Penelitian ini juga disebut sebagai *Hawthorne Studies*. Terdapat empat fase di dalam *Hawthorne Studies*, yaitu: *The Illumination Studies*, *The Relay Assembly Test Room Studies*, *The Interview Program*, dan *The Bank Wiring Room Studies*.

Pada penelitian tersebut, terdapat dua kesimpulan yang dikemukakan oleh para peneliti. Kesimpulan pertama, kinerja meningkat dikarenakan perhatian yang diberikan kepada pekerja oleh para peneliti. Fenomena ini menyebabkan perubahan pada perilaku karyawan dan disebut sebagai efek *Hawthorne*. Kesimpulan kedua,

kinerja meningkat karena faktor sosial informal (kelompok informal). Pada akhirnya, para peneliti percaya bahwa gaya pengelolaan dapat memberikan dampak pada perubahan produktivitas. Kesimpulan ini didasarkan pada dampak dari komunikasi terbuka antara pekerja dan manajer dalam penelitian *the relay assembly test*.

Meningkatnya kepuasan kerja dapat memengaruhi motivasi kerja dan meningkatkan produktivitas mereka. Dalam teori ini, komunikasi diharapkan menjadi jalan bagi karyawan dan atasan untuk saling menyampaikan hasil pemikiran mereka. Elton Mayo dalam Miller (2009, p. 39), berpendapat bahwa komunikasi merupakan kemampuan seseorang individu untuk menyatakan perasaan dan gagasannya kepada orang lain, kemampuan kelompok untuk berkomunikasi secara efektif dan intim dengan kelompok lainnya.

Penelitian ini menguji teori hubungan manusiawi dimana iklim komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor sosial yang terjadi di dalam suatu organisasi. Apabila faktor tersebut dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka teori hubungan manusiawi dapat dibenarkan atau berlaku pada objek yang diteliti.

Hubungan manusia dalam ruang lingkup pekerjaan dan dilihat dari sudut pandang manajemen dapat diklarifikasikan menjadi dua poin yaitu: (1). Hubungan industri atau hubungan manusia dimana hasil dari sebuah rapat antara pimpinan dan para pekerja. (2). Hubungan pribadi atau hubungan manusia dapat membuka atau menimbulkan eksistensi di dalam semua lingkungan pekerjaan.

Dengan adanya hubungan yang baik antara 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 yaitu kemampuan seseorang 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 menunjukkan secara ilmiah bahwa “suatu kelompok memiliki kehidupannya sendiri, lengkap dengan adat istiadat, norma dan kontrol sosial yang efektif atas anggota-anggotanya”.

Teori di atas menjelaskan bahwa kekuatan diantara anggota dan pemimpin dan kehidupan organisasi lebih penting dibandingkan dengan kinerja karyawan dan Teori Elton Mayo ini menyatakan bahwa hubungan internal lebih penting dibandingkan dengan 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, p. 192).

Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menentukan bahwa kontrak-kontrak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah penting, kejenuhan dan tugas yang rutin merupakan pengaruh 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 pimpinan (atasan) dengan bawahan yang dibentuk secara efektif. Dengan hubungan yang efektif tentu saja memengaruhi semua faktor baik kinerja perusahaan dan kinerja karyawan. Seorang pimpinan yang baik akan memengaruhi dan menjadi cerminan bagi karyawan organisasi itu sendiri, dengan komunikasi yang lancar dan tidak adanya kesenjangan di antara bagian-bagian organisasi tentunya memperlancar hubungan internal di suatu organisasi.

### **2.2.2 Komunikasi Organisasi**

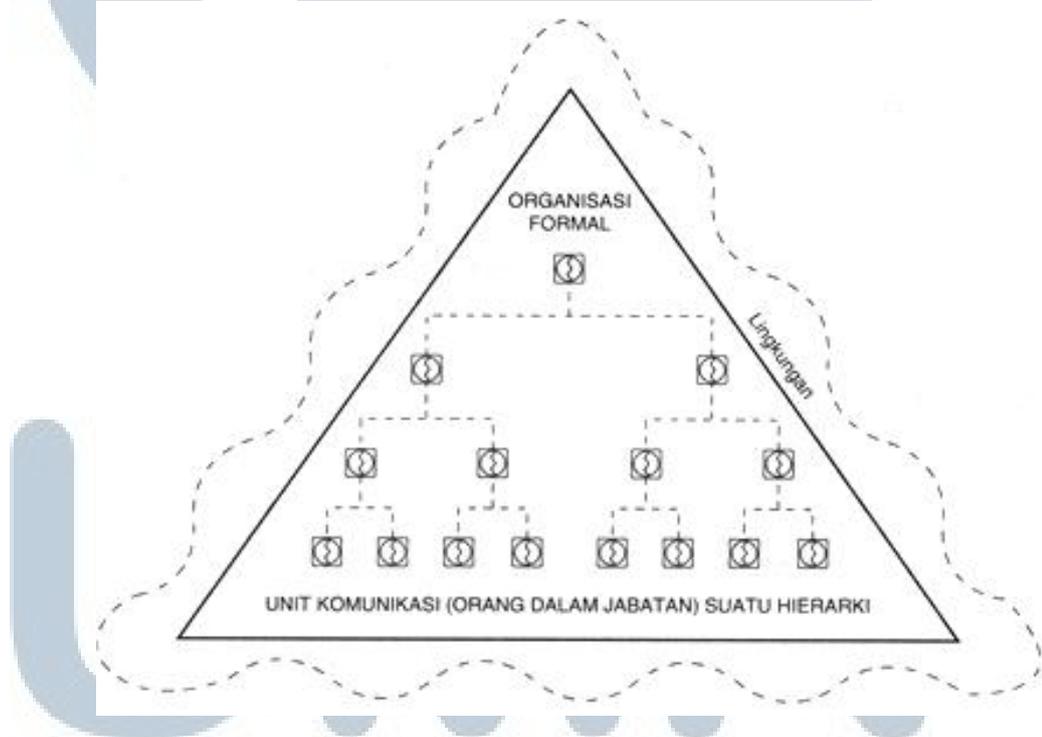
Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung kepada kelancaran komunikasi yang dilakukan oleh para anggotanya. Komunikasi yang dilakukan dalam suatu organisasi disebut komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi ini tentu akan berhubungan dengan suasana dan hubungan kerja di dalam organisasi tersebut.

Menurut Redding dan Sanborn (2011, p. 65), mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Hal-hal yang termasuk dalam bidang ini ialah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau

komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi *upword* atau komunikasi dari bawahan ke atasan, komunikasi horizontal atau keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Menurut Pace dan Faules dalam Deddy Mulyana (2001, p. 31), “Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu”. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

**Gambar 2.1 Sistem Komunikasi Organisasi**



Sumber: (Pace & Faules. 2001, p. 32)

Gambar 2.1 melukiskan konsep suatu sistem komunikasi organisasi. Garis yang putus-putus melukiskan gagasan bahwa hubungan-hubungan ditentukan secara alami; hubungan-hubungan itu juga menunjukkan bahwa struktur suatu

organisasi bersifat luwes dan mungkin berubah sebagai respon terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan yang internal dan eksternal.

Komunikasi organisasi terjadi kapan pun, setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Karena fokusnya adalah komunikasi di antara anggota-anggota suatu organisasi. Analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaahan atas banyak transaksi yang terjadi secara simultan.

Menurut Katz dan Kahn (2011, p. 66), komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan *meaning* atau arti di dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komunikasi pada prinsipnya mengadakan hubungan sesuai dengan penjelasan di atas disebutkan pemindahan atau penyampaian atau pengoperan lambang-lambang (biasanya dalam bentuk kata-kata) untuk merubah tingkah laku orang lain. Komunikasi organisasi diperlukan untuk membantu proses kelancaran proses penyampaian pesan dari pimpinan kepada bawahannya atau sebaliknya. Komunikasi yang baik akan memperkuat hubungan internal perusahaan, sehingga memperkecil *misscommunication* yang berdampak pada kinerja karyawan.

#### **2.2.2.1 Pengelolaan Komunikasi Organisasi**

Komunikasi dalam organisasi terbagi menjadi dua, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal merupakan komunikasi

yang terjadi di dalam organisasi itu sendiri, yakni antara pimpinan dengan karyawan, ataupun antara karyawan dengan karyawan lainnya. Sedangkan komunikasi eksternal lebih kepada komunikasi antara organisasi dengan lingkungan luar organisasi (Effendy, 2001, p. 50). Berikut akan dijelaskan lebih mengenai komunikasi dalam organisasi.

### 1. Komunikasi Internal

Lawrence mendefinisikan komunikasi internal sebagai:

“Pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung”.

Organisasi sebagai kerangka kekerjaan menunjukkan adanya pembagian tugas antara orang-orang di dalam organisasi itu dan dapat diklasifikasikan sebagai tenaga pimpinan dan tenaga yang dipimpin. Komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu:

#### a. Komunikasi persona (*personal communication*)

Komunikasi persona adalah komunikasi antara dua orang dapat berlangsung secara tatap muka dan juga bermedia. Komunikasi persona tatap muka berlangsung secara dialogis dan saling menatap sehingga terjadi kontak pribadi, yang biasa disebut komunikasi antar persona (*interpersonal communication*). Sedangkan komunikasi persona bermedia

adalah komunikasi dengan menggunakan alat, seperti telepon, memorandum, dll.

Komunikasi antarpersona (*interpersonal communication*) karena situasinya tatap muka, oleh para ahli komunikasi dianggap sebagai jenis komunikasi efektif untuk merubah sikap, pendapat, dan perilaku seseorang.

b. Komunikasi kelompok (*group communication*)

Komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka. Komunikasi kelompok ini dibedakan menjadi komunikasi kelompok kecil dan komunikasi kelompok besar. Pembagian kelompok ini lebih didasarkan pada ciri dan sifat komunikasi dalam hubungannya dengan proses komunikasi.

Komunikasi kelompok kecil adalah komunikasi antara seorang manajer dengan sekelompok karyawan yang memungkinkan terdapatnya kesempatan bagi salah seorang untuk memberikan tanggapan secara verbal. Jadi, dalam komunikasi kelompok kecil si pemimpin tadi dapat melakukan komunikasi antarpersona dengan salah seorang peserta kelompok. Sedangkan komunikasi kelompok besar adalah kelompok komunikasi yang karena jumlahnya yang banyak, dalam suatu situasi komunikasi, hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal. Dengan kata lain, dalam komunikasi kelompok besar, kecil sekali kemungkinannya bagi komunikator untuk berdialog dengan komunikan.

## 2. Komunikasi Eksternal

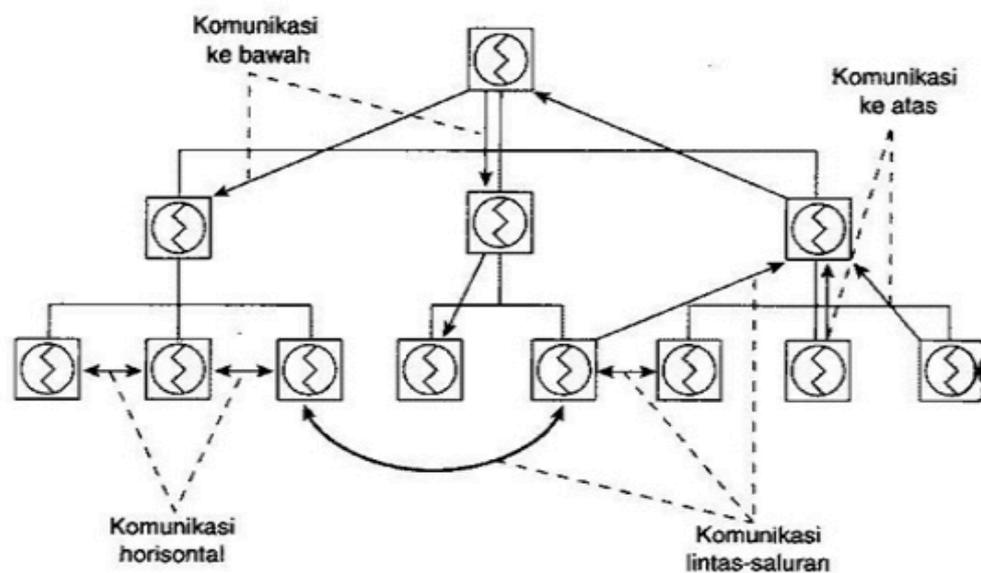
Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pemimpin organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri dari dua jalur secara timbal balik, yaitu komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan dari khalayak kepada organisasi. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak pada umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa ada keterlibatan. Sedangkan komunikasi khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi (Effendy, 2001, p. 50-51).

### 2.2.2.2 Arah Aliran Informasi dalam Komunikasi Internal Organisasi

Komunikasi organisasi akan dapat berjalan efektif apabila arus dalam penyampaian pesannya juga diperhatikan. Dalam sub bab ini, penulis akan mencoba menguraikan arus penyampaian pesan dalam komunikasi organisasi. Dalam komunikasi organisasi, terdapat tiga tipe komunikasi yaitu komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal. Informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah disebut komunikasi ke bawah, sedangkan informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah ke orang yang otoritasnya lebih tinggi disebut komunikasi ke atas. Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang informasinya bergerak di antara orang-orang dan

jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya, sedangkan komunikasi diagonal, informasinya bergerak diantaratorang-orangtt dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan atau bawahan satu dengan lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda (Pace & Faules, 2001, p. 183-184). Gambar 2.2 di bawah menunjukkan keempat arah informasi dalam organisasi.

**Gambar 2.2 Empat Arah Komunikasi Organisasi**



Sumber: (Pace & Faules, 2001, p. 184)

### 1. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ini terjadi dalam aliran pesan hirarki struktur organisasi berasal dari atas ke bawah. Ciri dari komunikasi ini terletak pada besarnya pengaruh wewenang dan kekuasaan komunikator dalam kerangka membatasi dan mengatur perilaku, pikiran, dan tanggapan komunikasi. Oleh karena itu, komunikasi ke bawah memiliki fungsi pengarahan, perintah, indoktrinasi,

inspirasi, dan evaluasi. Komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe, yaitu: (Muhammad, 2011, p. 108-109).

a. Instruksi tugas

Pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan dan bagaimana melakukannya.

b. Rasional

Pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kuantitas dan kualitas pesan rasional ini ditentukan oleh asumsi atasan mengenai bawahannya, jika atasan menganggap bawahannya pemalas, maka atasan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit. Akan tetapi, jika atasan menganggap bawahannya ialah orang yang rajin dan dapat memotivasi diri sendiri, maka biasanya atasan memberikan pesan yang bersifat rasional itu banyak.

c. Ideologi

Pesan yang merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional, penekannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi, lebih ke mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral, dan motivasi.

d. Informasi

Pesan yang dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi maupun rasional.

e. Balikan

Pesan berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Pesan balikan dalam hal ini dapat berupa teguran dari atasan kepada bawahan, karena dianggap kinerja bawahan kurang memuaskan.

2. Komunikasi ke atas

Aliran komunikasi ke atas mengalir dari hirarki wewenang yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah memberikan balikan, saran, dan mengajukan pertanyaan. Menurut Pace dan Faules dikutip dalam Muhammad (2011, p. 117), komunikasi ke atas berfungsi sebagai berikut:

c. *Supervisor* dapat mengetahui kapan bawahan siap untuk diberi informasi.

d. Memberikan informasi yang berharga bagi pembuat keputusan.

e. Memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran mengenai keberlangsungan organisasi.

f. Mendorong desas-desus untuk muncul dan membiarkan *supervisor* mengetahuinya.

g. *Supervisor* dapat mengetahui apakah bawahan menangkap dan memahami pesan yang disampaikan dari arus informasi ke bawah.

h. Membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan dan memperkuat keterlibatan karyawan dalam tugas-tugas organisasinya.

Komunikasi ke bawah dan ke atas seperti yang telah dijelaskan di atas termasuk dalam komunikasi vertikal. Komunikasi dua arah secara timbal balik, yaitu dari pimpinan ke bawahan dan juga sebaliknya, sangat penting dalam organisasi, karena roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika hanya satu arah saja yang berjalan, yaitu hanya dari pimpinan ke bawahan. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan atau saran dari para bawahan. Untuk memperoleh kejelasan mengenai hubungan komunikatif yang bagaimana yang sebaiknya antara pimpinan dengan bawahan, dapat digunakan konsep yang dikembangkan oleh Profesor Harry Ingham, yang biasa dikenal sebagai *Johari Window*. Berdasarkan konsep tersebut, sikap manusia dapat digambarkan secara skematis, seperti pada tabel 2.2 berikut (Effendy, 1984, p. 156-158).

**Tabel 2.2 Model Proses Komunikasi Antar Pribadi *Johari Window***

I <b>OPEN AREA</b> <i>Known by ourselves and known by others</i>	II <b>BLIND AREA</b> <i>[blindspot]</i> <i>Known by others, not known by ourselves</i>
III <b>HIDDEN AREA</b> <i>[tedeng aling-aling/ facade]</i> <i>Known by ourselves but not known by others</i>	IV <b>UNKNOW AREA</b> <i>[tidak diketahui]</i> <i>Not known by ourselves and not know by others</i>

Sumber: (Effendy, 1984, p. 157)

Area I, yakni *open area* atau bidang kegiatan bebas. Bebas di sini maksudnya adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang disadari sepenuhnya oleh yang bersangkutan, juga oleh orang lain. Hal ini menunjukkan adanya keterbukaan atau tidak ada yang disembunyikan antara individu dengan individu lainnya. Area II, yakni *blind area* atau bidang buta. Bidang ini menggambarkan bahwa perbuatan seseorang diketahui oleh orang lain, tetapi dirinya sendiri tidak menyadari apa yang dilakukan. Area III, yakni *hidden area* atau bidang tersembunyi. Area III ini merupakan kebalikan dari area II, yakni bahwa yang dilakukan seseorang disadari sepenuhnya oleh yang bersangkutan, tetapi orang lain tidak dapat mengetahuinya. Hal ini berarti orang tersebut bersikap tertutup, dan merasa apa yang ia kerjakan tidak perlu diketahui oleh orang lain. Area IV ialah *unknown area* atau bidang tak dikenal. Area ini menggambarkan bahwa tingkah laku seseorang tidak disadari oleh dirinya sendiri maupun oleh orang lain.

Seseorang pemimpin yang baik akan berusaha memperluas area I, karena semakin luas bidang ini akan semakin terjalin hubungan komunikasi yang sehat, terbuka, dan timbal balik. Dalam hal ini, pemimpin bersedia menerima saran bahkan kritik dari bawahan. Komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas.

### 3. Komunikasi horizontal

Tipe komunikasi berikutnya adalah komunikasi horizontal. Aliran komunikasi horizontal mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi.

Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai fungsi dalam organisasi. Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama.

#### 4. Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal yang juga dapat disebut sebagai komunikasi lintas saluran merupakan arus komunikasi yang mengalir melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi, serta penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah, ataupun horizontal. Komunikasi ini terjadi sebagaimana adanya struktur organisasi terdapat berbagai fungsi, divisi ataupun departemen sehingga masing-masing yang bertugas menjalankan fungsi dalam menjalankan tugas dan kewajiban perlu berkomunikasi dengan pihak-pihak yang ada di luar divisi atau departemennya. Hal tersebut dikarenakan organisasi merupakan kumpulan dari berbagai sub sistem yang saling ketergantungan satu sama lainnya, sehingga tidak dapat bekerja secara sendiri-sendiri melainkan adanya kerja sama dari tiap-tiap sub sistem agar tujuan dari organisasi dapat tercapai.

### 2.2.3 Iklim Komunikasi Organisasi

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

(2002, p. 149), 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. Usaha-usaha dalam pentingnya dari iklim komunikasi tersebut terdapat empat unsur dalamnya yaitu: (1) aktivitas yang merupakan pekerjaan tersebut, (2) langkah-langkah pelaksanaan kerja, (3) kualitas hasil kerja dan (4) pola waktu kerja. Iklim komunikasi organisasi cukup penting bagi memotivasi kerja dan masa kerja karyawan dalam organisasi. Iklim komunikasi organisasi yang positif cenderung meningkat dan mendukung komitmen pada organisasi dan iklim komunikasi yang kuat sering kali menghasilkan praktik-praktik pengelolaan dan pedoman organisasi yang lebih mendukung (Pace & Faules, 2002, p. 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, p. 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.

Iklm komunikasi organisasi 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, p. 198, 203).

Menurut Guzleey dalam Pace dan Faules (2010, p. 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 penyempurna organisasi dan operasinya, semua ini dipengaruhi oleh iklim komunikasi.

### **2.2.3.1 Iklim Komunikasi Organisasi di dalam Perusahaan**

Menurut Pace dan Faules (2002, p. 153), unsur-unsur dasar organisasi meliputi anggota pekerjaan, praktik-praktik yang berhubungan dengan pengolahan, struktur dan pedoman. Itu semua dipahami sebagai salah satu sarana untuk mencapai iklim komunikasi organisasi mengenai seberapa baik unsur dasar organisasi itu berfungsi bersama-sama untuk menyediakan informasi bagi mereka.

Iklm komunikasi dalam organisasi tidak akan tercipta dengan sendirinya, namun hubungan antara pimpinan dan karyawan serta perantara yang sistematis

yang membentuk iklim itu sendiri, dan struktur organisasi juga yang menjadikan iklim itu menjadi positif bagi perusahaan.

### **2.2.3.2 Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi**

Persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung, terbuka terhadap, menaruh perhatian kepada, dan secara aktif meminta pendapat karyawan, serta memberi penghargaan atas standar kinerja yang baik. Menurut Pace dan Faules (2002, p. 159-160), di dalam perkembangan iklim komunikasi di suatu organisasi pasti ada dimensi yang menjadikan iklim itu berdiri.

1. Kepercayaan: persepsi anggota organisasi tentang seberapa jauh atasan, bawahan, dan sesama rekan kerja dapat dipercaya.
2. Pembuatan keputusan bersama: persepsi anggota organisasi tentang keterlibatan dalam proses pembuatan keputusan bersama.
3. Kejujuran: suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterus terangan harus mewarnai hubungan dalam organisasi dan karyawan maupun mengatakan “apa yang ada dipikiran mereka” tanpa memandang kepada siapa mereka berbicara.
4. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah: persepsi anggota organisasi tentang keterbukaan organisasi terhadap informasi yang dianggap penting bagi anggota, serta kebebasan dan kemudahan anggota dalam memperoleh informasi.
5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas: persepsi anggota organisasi dalam mendengarkan saran-saran atau laporan masalah yang dikemukakan

anggota disetiap level bawahan dalam organisasi secara berkesinambungan dan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

6. Perhatian atas tujuan berkinerja tinggi: persepsi anggota dan organisasi untuk selalu memiliki tujuan kinerja tinggi.

## 2.2.4 Konsep Kinerja

### 2.2.4.1 Definisi Kinerja

Kinerja (*performance*) menjadi isu dunia saat ini. Hal tersebut terjadi sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Mutu tidak terpisahkan dari standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar. Kata kinerja (*performance*) dalam konteks tugas, sama dengan prestasi kerja. Para pakar banyak memberikan definisi tentang kinerja secara umum, dan dibawah ini disajikan beberapa diantaranya:

Kinerja (*prestasi kerja*) merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Bernadin dan Russel, menjelaskan kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi karyawan atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu. (Sulistiyani & Rosidah, 2003, p. 223-224).

Menurut Wahjosumidjo (1994, p. 117), kinerja sebagai hasil interaksi yang terjadi antara persepsi dan motivasi pada diri seseorang yang dapat dilihat dari perilaku seseorang. Definisi ini cenderung melihat kinerja bukan dalam bentuk kuantitas maupun kualitas, tetapi dalam bentuk perilaku. Perilaku yang dimaksud merupakan hasil perpaduan atau interaksi antara persepsi dan motivasi dalam diri seseorang. Kinerja yang tampak dalam bentuk perilaku dapat dijumpai dalam industri atau perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa.

Menurut Pace dan Faules (2001, p. 134), kinerja karyawan adalah bagaimana seorang karyawan melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan atau peran dalam organisasi. Simamora (1995, p. 327), melihat kinerja karyawan sebagai tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan Whitmore (1997, p. 104), mengemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian menurut Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim. Oleh karena itu, Whitmore selanjutnya mengemukakan pengertian kinerja yang dianggap representatif dan tergambaranya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Arti pengertian tersebut juga tersirat bahwa kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diharapkan adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi orang itu sendiri, standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain dengan demikian, menurut Whitmore, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata.

Baik buruknya kinerja tidak hanya dilihat dari tingkat kuantitas yang dapat dihasilkan seseorang dalam bekerja, akan tetapi juga diukur dari segi kualitasnya. Mangkunegara (2005, p. 67), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hadari Nawawi (1996, p. 15), kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam menggapai tujuan.

Kinerja seseorang merupakan kemampuan, usaha yang ditunjukkan sehingga dapat dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja dalam hal ini adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam usaha penerapan ide dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam suatu organisasi, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan merupakan sesuatu yang sangat diharapkan. Dengan adanya keterampilan dan kemampuan ini akan dapat memengaruhi pula kinerja karyawan dalam organisasi.

#### **2.2.4.2 Dimensi Kinerja Karyawan**

Menurut Gomes (2003, p. 142), ada tujuh dimensi yang perlu mendapatkan perhatian dalam melihat kinerja dari seorang karyawan, antara lain:

1. *Quality of Work* (kualitas kerja)

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

2. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.

3. *Creativeness* (kreativitas)

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

4. *Coorporative* (kerjasama)

Kesadaran untuk bekerjasama dengan orang lain.

5. *Initiative* (inisiatif)

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

6. *Dependerability* (ketergantungan)

Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

7. *Personal Quality* (kualitas personal)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, dan kemampuan pribadi.

#### **2.2.4.2 Hubungan antara Iklim Komunikasi Organisasi dengan Kinerja**

Salah satu faktor yang menjadi tolak ukur keberhasilan dari sebuah organisasi adalah kinerja karyawan. Menurut Uno (2007, p. 86), Kinerja karyawan yang dimaksud adalah “hasil kerja karyawan yang terefleksi dalam cara merencanakan dan melaksanakan segala tugas yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta profesional karyawan dalam proses pekerjaan”.

Produktivitas suatu perusahaan seringkali dikaitkan dengan berbagai macam faktor, jika faktor-faktor tersebut rendah maka produktivitas perusahaan tersebut juga secara otomatis akan turun. Faktor produktivitas karyawan mempunyai pengaruh yang langsung terhadap produktivitas perusahaan, sehingga produktivitas

perusahaan tersebut juga memengaruhi beberapa variabel. Salah satu variabel yang memengaruhi produktivitas adalah motivasi kerja karyawan itu sendiri. Menurut Uno (2007, p. 71), motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang, besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Menurut Uno (2007, p. 87), munculnya motivasi kerja yang baik dari karyawan akan melahirkan kinerja yang baik pula. Jadi tingkat motivasi kerja berkaitan dengan produktivitas yang tinggi. Perbedaan dalam hal lingkungan kerja dan iklim komunikasi pastinya akan memengaruhi kinerja karyawan. Iklim komunikasi menurut Pace dan Faules (2001, p. 148), adalah penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Dengan mengetahui sesuatu tentang iklim suatu organisasi kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

Seperti yang dikemukakan oleh Pace dan Faules maka iklim komunikasi sangat penting untuk diperhatikan, karena iklim komunikasi mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan karyawan dan membantu menjelaskan perilaku karyawan dan pimpinan organisasi.

Menurut Pace dan Faules (2001, p. 158), iklim komunikasi dapat menjadi salah satu faktor yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena

pemahaman seseorang terhadap iklim komunikasi akan menghasilkan motivasi kerja, jika iklim komunikasi berjalan dengan baik maka motivasi kerja pun akan meningkat. Iklim komunikasi harus diciptakan dan dibentuk didalam suatu organisasi agar dapat menghasilkan produktivitas yang baik dan menciptakan strategi organisasi yang efektif. Dengan terciptanya iklim komunikasi yang baik, maka karyawan akan merasa bahwa keberadaannya diperlukan oleh atasannya dan tercipta komunikasi yang efektif diantara bawahan dan atasan ataupun sebaliknya dimana bawahan bisa mengungkapkan isi hati dan sarannya, tanpa takut mendapat hukuman dari atasannya.

Menurut Pace dan Faules (2001, p. 155), iklim komunikasi memainkan peranan sentral dalam mendorong anggota organisasi untuk mencurahkan usaha kepada pekerjaan mereka dalam organisasi, sedangkan menurut Uno (2007, p. 64), motivasi adalah suatu daya dorong yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Jadi, jika teori tersebut dikaitkan, maka iklim komunikasi sangat berkaitan erat dengan motivasi kerja karyawan karena jika iklim komunikasi dalam suatu organisasi berjalan dengan baik maka akan menghasilkan sesuatu yang baik pula, salah satunya adalah tingkat motivasi kerja karyawan yang semakin meningkat, seiring dengan iklim komunikasi yang berjalan dengan baik tersebut.

Selain itu, hasil penelitian Dede Irawan dan Antar Venus mendukung dengan kuat bahwa terdapat hubungan kualitas dan kuantitas iklim komunikasi dengan kinerja organisasi, dan seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja para anggota organisasi. Hasil studi

Schuler dan Blank juga mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja (Muhammad, 2011, p. 90).

Dengan demikian sangat jelas bahwa iklim komunikasi dalam organisasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, sehingga apabila kondisinya baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan jika kondisinya tidak baik dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kajian teoritis yang dijelaskan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan suatu hipotesis teoritis yaitu:

H0: Tidak terdapat pengaruh antara Iklim Komunikasi Organisasi dengan kinerja karyawan di PT PLN Kantor Disjaya.

H1: Terdapat pengaruh antara Iklim Komunikasi Organisasi dengan kinerja karyawan di PT PLN Kantor Disjaya.

### **2.4 Alur Penelitian**

Dalam melihat ada tidaknya pengaruh variabel Iklim Komunikasi Organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, peneliti menggunakan beberapa teori yang dijadikan dasar dalam mengukur kedua variabel tersebut. Peneliti menggunakan konsep Iklim Komunikasi Organisasi yang dikemukakan oleh Pace dan Faules. Pace dan Faules, (2002, p. 159), bahwa Iklim Komunikasi Organisasi dapat diukur melalui variabel-variabel yaitu kepercayaan, pembuat keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan perhatian atas

tujuan berkinerja tinggi. Sementara itu, untuk mengukur kinerja karyawan di PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, peneliti menggunakan konsep kinerja yang dikemukakan oleh Gomes. Gomes, (2003, p. 142), bahwa terdapat tujuh dimensi yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu kualitas hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, kreativitas, kerjasama, inisiatif, ketergantungan, dan kualitas personal. Adapun pembahasan rinci mengenai operasionalisasi konsep dari penelitian dengan judul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang” dapat dilihat pada gambar 2.4 berikut ini:

**Gambar 2.4 Bagan Alur Penelitian**

