

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Komunikasi Organisasi

2.1.1 Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi memainkan peranan penting dalam menjalankan fungsi manajemen di suatu organisasi maupun perusahaan. Komunikasi memiliki fungsi penting dalam membentuk kesepahaman dan saling memahami antara perusahaan dengan publiknya. Sehingga, jika tidak adanya komunikasi dalam organisasi, maka semua kegiatan menjadi tidak teratur dan terorganisir dengan baik. Menurut pendapat Katz dan Robert Khan (dalam Ruslan, 2007:92), “dalam konteks organisasi, komunikasi merupakan sebuah proses penyampaian pesan atau informasi dan pembangun pemahaman dari satu individu kepada individu lainnya”. Pandangan serupa juga diungkapkan oleh M.T Myers & G.E Myers (2007:93), yang menyatakan bahwa “Komunikasi memungkinkan seseorang untuk melakukan koordinasi terkait kegiatan dengan orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Berdasarkan pendapat Katz dan Robert Kahn (dalam Rohim, 2016:124), “Komunikasi organisasional adalah aliran pertukaran informasi serta makna simbolik yang terjadi antara individu ke individu lainnya maupun individu ke kelompok dalam satu organisasi. Sementara itu, pandangan Thayer (2016:124) menggambarkan komunikasi organisasi sebagai transmisi data yang mendukung proses komunikasi di dalam suatu organisasi melalui beberapa metode yang berbeda. Thayer juga mengidentifikasi tiga sistem pengkomunikasian yang berperan pada struktur organisasional

Komunikasi organisasi didefinisikan sebagai “aliran pesan dan makna simbolik dari individu ke individu lain atau individu ke kelompok dalam suatu organisasi,” menurut Katz dan Roberts Kahn (dalam Rohim, 2016: 124). Sementara itu, Thayer (2016) menyatakan bahwa “komunikasi organisasi adalah aliran data yang digunakan untuk mendukung komunikasi dalam organisasi dan proses interkomunikasi melalui beberapa cara berbeda”. Selain itu, Thayer mengidentifikasi tiga sistem komunikasi organisasi: yang pertama berkaitan dengan tugas operasional organisasi; yang kedua berkaitan dengan pengelolaan organisasi dan mencakup arahan, aturan, dan instruksi; yang ketiga berkaitan dengan pemeliharaan dan pengembangan organisasi dan mencakup hubungan dengan pemangku kepentingan dan masyarakat.

R. Wayne Pace dan Don F. Faules (dalam Ruliana, 2014:17) mengungkapkan dua perspektif dari komunikasi organisasi. Pertama, perspektif tradisional yang melihat komunikasi organisasi sebagai pertukaran dan penafsiran informasi antara unit komunikasi di dalam organisasi tertentu. Kedua, Perspektif interpretatif menilai komunikasi organisasi sebagai sebuah proses penciptaan makna melalui interaksi dalam organisasi. Dalam pandangan ini, komunikasi organisasi diartikan sebagai praksis sosial yang mempengaruhi struktur organisasi, termasuk dinamika interaksi dan makna yang diberikan oleh individu terhadap fenomena yang ada.

Dari analisis yang dilakukan oleh sejumlah pakar mengenai komunikasi organisasi, dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi organisasi ialah proses yang melibatkan aktivitas mengirim serta menerima pesan maupun informasi, baik dengan cara formal maupun informal, dengan maksud untuk meningkatkan kinerja di dalam organisasi serta untuk mencegah terjadinya ketidakpahaman (misunderstanding) pada penafsiran informasi yang disampaikan. Komunikasi

pada konteks organisasi dianggap sebagai sebuah proses transaksional dimana individu-individu terlibat dalam interaksi bersama pihak lainnya untuk pembentukan makna yang saling dipahami guna mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, komunikasi memainkan peranan penting sebagai metode yang efektif dalam mengelola beragam aktivitas pada suatu organisasi.

2.1.2 Fungsi Komunikasi Organisasi

Berdasarkan pendapat Dr. Kadri yang dikutip dalam Rohim (2016:126) pada konteks komunikasi organisasi yang berorientasi pada keuntungan atau pada pelayanan sosial, komunikasi organisasi memiliki 4 fungsi mendasar, yakni peran informatif, regulatif, persuasif, dan integratif. Berikut ini, pemaparan secara rinci mengenai masing-masing fungsi komunikasi tersebut:

1. Fungsi informatif

Dalam organisasi, komunikasi ibarat sistem pemrosesan informasi. Para anggota memiliki keinginan untuk mengakses informasi yang lebih banyak, akurat, serta terkini. Sehingga informasi yang didapatkan memungkinkan para anggota organisasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan penuh keyakinan dan ketepatan.

2. Fungsi regulatif

Fungsi regulatif dalam komunikasi organisasi bagaikan kompas yang mengarahkan seluruh anggota. Fungsinya adalah untuk memastikan ketaatan terhadap peraturan dan tata tertib yang berlaku. Terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi efektivitas fungsi ini:

- a) Berkaitan dengan individu dalam tingkat management, yaitu mereka sebagai pemilik wewenang untuk mengendalikan semua informasi yang akan disampaikan dan memberikan perintah atau instruksi untuk dijalankan.

b) Berkaitan dengan pesan regulative itu sendiri. Pesan-pesan regulatif ini memiliki orientasi terhadap tugas kerja. Dalam konteks ini, bawahan membutuhkan kejelasan mengenai peraturan dan aturan dalam pekerjaan yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

3. Fungsi persuasif

Penggunaan kekuasaan dan wewenang dalam organisasi tidak selalu menjamin tercapainya hasil yang optimal. Pendekatan persuasif sering kali menjadi pilihan yang lebih efektif dalam memotivasi dan mengarahkan anggota organisasi.

4. Fungsi integratif

Fungsi integratif dalam konteks komunikasi organisasi bertujuan menyediakan infrastruktur komunikasi yang optimal, sehingga memungkinkan para pegawai atau karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif.

Terdapat dua jenis saluran komunikasi yang digunakan untuk mencapai tujuan ini, yaitu:

- a) Saluran komunikasi formal: Saluran ini melibatkan penerbitan khusus dalam organisasi seperti buletin, newsletter, dan laporan kemajuan organisasi. Melalui saluran komunikasi formal ini, informasi dan perkembangan terkini dalam organisasi dapat disampaikan secara teratur kepada karyawan, memberikan mereka pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan pekerjaan yang perlu dilakukan.
- b) Saluran komunikasi informal: Saluran ini melibatkan percakapan antar pribadi yang terjadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, atau kegiatan sosial seperti perjalanan wisata. Pelaksanaan kegiatan-kegiatan ini akan mendorong terciptanya keinginan yang lebih besar bagi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi. Saluran komunikasi informal ini

memungkinkan terjalinnya hubungan yang lebih dekat antara karyawan, sehingga memperkuat integrasi dan kerjasama dalam organisasi.

Dengan adanya saluran komunikasi formal dan informal yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, partisipasi, dan pemahaman yang lebih baik antara karyawan, serta meningkatkan keselarasan dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan berdasarkan pendapat M.T. Myers dan G.E Myers (dalam Ruslan, 2007:115), fungsi komunikasi organisasi dapat dilihat dari 2 komponen yang berbeda, yaitu:

1. Produksi dan pengaturan

Aspek ini berkaitan dengan aktivitas yang terkait dengan produksi dan pengaturan dalam organisasi. Beberapa fungsi komunikasi yang terkait dengan aspek ini antara lain:

- Menetapkan rancangan, sasaran, serta tujuan organisasi.
- Membuat perumusan masalah-masalah yang perlu diatasi.
- Mengkoordinasikan tugas-tugas secara fungsional di antara anggota organisasi.
- Memberikan perintah, arahan, serta menginstruksikan bawahan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.
- Memimpin dan mempengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Sosialisasi dan pemeliharaan

Aspek ini berkaitan dengan pengaruh komunikasi terhadap aspek sosialisasi dan pemeliharaan hubungan dalam organisasi. Beberapa fungsi komunikasi yang terkait dengan aspek ini antara lain:

1. Memberikan dampak pada harga diri, kebanggaan, perasaan memiliki, serta tanggung jawab anggota organisasi.
2. Membangun hubungan antar individu dan manajemen dalam organisasi.
3. Memberikan motivasi pada individu untuk menggabungkan kemauan dan tujuan pribadi dengan tujuan dan sasaran utama organisasi.

2.1.3 Tujuan Komunikasi Organisasi

tujuan mendasar dari komunikasi organisasi adalah untuk memfasilitasi, menjalankan, dan memperbaiki kelancaran operasional organisasi tersebut. Sebagaimana dipaparkan oleh Liliweri (Ruliana, 2014:24), terdapat empat tujuan yang mendasari komunikasi organisasi, yaitu:

1. Menyampaikan pikiran, pandangan, dan pendapat

Komunikasi digunakan untuk menyampaikan ide, pandangan, dan pendapat kepada anggota organisasi agar mereka memahami dan berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Membagi informasi

Komunikasi membantu dalam penyebaran informasi yang relevan dan penting kepada seluruh anggota organisasi, sehingga mereka memiliki akses ke data yang diperlukan dalam menjalankan tugas masing-masing.

3. Menyatakan perasaan dan emosi

Komunikasi juga menjadi sarana untuk menyatakan perasaan dan emosi, sehingga tercipta lingkungan yang lebih terbuka dan memungkinkan penyelesaian masalah dengan lebih efektif.

4. Melakukan koordinasi

Komunikasi berperan dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan dan tindakan di dalam organisasi, sehingga upaya bersama dapat dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Harold Koontz (2014:24-25), komunikasi organisasi merupakan penghubung antara fungsi manajerial dan dibutuhkan untuk:

1. Menentukan dan menyebarluaskan tujuan perusahaan

Komunikasi membantu dalam menetapkan tujuan organisasi dan memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami dan bekerja menuju tujuan tersebut.

2. Mengembangkan rencana

Rencana organisasi disampaikan melalui komunikasi agar semua anggota organisasi mengetahui peran dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan tersebut.

3. Mengelola Sumber daya manusia dan sumber daya lain secara efektif dan efisien

Komunikasi memainkan peran penting dalam mengkoordinasikan sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusia, sehingga dapat digunakan dengan tepat dan efisien.

4. Memimpin, memberikan arahan, memotivasi, dan membentuk suasana yang harmonis

Komunikasi yang efektif membantu dalam memberikan arahan, memotivasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Sedangkan, menurut Ruslan (2007:115) mengemukakan bahwa komunikasi menjadi fondasi dalam membangun kolaborasi, interaksi dan dampak yang

berkesinambungan dalam manajemen organisasi. Berikut merupakan tujuan-tujuan komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Ruslan:

1. Pengambilan keputusan berdasarkan informasi akurat dengan sumber yang jelas. Komunikasi berperan dalam menyediakan informasi yang akurat agar keputusan yang diambil didasarkan pada data yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.
2. Menyampaikan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan: Komunikasi memastikan informasi yang relevan dan penting tersampaikan kepada pihak yang memerlukan untuk proses pengambilan keputusan.
3. Memiliki peran penting pada proses kepengawasan. Komunikasi yang akurat dan jelas menjadi dasar bagi fungsi pengawasan yang tepat, karena informasi secara tidak akurat mampu menimbulkan kekeliruan pada proses pengawasan.
4. Menetapkan sasaran dan tujuan. Komunikasi digunakan untuk mencapai konsensus dalam pengambilan keputusan individu dan untuk mencapai sasaran dan tujuan utama perusahaan secara keseluruhan.

2.1.4 Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi seringkali mengalami hambatan-hambatan yang menghalangi kelancaran proses komunikasi dan menyebabkan konflik, Menurut pandangan Robbins (Masmuh, 2013:80) terdapat empat hambatan dalam komunikasi organisasi yaitu:

1. Penyaringan (*Filtering*)

Penyaringan merupakan hambatan yang terjadi ketika pesan yang tersampaikan oleh komunikator disaring atau dimanipulasikan agar memuaskan penerimanya. Contohnya, seorang manajer menyampaikan informasi yang tidak benar hanya untuk menyenangkan pimpinan. Jenis

komunikasi semacam ini berpotensi merusak karena keputusan yang diambil atas dasar informasi yang telah dimanipulasi cenderung tidak akurat.

2. Persepsi selektif

Persepsi selektif merupakan hambatan yang terjadi ketika komunikan melihat dan mendengar hanya berdasarkan keperluan, motivasi, latar belakang pengalaman, dan ciri pribadi lainnya. Beberapa cara penafsiran pesan oleh individu dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman, pengetahuan dan budaya setempat yang dimiliki.

3. Perasaan

Perasaan merupakan hambatan yang terkait dengan kondisi emosi penerima saat menerima pesan, yang mempengaruhi cara interpretasi pesan tersebut. Misalnya, pesan yang diterima saat marah akan diartikan berbeda jika diterima dalam keadaan biasa.

4. Bahasa

Setiap kata memiliki makna yang unik bagi setiap individu. Makna sebuah kata tidak hanya ditentukan oleh definisi kamus, tetapi juga oleh pengalaman, pengetahuan, dan budaya individu. Faktor-faktor seperti usia, pendidikan, lingkungan kerja, dan latar belakang budaya dapat mempengaruhi cara seseorang menggunakan dan menafsirkan bahasa.

Penggunaan bahasa yang tidak tepat dapat menyebabkan kesalahpahaman. Ketika komunikator tidak mempertimbangkan kemampuan dan latar belakang komunikan, pesan mereka dapat disalahartikan. Hal ini dapat menyebabkan konflik, dan hambatan dalam komunikasi.

2.2 Iklim Komunikasi Organisasi

2.2.1 Definisi Iklim Komunikasi Organisasi

Falcione mengatakan bahwa “iklim komunikasi merupakan representasi makro yang abstrak, yang merupakan hasil kombinasi fenomena global yang dikenal dengan komunikasi organisasi,” sebagaimana dikutip oleh Pace dan Faules (2001: 149). Cara sudut pandang individu mengenai karakter-karakter ini berinteraksi dengan karakteristik organisasi membentuk suasana ini. Perasaan akan kualitas yang relatif tetap dalam sebuah organisasi melahirkan pengalaman subyektif yang dikenal sebagai iklim komunikasi.”

Menurut Pace dan Faules (2001: 147), lingkungan komunikasi suatu bisnis dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk harapan, tanggapan karyawan satu sama lain, perilaku manusia, persepsi peristiwa komunikasi, dan peluang pengembangan pribadi. Tagiuri juga memberikan definisi komunikasi organisasi. Anggota suatu organisasi menganggap lingkungan internalnya, atau “iklim”, sebagai fitur yang cukup permanen. Nilai parameter lingkungan tertentu dapat digunakan untuk menggambarkan bagaimana elemen iklim mempengaruhi perilaku individu.

Definisi lain juga dikemukakan oleh Hillreiger dan Slocum yang menjelaskan bahwa Iklim Komunikasi Organisasi adalah serangkaian karakteristik yang dimiliki oleh organisasi, dan yang secara signifikan mempengaruhi interaksi antara subsistem organisasi dengan anggotanya dan lingkungan di dalamnya. Dalam kerangka pemikiran ini, Redding menambahkan bahwa iklim komunikasi organisasi adalah hasil langsung dari kegiatan yang terjadi di dalam organisasi itu sendiri. Organisasi tersebut menunjukkan kepada anggota bahwa mereka diberi kepercayaan dan kebebasan untuk mengambil risiko yang diperlukan, serta diberi tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas mereka. Selain itu, organisasi juga

menyediakan informasi yang transparan dan memadai tentang organisasi. Organisasi juga turut mendengarkan secara saksama dan mendapatkan masukan yang bisa dipercaya serta jujur dari anggotanya. Hal ini diikuti dengan penyuluhan aktif untuk anggota dalam meningkatkan pemahaman mereka akan pentingnya partisipasi dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Dan terakhir, organisasi memberikan perhatian pada pekerjaan yang berkualitas tinggi dan menantang para anggotanya untuk berkembang dan berprestasi secara maksimal (Pace dan Don, 2000: 148).

2.2.2 Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi

Redding dan Dennis (1972) mendefinisikan iklim komunikasi organisasi sebagai tingkat pengaruh dan keterlibatan anggota organisasi serta kualitas hubungan dan komunikasi yang dilihat oleh karyawan. Redding membedakan lima elemen kunci iklim komunikasi berikut ini:

1. Dimensi *Supportiveness* (dukungan) menyoroti persepsi karyawan tentang hubungan antara atasan dan bawahan, terkait dengan adanya dukungan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan.
2. Dimensi *Participative Decision Making* (partisipasi pembuatan keputusan) mencakup persepsi karyawan tentang kebebasan berkomunikasi, didengarkan, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, terutama dalam hal membuat keputusan.
3. Dimensi *Trust, confidence, credibility* (kepercayaan, percaya diri, dan kredibilitas) melibatkan persepsi karyawan terhadap sumber pesan dan peristiwa komunikasi yang dapat dipercaya, serta kredibilitas atasan dalam hal komunikasi.

4. Dimensi *Openness* (keterbukaan) menekankan persepsi karyawan tentang keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi dan informasi di dalam perusahaan.
5. Dimensi *High performance goals* (kinerja tinggi) mencakup pemahaman karyawan akan tujuan-tujuan dalam organisasi dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada anggota organisasi.

Sementara itu, Wayne Pace dan Brent Peterson mengidentifikasi enam faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi dalam organisasi (Pace dan Don, 2000:149). Faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepercayaan: Setiap anggota organisasi, di semua tingkatan, berusaha untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didasarkan pada kepercayaan satu sama lain.
2. Pembuatan keputusan bersama: Proses pengambilan keputusan melibatkan ide dan pendapat semua karyawan, baik atasan maupun bawahan.
3. Kejujuran: Suasana kejujuran dan transparansi meliputi hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para karyawan merasa nyaman untuk menyatakan pikiran dan pendapat mereka.
4. Keterbukaan komunikasi ke bawah: Ini memudahkan karyawan untuk mendapatkan informasi yang terkait dengan pekerjaan dan perusahaan.
5. Mendengarkan: Ini melibatkan proses komunikasi di mana karyawan mengkomunikasikan saran, laporan, atau kritik kepada atasan mereka untuk didengarkan.
6. Kinerja tinggi: Setiap anggota organisasi memiliki kemampuan untuk berkinerja tinggi dalam membangun dan mengembangkan organisasi tempat karyawan bekerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kegiatan dalam organisasi bertujuan guna menunjukkan kepada para anggota bahwa organisasi tersebut mendorong segala bentuk informasi yang dibutuhkan oleh anggota organisasi guna mengembangkan serta mencapai kesuksesan baik bagi organisasi maupun para anggota di dalamnya.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Membentuk Iklim Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi merujuk pada kondisi atau elemen yang memiliki dampak terhadap suasana di dalam organisasi. Menurut Nitisemito (Saydam, 2006:228), lingkungan kerja diartikan sebagai semua hal yang terdapat di sekitar karyawan serta mampu mempengaruhi mereka untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Kemudian, berdasarkan pendapat Moekijat (Yuliana, 2007:32), ada berbagai faktor pembentuk iklim organisasi, di antaranya:

1. Struktur organisasi

Tingkat formalitas pada pembagian, penggolongan, dan koordinasi tugas pekerjaan dapat memengaruhi iklim organisasional secara keseluruhan.

2. Metode pengarahan dan pengawasan karyawan

Bagaimana cara manajer dan pengawas memandu serta mengawasi anggota tim mereka adalah faktor penting dalam menentukan iklim organisasi yang mereka pimpin. Namun, cara ini perlu disesuaikan dengan perkembangan teknologi, dinamika dalam tim kerja, dan sifat pekerjaan yang dijalankan guna menghasilkan lingkungan organisasi yang menguntungkan.

3. Hakikat hubungan antar individu dan kelompok

Melalui kepemimpinan dalam kelompok kerja yang berkualitas, pendekatan sosial, terstrukturnya peran dan tanggungjawab anggota kelompok, hubungan para anggota yang hangat, serta adanya perkembangan yang baik dalam

kelompok dapat membentuk iklim organisasi yang menyenangkan bagi anggota di dalamnya.

4. Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan

Terdapatnya hubungan timbal balik yang saling menguntungkan bagi atasan dengan bawahan dapat menciptakan iklim organisasi yang positif.

5. Hakikat pekerjaan

Karakteristik, makna, dan struktur pada organisasi menjadi penentu hubungan antara para anggota anggota dalam menjalankan pekerjaan mereka, dan ini dapat mempengaruhi iklim organisasi.

6. Luas organisasi

Ukuran organisasi juga memiliki dampak terhadap iklim organisasi. Semakin besarnya suatu organisasi, maka pengawasan dari atasan dan komunikasi yang terjalin menjadi kurang efektif.

7. Mutu lingkungan fisik

Kualitas dari lingkungan fisik organisasi, termasuk faktor-faktor yang berkaitan dengan kesehatan dan keamanan dalam bekerja, dapat membentuk iklim organisasi secara positif.

Sedangkan, menurut Klob. *et al* (Yuliana, 2007:34), terdapat dua faktor kunci yang menciptakan iklim organisasi, yakni:

1. Gaya kepemimpinan atasan

Gaya kepemimpinan atasan yang bersifat mendukung terhadap bawahan dan lebih berdemokrasi pada pengambilan keputusan dapat memiliki dampak efektif terhadap kinerja karyawan yang melahirkan iklim organisasi yang positif bagi anggota organisasi.

2. Struktur organisasi

Keberadaan struktur organisasi yang jelas akan banyak berkontribusi terhadap penciptaan iklim organisasi yang positif.

Di sisi lain, menurut Steers (Yuliana, 2007:25), terdapat beberapa faktor kunci yang menentukan iklim organisasional, yakni:

1. Struktur organisasi

Faktor-faktor seperti tingkat strukturisasi (formalisasi, sentralisasi, dan orientasi pada kebijakan), ukuran organisasi, serta pembagian tugas individu pada struktur keorganisasian mampu memberikan pengaruh pada iklim organisasional.

2. Teknologi kerja

Jenis teknologi yang digunakan dalam pekerjaan dapat memengaruhi iklim organisasi. Teknologi yang berubah-ubah mendukung komunikasi yang terbuka, kepercayaan, kreativitas, serta tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan tugas, sementara teknologi yang monoton cenderung menghasilkan iklim yang lebih terfokus pada regulasi yang ketat, yang memiliki tingkat kepercayaan serta kreativitas yang rendah.

3. Lingkungan luar organisasi

Faktor-faktor atau peristiwa yang berkaitan dengan karyawan dan berasal dari luar organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi. Misalnya, ketidakpastian ekonomi dapat mengancam tingkat keterbukaan dalam iklim organisasi.

4. Kebijakan dan praktik manajemen

Kebijakan dan praktik manajemen yang bersifat fleksibel dapat menciptakan iklim organisasi yang positif bagi semua karyawan.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan elemen sentral dalam fungsi organisasi, merujuk pada pencapaian hasil yang dapat dilaksanakan oleh seseorang maupun sekelompok orang untuk melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja berperan penting dalam mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja bisa dijelaskan sebagai gambaran tingkat pencapaian dalam pengimplementasian suatu aktivitas, program, maupun kebijakan dengan tujuan untuk menjalankan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang telah direncanakan (Mahsun, 2006:25).

Sementara itu, Hasibuan (2006: 94) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja individu untuk menjalankan tanggungjawab yang diberikan kepada mereka, yang didasari kemampuan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu yang digunakan. Prawirosentono (2008) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang mampu didapatkan oleh individu atau sekelompok individu dalam konteks organisasi, sesuai dengan kewenangan serta tanggung jawab masing-masing, dengan memastikan bahwa pencapaian tersebut sah secara hukum, tidak bertentangan dengan norma hukum, dan sesuai dengan prinsip-prinsip moral dan etika (Sutrisno, 2011: 176).

Dari sejumlah definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan merujuk pada kemampuan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan yang ditetapkan, termasuk pencapaian target kerja dalam waktu yang telah ditentukan sehingga pencapaian tersebut sejalan dengan nilai-nilai moral dan etika perusahaan. Dengan cara ini, kontribusi karyawan terhadap perusahaan menjadi lebih jelas dan terukur.

Sumber daya manusia dalam menjadi aktor dalam sebuah organisasi, memiliki fungsi penting untuk menjalankan organisasi dalam meraih goals yang diinginkan.

Tujuan dapat tercapai sebab upaya para pelaku yang ada pada organisasi untuk memiliki kinerja yang baik. Hubungan antara kinerja individu (individual performance) dan kinerja organisasi (corporate performance) sangat erat. Kinerja individu yang baik cenderung berkontribusi pada kinerja organisasi yang baik. Performa individu ditingkatkan ketika karyawan memiliki keterampilan yang tinggi, diberi imbalan yang sesuai, dan memiliki harapan masa depan yang positif. Dengan demikian, kinerja karyawan memiliki potensi besar untuk berkontribusi positif pada kesuksesan organisasi (Prawirosentono; 1999:47).

2.3.2 Faktor-faktor Kinerja

Kinerja karyawan terhadap peningkatan produktivitas organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagaimana dikemukakan oleh Pandji Anoraga (2005:56-60) terdapat 9 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang menarik;
2. Upah yang memadai;
3. Perlindungan dan keselamatan kerja;
4. Etos kerja;
5. Lingkungan kerja yang kondusif;
6. Promosi dan pengembangan karier;
7. Keterlibatan dalam kegiatan organisasi;
8. Pemahaman dan simpati terhadap masalah pribadi;
9. Disiplin yang ketat dalam bekerja

Sementara itu, menurut Timpe (1992: 33), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terbagi dalam dua kategori, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor internal (disposisional) adalah sifat-sifat individu, seperti integritas tinggi antara fungsi psikis dan fisik, konsentrasi, kecerdasan emosional (EQ),

dan kecerdasan pikiran (IQ). Individu yang memiliki integritas yang tinggi dan kemampuan konsentrasi yang baik, dengan tingkat IQ dan EQ yang memadai, cenderung memiliki kinerja yang baik.

2. Faktor terbentuknya dari lingkungan kerja merupakan faktor eksternal. Elemen-elemen ini mencakup hal-hal seperti peran yang berbeda, kekuasaan yang cukup, tujuan yang menuntut, interaksi dan komunikasi yang baik, hubungan kerja yang damai, prospek karir, lingkungan kerja yang sopan dan hidup, serta ruang kerja yang sesuai di dalam perusahaan.

2.3.3 Penilaian Kinerja

Banyak organisasi belum menerapkan penilaian kinerja (*performance approach*) secara efektif, yang mengakibatkan penurunan motivasi karyawan. Karyawan di dalam organisasi perlu diberikan reward atas prestasi yang mereka capai. Meskipun banyak karyawan memiliki kemampuan dan ide-ide yang berpotensi, tetapi mereka seringkali tidak diberi pengakuan yang layak. Penilaian kinerja adalah cara untuk memberikan peluang kepada karyawan untuk menerima imbalan sesuai dengan pencapaian mereka.

Berdasarkan pendapat Miner (1977), dimensi kinerja merupakan ukuran serta penilaian akan tingkah laku secara nyata di lingkup kerja, Dimensi kinerja yang tersebut mencakup aspek-aspek berikut:

- a. Kualitas Hasil (*Quality of Output*)

Evaluasi kinerja individu didasarkan pada sejauh mana hasil kerja yang dihasilkan berkualitas baik, setidaknya sebanding dengan target yang sudah ditentukan.

- b. Kuantitas Hasil (*Quantity of Output*)

Kinerja individu juga diukur berdasarkan jumlah output yang didapatkan. Kinerja yang baik dapat diukur dengan mencapai atau melebihi target yang ditetapkan, tanpa mengorbankan kualitas output.

c. Waktu Kerja (*Time at Work*)

Dimensi waktu turut berperan sebagai pertimbangan untuk penilaian kinerja. Selain mencapai kualitas serta kuantitas output yang diharapkan, seseorang dinilai memiliki kinerja baik jika mereka mampu menuntaskan tugasnya tepat waktu, dan juga mampu melakukan penghematan waktu.

d. Kerjasama dengan Sesama (*Cooperation With Others' Work*)

Kinerja juga dinilai dari kecakapan individu untuk tetap kooperatif dengan rekan kerja lainnya yang menuntaskan tanggung jawabnya masing-masing.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2003:95) Indikator penilaian prestasi kerja meliputi:

a. Kesetiaan

Tingkat kesetiaan karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam dukungannya terhadap organisasi baik dalam maupun di luar lingkungan kerja.

b. Kejujuran

Evaluasi kejujuran karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya dan mematuhi perjanjian, termasuk kesetiaan pada komitmen terhadap diri sendiri dan orang lain, seperti bawahan.

c. Kedisiplinan

Penilaian disiplin karyawan untuk mematuhi regulasi yang berlaku serta menjalankan pekerjaan berdasarkan instruksi yang didapatkan.

d. Kreativitas

Kemampuan karyawan untuk mengembangkan ide atau gagasan dalam menyelesaikan tugasnya, dengan tujuan meningkatkan produktivitas.

e. Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk terlibat dan berkolaborasi dengan rekan kerja lainnya demi mencapai hasil kerja yang lebih baik.

f. Kepemimpinan

Evaluasi kemampuan karyawan dalam mengatur, memimpin dan mempengaruhi yang dibarengi dengan karakter yang kuat, berkarisma, dihormati rekan kerja atau bawahannya.

g. Kepribadian

Penilaian sikap, perilaku, kesopanan, kesan positif, dan tampilan menarik karyawan, serta kemampuan mereka untuk mempertahankan sikap yang baik dan rasa simpatik.

h. Prakarsa

Kemampuan karyawan dalam berpikir rasional dan mengambil inisiatif untuk menganalisis, mengevaluasi, menciptakan solusi, memberikan alasan, mengambil keputusan, membuat kesimpulan dalam penyelesaian masalah.

i. Kecakapan

Evaluasi kemampuan karyawan untuk menyatakan dan menjelaskan segala hal yang terkait dengan penyusunan kebijakan organisasi.

j. Tanggung jawab

Penilaian tingkat tanggung jawab karyawan untuk bertanggungjawab atas kebijakan, pekerjaan, hasil kerja, sarana dan prasarana yang digunakan, serta cara mereka berinteraksi dengan bawahan.

Penilaian prestasi kerja mampu menjadikan karyawan memahami hasil kerja dan tingkat produktivitas dari semua kinerja yang dilakukan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan dan mengambil keputusan mengenai promosi jabatan. Menurut Hani Handoko (2001:135) manfaat yang dapat diambil dari penilaian kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- a. Perbaikan prestasi kerja, ini mencerminkan bahwa memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan pekerjaan akan berkontribusi pada peningkatan aktivitas dan kinerja karyawan.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi: Ini bertujuan untuk memberikan bantuan para penentu kebijakan dalam menentukan perbaikan dalam memberikan gaji, bonus, tunjangan, dan sejenisnya.
- c. Keputusan penempatan dan promosi: Keputusan ini melibatkan penilaian yang berkontribusi pada pemberian penghargaan, seperti promosi dan penempatan kerja kepada karyawan.
- d. Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan: Ini berdasarkan pada penilaian kinerja karyawan dan membantu menentukan keperluan pelatihan dan pengembangan.
- e. Perencanaan serta pengembangan karier: Mencakup pengambilan keputusan yang berhubungan dengan perkembangan karier karyawan.
- f. Pengelolaan proses perekrutan (*staffing*): Ini melibatkan pengenalan perbedaan antara kinerja yang baik dan buruk di antara karyawan, yang dapat digunakan dalam proses perekrutan.
- g. Identifikasi ketidakakuratan informasi: Kesalahan dan kekeliruan informasi dalam analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, serta komponen

manajemen lainnya dapat menyebabkan ketidakakuratan dalam penilaian kinerja.

- h. Identifikasi masalah desain pekerjaan: Jika terjadi kinerja yang buruk, ini mungkin menunjukkan ada masalah dalam desain pekerjaan yang perlu diperbaiki.
- i. Memberikan kesempatan kerja yang adil
- j. Tanggapan terhadap tantangan eksternal: Penilaian kinerja membantu dalam pemahaman dan menanggapi tantangan eksternal, memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan yang sesuai.

2.4 Teori Motivasi (W. Charles Redding)

Menurut pandangan Redding (1972) Iklim organisasi merupakan suasana emosional di dalam organisasi yang terbentuk berdasarkan tingkat kenyamanan yang dirasakan oleh semua anggota organisasi. Rasa kenyamanan ini dapat dipengaruhi oleh pola perilaku dan kebijakan yang diterapkan oleh jajaran direksi atau pimpinan serta komunikasi yang terjadi di antara anggota organisasi sebagai respons pada komunikasi internal.

Teori motivasi yang diajukan oleh W. Charles Redding dalam buku yang berjudul *Organizational Communication* yang ditulis oleh Goldhaber (Redding dalam Goldhaber, 1990: 65-57) menekankan lima aspek penting dalam iklim komunikasi organisasi, yaitu sebagai berikut:

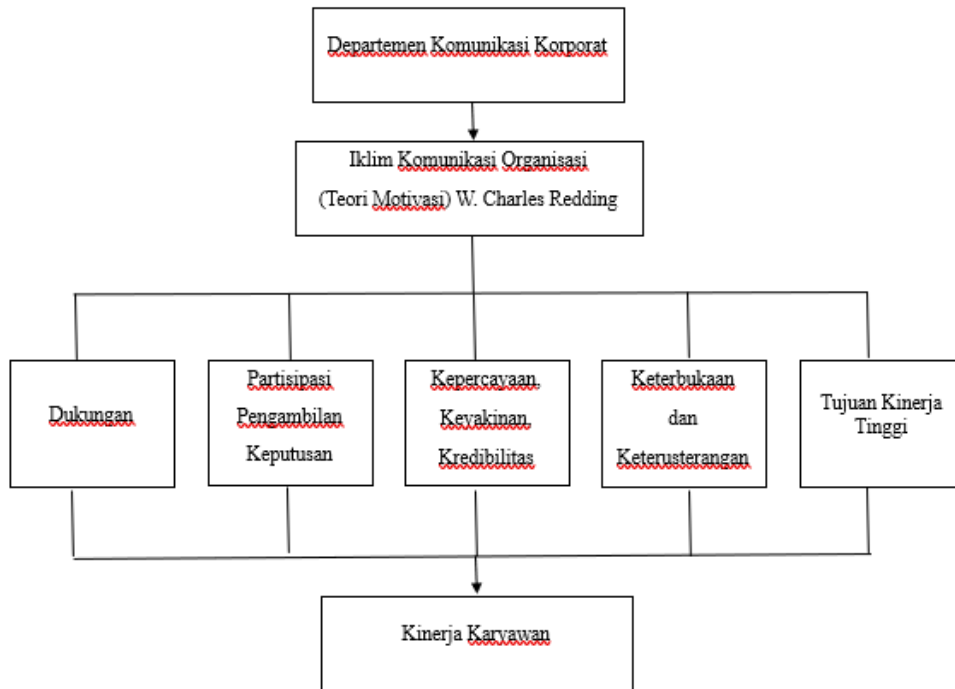
1. Dukungan (*Supportiveness*): ini mencerminkan suatu hubungan yang saling mendukung antara bawahan dan atasan. Saling menghargai, seperti tindakan sapaan yang ramah ketika bertemu, dapat meningkatkan rasa berharga bagi bawahan, membuat mereka merasa penting bagi organisasi.

2. Partisipasi dalam pengambilan keputusan (participative decision making): Menandakan bahwa interaksi dengan pimpinan memiliki manfaat dan pengaruh. Seluruh tingkatan yang ada dalam organisasi diundang untuk terlibat secara aktif dalam dialog dan turut serta dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab mereka.
3. Kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas (Trust, confidence, credibility): Seluruh anggota yang ada dalam organisasi harus berupaya membangun hubungan yang dilandasi oleh kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas. Informasi yang didapatkan harus dapat dipercaya dan tidak dimanipulasi.
4. Keterbukaan dan ketulusan (Openness and candor): Keterbukaan informasi dalam komunikasi formal maupun informal perlu dijaga. Setiap anggota dari organisasi harus dengan mudah mendapatkan informasi atau pesan yang berkaitan dengan tanggung jawab pekerjaan mereka.
5. Tujuan kinerja tinggi (High performance goals): Semua anggota di organisasi dari tingkat atas hingga tingkat bawah harus memiliki komitmen kinerja tinggi, seperti produktivitas, kualitas, dan efisiensi. Mereka perlu untuk saling peduli terhadap performa satu sama lainnya.

2.5 Kerangka Pemikiran

Jalur penalaran, atau kerangka kerja peneliti, berfungsi sebagai struktur konseptual mendasar yang membentengi topik penelitian. Penulis telah menciptakan kerangka ide dan teori untuk mempermudah identifikasi dan mengatasi tantangan penelitian, memastikan bahwa permasalahan tersebut tidak dibiarkan begitu saja. Dalam kerangka berpikir ini penulis menjabarkannya ke dalam model alur kerangka pemikiran yang bersumber dari lima aspek komunikasi W. Charles Redding, yaitu sebagai berikut:

Bagan 2. 1 Kerangka Pemikiran Peneliti



Sumber: Olahan Peneliti 2024

2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam tahap awal penelitian, peneliti melakukan analisis terhadap penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan topik yang tengah dilakukan. Hal ini bertujuan guna memperoleh referensi dan informasi tambahan yang dapat memperkuat proposal penelitian yang disusun. Selain itu, analisis terhadap penelitian terdahulu juga memberikan gambaran awal mengenai kajian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan permasalahan yang menjadi fokus utama penelitian ini.

Langkah ini penting dilakukan guna memahami teori dan indikator yang telah digunakan oleh peneliti sebelumnya, sehingga menjadi acuan bagi peneliti dalam menjalankan penelitian ini. Hasil dari tinjauan penelitian terdahulu mengenai iklim komunikasi organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu Pertama

Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Alvis Sugiarto (2018)
Judul Penelitian	Iklm Komunikasi Organisasi di PT. Starindo Anugerah Abdi Surabaya
Hasil Penelitian	Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi yang terjadi di PT. Starindo Anugerah Abadi adalah iklim organisasi tinggi.
Perbandingan Penelitian	Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terletak pada metode penelitian. Pada penelitian terdahulu dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif, sedangkan metode penelitian yang digunakan peneliti adalah kualitatif. Perbedaan lain juga terletak pada fokus iklim komunikasi yang diteliti.

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu Kedua

Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Leonardo Glensa Putra (2022)
Judul Penelitian	Iklm Komunikasi Organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Cilegon dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai
Hasil Penelitian	Hasil penelitian terkait iklim komunikasi organisasi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Cilegon di dalam meningkatkan kinerja pegawai menunjukkan seluruh

	<p>pegawai mengalami peningkatan kinerja yang dari sebelumnya menerima pelayanan langsung di kantor dinas dan pelayanan online saat pandemi COVID-19 dan kini dengan adanya inovasi-inovasi yang dijalankan pada tahun 2022 yang diantaranya BAGUS 17 (Bahagia Usia 17 Tahun) yaitu melakukan jembut bola yang lebih tepat sasaran yaitu dengan melakukan perekaman pada siswa di sekolah-sekolah menengah atas sederajat. Hasil inovasi-inovasi yang telah dijalankan dan diluncurkan pada publik oleh organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Cilegon merupakan hasil buah pikir dari para pegawai yang dilibatkan dalam tiap proses dan pengambilan kebijakan organisasi oleh kepala dinas.</p>
Perbandingan Penelitian	Perbedaan yang substansial dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terkait dengan objek penelitian yang diteliti.

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu Ketiga

Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Eka Yusrina (2019)
Judul Penelitian	Analisis Iklim Komunikasi Organisasi pada Departemen Humas PT. Pusri Palembang
Hasil Penelitian	Hasil penelitian yang dilakukan terlihat bahwa dimensi-dimensi pembentuk iklim komunikasi seperti kepercayaan,

	<p>pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan komunikasi ke bawah, keterbukaan komunikasi keatas, dan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi pada Departemen Humas PT. Pusri Palembang secara keseluruhan berjalan dengan kondusif. Setiap bagian dalam organisasi berusaha membangun komunikasi yang baik dengan kebersamaan dan kekeluargaan. Komunikasi yang baik dan positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen karyawan pada organisasi.</p>
<p>Perbandingan Penelitian</p>	<p>Perbedaan yang mencolok antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu terletak pada fokus iklim komunikasi.</p>

