

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan wadah yang digunakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan bersama sesuai kesepakatan. Hasibuan (2011:120) menyebutkan bahwa organisasi bisa dianggap sebagai suatu sistem yang teratur dan terorganisir, terdiri dari sejumlah individu yang berkolaborasi demi meraih target. Tujuan dari suatu organisasi dapat diraih dengan kolaborasi, yang tentunya dibentuk melalui interaksi (komunikasi); adanya interaksi sangat penting bagi organisasi. Dalam suatu organisasi, interaksi begitu penting untuk mengaitkan, menginformasikan, serta memperbaiki dan meningkatkan semua hal di dalam organisasi itu.

Komunikasi selalu ada dalam organisasi, dan sekarang kita berada di era dimana sering terjadi perubahan yang pesat. Perubahan era sekarang meliputi informasi dan komunikasi. Namun, hal ini dapat memunculkan berbagai tantangan baik bagi organisasi maupun perusahaan yang perlu diatasi dengan cepat. Para pelaku bisnis, baik yang berasal dari pemerintah maupun sektor swasta, tentunya menginginkan peluang yang terbaik untuk perusahaan atau organisasi mereka agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Komunikasi adalah proses yang dilakukan oleh anggota organisasi dalam menjalankan kegiatan mereka. Iklim komunikasi dalam organisasi

dapat mempengaruhi banyak aspek di dalamnya. Dalam aktivitas harian, individu tidak dapat terpisah dari keadaan sekitar mereka, dan kepribadian individu pun terbentuk oleh lingkungan sekitarnya, termasuk para pekerja dalam sebuah perusahaan yang dianggap sebagai elemen dari organisasi itu.

Pada umumnya, individu yang terlibat dalam organisasi senantiasa berinteraksi guna menghindari situasi yang tidak diinginkan, sehingga mereka mampu meraih sasaran yang sudah diputuskan. Oleh karena itu, tiap individu tidak mampu lepas dari atmosfer komunikasi organisasi yang ada karena terlibat dalam proses komunikasi yang berlangsung terus menerus dan berulang kali.

Keberadaan tempat kerja menjadikan suasana komunikasi dalam organisasi menjadi sangat krusial, karena tempat kerja adalah sebuah sistem yang sangat terbuka dan rumit, akibatnya mudah terpengaruh oleh faktor-faktor dari internal maupun eksternal. Suasana komunikasi dalam organisasi merupakan kombinasi dari bagaimana orang memandang komunikasi, perilaku komunikasi yang terjadi, tanggapan karyawan terhadap satu sama lain, harapan-harapan, perselisihan antar individu dan potensi perkembangan organisasi (Pace dan Faules, 2006:147).

Signifikansi atmosfer komunikasi di tempat kerja juga dijelaskan oleh Brief dan Guzzo, yang mengajukan teori bahwa perubahan dalam suasana komunikasi di dalam organisasi dapat memberikan pengaruh hasil kerja dan keproduktifan pekerja (Pace dan Faules, 2006:148). Lingkungan komunikasi mampu bertransformasi tergantung pada situasi yang berlangsung dalam sebuah organisasi, sebuah contohnya adalah rotasi jabatan, di mana anggota organisasi harus mampu beradaptasi dengan situasi yang dihasilkan dari rotasi itu. Selain itu, atmosfer komunikasi dalam organisasi juga bisa dimengerti melalui interaksi yang berlangsung terus-menerus di dalamnya.

Dinas Pendidikan Kota Parepare adalah sebuah lembaga pemerintah daerah yang bertanggung jawab untuk mengelola dan mengembangkan sektor pendidikan di Kota Parepare. Dinas ini berfungsi secara krusial dalam meningkatkan standar pendidikan melalui beragam kegiatan dan program yang dirancang untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dinas Pendidikan Kota Parepare berfungsi untuk merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan pendidikan di tingkat kota. Hal ini

meliputi pendidikan formal dari tingkat dasar hingga menengah, serta pendidikan non-formal dan informal. Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Parepare diharapkan memiliki kinerja yang optimal demi menjangkau visi dan misi sebuah organisasi.

Oleh sebab itu, iklim komunikasi yang efisien menjadi faktor kunci dalam mendukung kinerja mereka. Hasil kerja karyawan yang memiliki dampak besar dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh baiknya Iklim komunikasi. Dalam konteks Dinas Pendidikan Kota Parepare, iklim komunikasi yang kondusif dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai dengan cara meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai, memfasilitasi kerjasama dan kolaborasi antar pegawai, menyelesaikan konflik dengan cepat, serta memberikan masukan yang positif. Iklim komunikasi yang jujur dan jelas memungkinkan karyawan merasa lebih terlibat pada tahapan pengambilan keputusan. Ketika pegawai merasa suara mereka didengar dan dihargai, motivasi kerja mereka meningkat, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Namun di Dinas Pendidikan Kota Parepare terdapat beberapa masalah komunikasi yang perlu mendapat perhatian serius. Salah satu contohnya adalah terkait kegiatan pendidikan dasar (didikdas), di mana beberapa bagian dalam dinas ini sering kali mengklaim bahwa kegiatan tersebut merupakan tanggung jawab mereka. Hal ini menyebabkan ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, yang pada akhirnya mengakibatkan pelaksanaan kegiatan menjadi kurang optimal, bahkan beberapa aktivitas tidak dilaksanakan sama sekali. Secara umum, iklim komunikasi juga sangat berbeda berdasarkan bidangnya dan sangat mempengaruhi pola komunikasi antar pegawai, seperti bidang Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini, Pengelola Kepegawaian, Pengelola Program dan Kinerja, Bendahara, Pengawas Sekolah Madya TK hingga SMP, dan seterusnya. Selain itu, ada juga masalah terkait dengan anggaran, di mana masing-masing bidang merasa berhak untuk mengakses dan menggunakan anggaran tersebut tanpa koordinasi yang jelas. Ketidakjelasan ini menyebabkan konflik internal yang tidak hanya menurunkan efektivitas kerja tetapi juga menciptakan ketegangan di lingkungan kerja. Pegawai menjadi bingung dan frustrasi memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja individu dan kolektif.

Berdasarkan pengalaman dan interaksi terhadap responden, dalam berorganisasi di Dinas Pendidikan Kota Parepare meskipun setiap anggota organisasi berkomunikasi dari waktu ke waktu satu sama lain, namun tetap ada kesenjangan antara ekspektasi atasan dan kinerja karyawan dalam mengimplementasikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Kurang efektifnya komunikasi yang terjalin baik sesama karyawan (komunikasi horizontal) maupun atasan dan bawahan ataupun sebaliknya (komunikasi vertikal). Karena itu, penting untuk memperbaiki sistem komunikasi internal dengan menetapkan jalur komunikasi yang jelas dan prosedur yang transparan agar setiap bagian dapat bekerja secara lebih efisien dan sinergis. Selain itu, komunikasi yang efektif memfasilitasi kerjasama dan kolaborasi antar pegawai, sehingga mereka dapat bekerja sama dengan lebih harmonis dan produktif, saling berbagi informasi dan sumber daya, serta menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih efisien.

Iklim komunikasi yang baik juga membantu dalam penyelesaian konflik yang mungkin timbul di antara pegawai, mencegah penurunan kinerja, dan membangun suasana kerja yang lebih damai dan produktif. Di samping itu, iklim komunikasi yang mendukung memungkinkan pihak manajemen untuk memberikan masukan yang membangun kepada karyawan, mendukung mereka memperbaiki kinerja dan memenuhi standar kerja yang diharapkan. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan dengan iklim komunikasi yang positif biasanya memiliki kepuasan kerja yang meningkat, hal ini berperan pada peningkatan produktivitas serta kesetiaan mereka terhadap organisasi.

Pentingnya studi ini terletak pada usaha untuk mengeksplorasi secara mendalam cara iklim komunikasi dalam memengaruhi kinerja staf di Dinas Pendidikan Kota Parepare. Melalui pemahaman atas hubungan ini, organisasi bisa merumuskan strategi yang lebih efisien untuk membangun lingkungan komunikasi yang mendukung, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini juga demi mengenali faktor-faktor tertentu dalam iklim komunikasi yang memberikan dampak signifikan pada kinerja pekerja, sehingga intervensi yang dilakukan dapat lebih terarah dan efektif.

Dengan demikian, penting bagi Dinas Pendidikan Kota Parepare untuk terus mengembangkan dan memelihara iklim komunikasi yang positif di dalam

institusinya. Ini bisa dicapai dengan berbagai metode, seperti pelatihan komunikasi, penerapan kebijakan komunikasi yang jelas, dan mendorong keterbukaan serta transparansi dalam setiap aspek pekerjaan. Langkah-langkah ini tidak hanya berpotensi memperbaiki efektivitas masing-masing karyawan tetapi juga akan memperkuat kinerja total organisasi, sehingga tujuan-tujuan pendidikan yang diharapkan dapat tercapai dengan lebih efektif. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi praktis bagi pengelolaan iklim komunikasi di organisasi, sehingga Dinas Pendidikan Kota Parepare dapat terus berkembang dan memberikan sumbangan yang optimal untuk kemajuan pendidikan di Kota Parepare.

Sementara itu, riset oleh Fadly Pangumpia tentang pengaruh iklim komunikasi dalam organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Prisma Dana Manado bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kualitas komunikasi dalam organisasi mempengaruhi performa individu. Penelitian tersebut menerapkan metode kuantitatif pendekatan survei, di mana setiap informasi disatukan dalam kuesioner yang mengevaluasi perspektif karyawan tentang iklim komunikasi serta produktivitas kerja mereka. Pengolahan data dilakukan menggunakan metode statistik seperti regresi linear untuk mengukur hubungan antara iklim komunikasi dan produktivitas kerja.

Penelitian ini menggunakan teori komunikasi organisasi sebagai landasan teori, yang menerangkan bagaimana komunikasi yang efektif sehingga dapat mengembangkan efisiensi dan pemenuhan kerja, serta teori produktivitas kerja yang menganalisis elemen-elemen yang mempengaruhi kinerja individu. Penelitian ini membuktikan bahwa iklim komunikasi berdampak positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Komunikasi yang efektif dalam organisasi terbukti memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Terdapat kesamaan serta perbedaan antara penelitian ini dan penelitian yang mengkaji pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kota Parepare. Kedua penelitian sama-sama meneliti dampak iklim komunikasi terhadap aspek kinerja atau produktivitas karyawan, menggunakan metode kuantitatif dan kuesioner, serta berlandaskan teori komunikasi organisasi dan teori produktivitas kerja. Namun, perbedaannya terletak pada objek penelitian; Bank Prisma Dana Manado

beroperasi di sektor perbankan, sementara Kantor Dinas Pendidikan adalah instansi pemerintahan di bidang pendidikan. Lingkungan kerja dan hasil penelitian bisa berbeda berdasarkan konteks masing-masing; Bank Prisma Dana mungkin menyoroti komunikasi eksternal dengan nasabah, sedangkan penelitian di Kantor Dinas Pendidikan lebih fokus pada komunikasi internal dan pelaksanaan program. Meskipun terdapat perbedaan dalam konteks dan lingkungan, kedua penelitian menekankan pentingnya iklim komunikasi yang positif dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana iklim komunikasi yang ada di Kantor Dinas Pendidikan di Kota Parepare?
2. Bagaimana pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kota Parepare?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis iklim komunikasi yang ada di Kantor Dinas Pendidikan di Kota Parepare.
2. Untuk menganalisis pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kota Parepare.

D. Manfaat Penelitian

Studi ini bertujuan untuk memberikan kontribusi dari aspek teori dan praktik:

1. Manfaat teoritis

Studi ini diharapkan memberikan sumbangsih terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dalam manajemen sumber daya manusia, terutama terkait relasi antara komunikasi dan kinerja pegawai. Dari segi teori, temuan penelitian ini bisa menambah khazanah literatur dan menjadi acuan studi lanjutan yang meneliti topik serupa. Penelitian ini berpotensi untuk meneliti dan mengembangkan teori-teori yang berhubungan dengan iklim komunikasi dan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

- a. Temuan studi ini bisa dimanfaatkan oleh manajemen Kantor Dinas Pendidikan Kota Parepare sebagai dasar dalam merancang dan

mengimplementasikan strategi komunikasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan memahami pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja, organisasi dapat melakukan perbaikan pada sistem komunikasi internal yang ada.

- b. Penelitian ini dapat membantu pegawai untuk lebih menyadari pentingnya iklim komunikasi dalam lingkungan kerja dan bagaimana hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja mereka. Dengan demikian, pegawai dapat berkontribusi lebih masif dalam mewujudkan iklim komunikasi yang positif.
- c. Penelitian ini dapat menjadi panduan praktis bagi para praktisi manajemen sumber daya manusia dalam mengelola iklim komunikasi di organisasi mereka, serta dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Konsep

1. Iklim Komunikasi

Redding menjelaskan iklim komunikasi mencakup bukan sekadar pandangan para pekerja tentang kualitas interaksi, komunikasi dalam organisasi dan level dampak, serta partisipasi yang ada. Atmosfer komunikasi positif memungkinkan anggota organisasi untuk berinteraksi dengan cara yang terbuka, santai, dan akrab dengan rekan-rekan mereka, sementara atmosfera yang tidak mendukung membuat anggota enggan untuk berkomunikasi secara jujur dan tanpa kedekatan emosional.

Iklim komunikasi dalam organisasi menurut Pace dan Faulus merupakan kombinasi berbagai pandangan terkait kejadian komunikasi, sikap yang ditunjukkan dalam komunikasi, tanggapan karyawan terhadap satu sama lain, keinginan, konflik individu serta kesempatan bagi individu agar mengalami perkembangan dalam sebuah organisasi. Iklim komunikasi melingkupi pandangan-pandangan yang ada terkait pesan dan kejadian yang saling terkait dengan komunikasi dalam organisasi.

Memahami iklim dapat diibaratkan seperti udara; meskipun tidak bisa disentuh, kita bisa merasakannya. Ini tercermin dalam pandangan yang dirasakan oleh individu yang ada dalam lingkungan kerja, yang dianggap memiliki pengaruh pada perilaku, kinerja individu dan organisasi, reaksi karyawan terhadap rekannya-rekannya, serta persepsi anggota organisasi terhadap keinginan serta peluang pengembangan diri.

Iklim komunikasi pada suatu organisasi di sisi lain menggambarkan situasi dan suasana komunikasi di dalamnya serta pandangan terhadap pesan dan kejadian yang berlangsung dalam organisasi yang berdampak pada sikap dan perilaku anggotanya. Signifikansi iklim komunikasi dalam organisasi berada pada dampaknya dengan cara hidup, termasuk pada siapa seseorang berbincang, siapa yang dihargai, bagaimana perasaan kita, apa kemajuan yang dibuat, dan bagaimana cara melakukan adaptasi dalam organisasi.

Iklim komunikasi di dalam suatu organisasi berfungsi untuk memperlihatkan pada anggotanya bahwa organisasi memberi kepercayaan kepada mereka dan memberikan kebebasan untuk mengambil risiko serta menilai sejauh mana anggota bisa diberikan kepercayaan, saling mendukung, bersikap terbuka, peduli, serta aktif mendorong mereka untuk memberikan masukan, selain itu menghargai pencapaian yang baik dalam kinerja.

Setiap keputusan yang dilakukan oleh anggota organisasi berpengaruh pada caranya melaksanakan tugas dengan baik, mengembangkan dirinya masing-masing di dalam organisasi, berkomitmen bekerja dengan integritas, mengambil kesempatan dalam organisasi dengan antusias, mendukung rekan-rekan mereka, menjalankan tugas dengan cara yang kreatif, serta menawarkan ide-ide inovatif untuk menaikkan organisasi dan operasionalnya. Sebaliknya, iklim komunikasi yang buruk dapat sangat mempengaruhi keputusan anggota organisasi terkait caranya ketika melaksanakan pekerjaan dan berkontribusi.

Berdasarkan pendapat Pace dan Faules, iklim komunikasi organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berikut ini diuraikan faktor-faktor tersebut :

a. Kepercayaan

Setiap anggota dalam semua tingkatan hubungan harus didukung oleh kepercayaan dan kredibilitas yang terbentuk dari pernyataan, tindakan dan peristiwa yang sedang berlangsung dalam sebuah organisasi, yang memiliki dampak pada perilaku dan sikap para anggotanya. Iklim komunikasi dalam organisasi sangat penting karena berpengaruh pada berbagai aspek kehidupan, termasuk pada siapa seseorang berucap, orang-orang yang disenangi, seperti apa kondisi perasaan kita, seperti apa perkembangan kita, dan bagaimana beradaptasi dalam organisasi itu.

Merupakan pandangan pegawai terkait apakah sumber informasi pada perusahaan bisa dipercaya, termasuk juga pandangan pegawai mengenai kepercayaan atasan mereka dan sebaliknya. Kepercayaan dalam hal ini, digambarkan bagaimana keyakinan

terhadap keterangan yang diberikan dari pemimpin pada karyawan, kesetiaan pada pemimpin, serta kepercayaan kepada keterampilan dan kinerja pimpinan ataupun bawahan.

b. Pembuatan Keputusan Bersama

Semua karyawan pada segala level organisasi perlu dilibatkan dalam komunikasi dan konsultasi tentang semua isu yang berkaitan dengan strategi organisasi yang berkaitan dengan posisi mereka. Karyawan pada setiap level mesti diberikan peluang agar berdiskusi serta berkomunikasi kepada manajemen atasan agar dapat berpartisipasi mengambil keputusan dan menentukan tujuan. Ini adalah pandangan pegawai tentang tersedianya kebebasan mengambil keputusan di perusahaan. Keterlibatan mencakup partisipasi mental dan emosional seseorang pada suasana kelompok yang membantu karyawan agar menyediakan sumbangan bagi tujuan kelompok dan segala bentuk tanggung jawab dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam partisipasi yang menjadi konsep penting adalah keikutsertaan, kontribusi dan tanggung jawab.

c. Kejujuran

Hubungan di dalam organisasi harus dipenuhi kejujuran dan keterbukaan, sehingga karyawan dapat menyampaikan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tidak memedulikan apa karyawan bercerita dengan rekan kerja, pimpinan, dan bawahan. Ini adalah pandangan pegawai tentang terdapatnya kejujuran dalam sebuah organisasi, di mana karyawan dapat mengekspresikan yang dipikirkan tanpa tekanan dari siapa pun, sehingga yang disampaikan oleh pegawai mencerminkan kejujuran berdasarkan sudut pandang dan persepsi masing-masing.

d. Keterbukaan Dalam Komunikasi Kebawah

Selain informasi yang diklasifikasikan sebagai rahasia, anggota organisasi perlu dimudahkan dalam mengakses informasi terkait tugas mereka, dimana hal tersebut berdampak pada keahlian masing-masing karyawan untuk mengatur tugas bersama dengan yang lain atau departemen lainnya, serta yang memiliki hubungan dengan

keseluruhan institusi, organisasinya, semua pemimpin, dan agenda-agenda yang ada.

Ini adalah pandangan karyawan mengenai ada atau tidaknya keterbukaan dalam perusahaan. Apapun jenis hubungan yang ada, diperlukan keterbukaan dalam memberikan dan menerima pesan.

Dari segi keterbukaan dan kejelasan sangat krusial karena ada kepuasan yang dirasakan oleh karyawan ketika bekerja jika terdapat komunikasi yang terbuka diantara atasan dengan karyawan. Komunikasi yang terbuka sepertinya memiliki hubungan dengan hasil kerja perusahaan, serta kesiapan pimpinan agar berkomunikasi menjadi indikasi bahwa individu lain mau memberikan perhatian.

e. Mendengarkan Dalam Komunikasi Ke Atas

Setiap anggota pada semua level pada sebuah organisasi perlu memperhatikan ide-ide mengenai persoalan yang disampaikan oleh anggota di semua tingkatan bawah secara terus-menerus dan memiliki pemikiran terbuka. Setiap informasi yang bersumber dari bawahan mesti dianggap signifikan untuk diterapkan melainkan terdapat instruksi yang berbeda.

f. Perhatian pada tujuan-tujuan Berkinerja Tinggi

Di dalam lingkungan suatu organisasi, diperlukan adanya tanggungjawab dengan target-target kinerja yang tinggi, produktivitas tinggi, mutu yang baik, dan biaya yang lebih kecil, serta menunjukkan kepedulian yang tinggi pada anggota lainnya dari organisasi tersebut.

Ini adalah pandangan pegawai mengenai hubungan mereka bersama atasan, terkait dengan adanya atau ketiadaan perhatian serta bantuan dari atasan terhadap karyawan. Dukungan yang diberikan ini dapat diketahui dari seberapa besar ketersediaan atasan untuk berkomunikasi pada pegawainya dalam mengarahkan pekerjaan, memberikan motivasi, dan perhatian lainnya yang diberikan kepada karyawan.

Dari penyajian di atas, dalam suatu organisasi iklim komunikasi perlu berjalan dengan baik. Suasana komunikasi yang positif dikenali dengan unsur-unsur percaya, partisipasi dalam membuat keputusan, transparansi, keterbukaan dalam penyampaian

informasi dari level atas ke karyawan, mendengarkan informasi dari karyawan, dan fokus terhadap tujuan hasil kerja yang tinggi.

Ikatan komunikasi yang positif memudahkan pegawai menyelesaikan tugas mereka di tempat kerja. Selain itu, memudahkan juga pegawai untuk mendapatkan keterangan sesuai dengan keperluannya di dalam sebuah organisasi. Suasana komunikasi yang baik menjadikan karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya, karena komunikasi menghubungkan konteks organisasi dengan perasaan dan harapan dari para anggotanya, serta mendukung pelaksanaan perilaku organisasi. Suasana komunikasi dalam sebuah organisasi dapat membuat pekerja diberikan perhatian, merasa diberikan penghargaan, dan diberikan kepercayaan, hingga timbul perasaan puas di diri pegawai yang dapat berdampak positif pada kinerja mereka.

2. Iklim Organisasi

Istilah “iklim” di sini merupakan kiasan (metafora) “Iklim Komunikasi Organisasi” menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik. Sama seperti cuaca membentuk iklim fisik untuk suatu kawasan. Cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi menciptakan suatu iklim komunikasi. Iklim komunikasi organisasi di dalam sebuah organisasi sangatlah penting karena secara tidak langsung iklim komunikasi organisasi dapat mempengaruhi cara hidup orang-orang di dalam sebuah organisasi. Iklim organisasi dapat didefinisikan sebagai suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antara pribadi/individu dalam organisasi.

Muhammad (2001:82) menjelaskan iklim organisasi adalah: “Kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan”. Dalam mengukur iklim organisasi penulis mengacu pada dimensi-dimensi iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin & Stringer (1968) dan Housser (1977). Dimensi iklim organisasi menurut Litwin & Stringer yaitu: (1) *Structure*; (2) *Responsibility*; (3) *Warmth and Support*; (4) *Reward and Punishment*; (5) *Conflict*; (6) *Risk*; (7) *Organizational Identity*

and Group Loyalty: sedangkan menurut Housser, dimensi iklim organisasi meliputi: (1) *Desicion making practices*; (2) *Communication flow*; (3) *Motivational condition*; (5) *Human resources primary*; (6) *Lower level influence*; (7) *Technological readiness*. Dimensi-dimensi iklim organisasi yang ditetapkan sebagai dimensi yang diukur diambil dari kedua pendapat kedua ahli tersebut disesuaikan dengan keadaan pada objek penelitian. Sehingga dimensi-dimensi iklim organisasi meliputi: 1) struktur, 2) arus komunikasi, 3) tanggung jawab, 4) penghargaan sumber daya manusia, dan 5) imbalan dan sanksi.

3. Kinerja

Sebuah perusahaan memerlukan pekerja sebagai daya kerja untuk mengembangkan produk bermutu unggul. Hasil kerja yang baik merupakan tujuan organisasi untuk memperoleh produktivitas yang tinggi. Kinerja yang optimal tidak dapat dipisahkan dari mutu tenaga kerja yang berkualitas tinggi. Kinerja ialah gambaran mengenai hasil yang diraih dalam suatu tugas atau kegiatan selama satu periode yang berkaitan dengan sasaran organisasi. Kinerja ialah capaian yang memperlihatkan perbandingan antara hasil yang sebenarnya dengan tolok ukur pekerjaan yang telah ditentukan.

Mueheriono menyatakan bahwa kinerja menunjukkan sejauh mana program atau kebijakan dilaksanakan untuk mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi yang telah ditetapkan dalam rencana strategis organisasi. Wibowo mendefinisikan kinerja sebagai perwujudan dari rencana yang telah disusun. Pelaksanaan tugas dijalankan oleh karyawan yang mempunyai keterampilan, kompetensi, dorongan, dan minat.

Dari penjelasan di atas, produktivitas bisa dikatakan sebagai hasil dari upaya yang dilaksanakan individu dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya dalam periode waktu yang telah ditentukan.

Pengukuran kinerja adalah proses evaluasi mengenai perkembangan tugas yang berkaitan dengan tujuan dan target dalam pengelolaan karyawan untuk memproduksi barang dan jasa, termasuk data mengenai efisiensi serta efektivitas langkah-langkah yang diambil

untuk mendapatkan tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja berfungsi untuk mengevaluasi apakah terdapat selisih antara apa yang direncanakan dan apa yang sedang terjadi. Jika ada yang beda di mana pencapaian lebih rendah dibandingkan rencana, maka perlu diambil tindakan untuk meningkatkan laju aktivitas agar target yang diinginkan dapat terwujud. Dalam konteks organisasi, kinerja terbagi menjadi tiga kategori utama, yakni:

a. Kinerja Operasional (*operation performance*)

Kinerja yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sumber daya perusahaan oleh karyawan, seperti keuangan, material, dan teknologi, guna mencapai keuntungan serta mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

b. Kinerja Administratif (*administrative performance*)

Kinerja administratif berkaitan dengan efisiensi manajemen di dalam organisasi, melibatkan sistem administrasi yang mengatur interaksi antara kekuasaan dan tugas individu yang menduduki posisi tertentu.

c. Kinerja Strategik (*Strategic performance*)

Kinerja tersebut terkait dalam evaluasi seberapa baik perusahaan memilih lingkungan serta kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan, terutama dalam cara untuk menjangkau visi misi mereka.

a. Faktor-faktor Kinerja

Menurut A. Dale Timple, kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat diklasifikasikan menjadi faktor internal dan eksternal.

1) Faktor Internal (*disposisional*):

Faktor ini berkaitan dengan karakter orang. Faktor ini berasal dari diri karyawan yang diperoleh dari lahir maupun saat mereka tumbuh. Contoh dari faktor bawaan adalah kemampuan, karakter diri, dan kondisi fisik maupun mental. Dalam psikologis, seseorang yang normal yang mempunyai keseimbangan antara aspek mental serta fisik. Keseimbangan ini, individu mampu berkonsentrasi dengan baik, dan ketekunan adalah aset utama bagi seseorang dalam mengelola serta memanfaatkan potensi

dirinya dengan baik saat berinteraksi dengan rekan-rekan kerja dan melaksanakan aktivitas harian untuk memperoleh tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang didapatkan seperti pemahaman, kemampuan, semangat kerja, riwayat pengalaman, dan dorongan dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu, apabila elemen-elemen internal meningkat, maka performa karyawan pun akan meningkat. Sebaliknya, jika elemen-elemen tersebut rendah, maka performanya juga akan menurun. Misalnya, kalau karyawan memiliki kemampuan dan sifat yang cocok dengan pekerjaan yang dihadapinya, maka mungkin ia memiliki peluang besar untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan. Namun, jika tidak mempunyai kemampuan dan karakter yang sesuai, maka kinerjanya mungkin akan negatif.

2) Faktor Eksternal:

Faktor-faktor yang menentukan hasil kerja individu berakar dari lingkungan. Elemen lingkungan yang di tujukan meliputi perilaku, sikap serta tindakan dari rekan kerja sejawat atau atasan, komunikasi yang berlangsung secara baik, serta keterkaitan kerja yang harmonis. Suasana kerja yang penuh rasa hormat dan perubahan, serta fasilitas kerja yang cukup memenuhi. Misalnya tugas yang tidak terlalu berat, pemimpin yang supportif, dan dukungan dari kolgea.

b. Karakter Pegawai Dengan Kinerja Tinggi

Penelitian yang dilakuka oleh David Mc. Clelland mengenai keberhasilan kinerja, individu yang berperforma tinggi bisa dikenali dengan beberapa karakteristik. R. Wayne Pace mencatat beberapa sifat dari individu berperforma tinggi sebagai berikut:

1) Individu yang menikmati pekerjaan dan siap menghadapi hambatan secara moderat atau cenderung pada pendekatan yang seimbang.

Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi, senang mengatasi berbagai tantangan di tempat kerja, dan berusaha mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang

seimbang atau memilih posisi yang lebih aman untuk mengambil pendekatan yang tengah.

- 2) Seseorang yang kurang mendapatkan kebahagiaan saat tugas yang dihadapinya terlalu gampang dan merasa frustrasi bila pekerjaan itu sangat berat.

Karyawan sering merasa kurang puas ketika tugas yang diberikan tidak sejalan dengan kemampuan mereka. Jika pekerjaan tersebut lebih mudah dari kemampuan yang dimiliki, mereka akan memiliki perasaan tidak puas dari hasil yang sudah didapatkan. Di sisi lain, jika tugas yang dibebankan terlalu sulit dan di luar kapasitas mereka, individu tersebut cenderung merasa kecewa dan tidak mempunyai kepuasan dengan pekerjaan yang sudah diselesaikannya.

- 3) Orang-orang yang bahagia mendapatkan timbal balik yang spesifik tentang hasil dari pekerjaan mereka. Umpan balik tersebut merupakan penilaian tentang seberapa baik kriteria-kriteria penting yang terkait dengan ekspektasi tugas atau pekerjaan terpenuhi. Orang ini menghargai adanya penilaian terhadap hasil kerjanya. Penilaian ini sangat penting agar dia bisa mengevaluasi tingkat kinerja dan hasil kerja yang sudah dicapai, serta pencapaian yang diraih, sehingga orang tersebut mampu berbenah di masa yang akan datang.

- 4) Individu yang cenderung merasa kurang puas dengan tugas tersebut jika hasilnya tidak sesuai dengan harapan.

Karyawan atau individu ini memiliki sifat perfeksionis, yang berarti ia tidak akan merasa puas dengan tugas tersebut jika hasilnya tidak sebagaimana yang diharapkan. Oleh sebab itu, ia berusaha dengan maksimal untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan pencapaian yang memuaskan.

- 5) Individu yang lebih suka mengambil tanggung jawab secara pribadi dalam pekerjaan yang dilakukan.

Karyawan atau individu ini memiliki perasaan lebih nyaman dengan mengambil tanggung jawab pribadi atas pekerjaan yang diberikan untuknya, sehingga jika terdapa kekurangan atau

kesalahan dari hasil yang dikerjakan, dia mampu mempertanggungjawabkan kesalahan itu secara pribadi dan bukan sebagai bagian dari kelompok. Hal ini karena ia menganggap bahwa tugas yang dikerjakannya adalah tanggung jawab pribadinya, bukan orang lain yang bertanggungjawab.

- 6) Individu merasa puas dengan hasil ketika pekerjaan dilakukan sendiri.

Karyawan atau individu yang merasakan kepuasan sendiri terhadap hasil yang sudah mereka capai atau yang ditugaskan kepada mereka, ketika pekerjaan tersebut diselesaikan dengan usaha keras dan sepenuhnya dikerjakan sendiri tanpa interaksi dari orang lain.

- 7) Individu yang kurang tidur cenderung inovatif dan sering berpergian.

Karyawan atau individu ini biasanya menghabiskan banyak waktu di luar disebabkan sering melakukan perjalanan, sehingga mereka memiliki sedikit waktu untuk beristirahat, karena sebagian besar waktu mereka habiskan dalam perjalanan. Namun, mereka juga lebih cenderung untuk menciptakan berbagai inovasi dalam pekerjaan mereka.

- 8) Individu yang selalu mencari peluang kerja yang baik memberikan tantangan dirinya untuk meningkatkan hal-hal yang sudah ada dan menjadikannya rutin serta berusaha menemukan hal-hal baru.

Orang ini lebih suka menjelajahi pengalaman baru di tempat kerja mereka, berusaha mencari kesempatan kerja yang lebih baik dan menantang kemampuan diri mereka. Dengan demikian, karir individu tersebut tidak akan berhenti di tempat, melainkan mengalami perkembangan dan jadi lebih baik lagi.

Ciri karyawan berperforma tinggi akan jadi referensi oleh peneliti untuk menjalankan penelitian. Hal ini disebabkan satu di antara elemen yang mempengaruhi lingkungan komunikasi dalam organisasi adalah pencapaian kinerja yang tinggi.

B. Kajian Teori

1. Teori Komunikasi Organisasi

a. Definisi Komunikasi Organisasi

Menurut Berlo komunikasi dapat tercapai apabila komunikan mengerti dengan isi pesan dan maknanya yang dimaksud oleh pengirim. Sedangkan menurut Myers and Myers menjelaskan komunikasi sebagai kekuatan utama yang mempersatukan orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama dalam tindakan yang teratur. John Fiske menambahkan bahwa komunikasi adalah salah satu aktivitas manusia yang dikenai luas, tetapi sangat sedikit orang yang mampu memberikan definisi yang memuaskan. Ada banyak definisi tentang komunikasi, seperti saling bertukar informasi, memberikan penilaian dan masukan, serta berbagai lainnya.

Komunikasi adalah hubungan yang dilakukan manusia menggunakan media komunikasi yang menciptakan pesan yang dipahami oleh semua sumber pesan. Fiske juga mengatakan komunikasi dalam konteks sosial adalah proses di individu berhubungan dengan orang lain, atau suatu proses yang berpengaruh pada tindakan, pola pikir, atau respon emosional pada orang lain, dan sebaliknya. Di sisi lain, Cherry menekankan komunikasi lebih berfokus dalam tindakan berbagai elemen perilaku atau cara hidup melalui aturan yang ada.

Komunikasi adalah proses interaksi antara orang-orang menggunakan media komunikasi untuk menghasilkan pesan dengan makna yang dipahami secara bersama dari pengirim pesan. Komunikasi menurut Fiske adalah hubungan sosial yang melibatkan individu berinteraksi dengan orang lain, atau proses yang mempengaruhi perilaku, cara berpikir, dan respon komunikasi menekankan pada kegiatan berbagai unsur perilaku dan cara hidup melalui aturan-aturan yang ada.

Sementara itu, Merrill berpendapat bahwa komunikasi adalah penyesuaian pemikiran, menciptakan simbol yang sama dalam pikiran para audiens. Dengan demikian, untuk menghasilkan gagasan atau pemikiran yang bagus di kalangan pegawai, efektivitas

komunikasi dibutuhkan.

Organisasi memiliki berbagai pengertian oleh para pakar. Menurut W.J.S Poerwodarminto, organisasi adalah struktur dan tata cara dari beberapa elemen (individu atau kelompok), hingga menciptakan suatu keseluruhan yang tersistematis dan tersusun. Max Weber menyatakan organisasi ialah cara pengaturan dan penataan unsur-unsur khusus hingga menciptakan sebuah kesatuan, sistem serta struktur dari berbagai aspek, sehingga menjadi suatu entitas yang teratur dan kolaborasi yang bertujuan mencapai sasaran tertentu.

Stoner menguraikan bahwa suatu organisasi merupakan sebuah struktur interaksi yang melibatkan individu atau sekelompok individu di bawah pengawasan seorang manajer untuk mencapai target yang sama. Sementara itu, Victor A. Thompson mendefinisikan organisasi sebagai sistem sosial yang terstruktur untuk memperoleh tujuan tertentu. Menurut Thompson, organisasi merupakan tempat bagi individu dan kelompok untuk bekerja sama dengan cara yang sistematis dan terkoordinasi guna mencapai hasil yang diinginkan, dengan mempertimbangan interaksi dan dinamika di antara anggotanya.

Dalam konteks komunikasi organisasi, pengertian komunikasi yang disampaikan oleh Berlo, Myers dan Myers, John Fiske, Cherry, dan Merrill memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana proses komunikasi mempengaruhi organisasi dan kinerja individu di dalamnya. Berlo menekankan bahwa komunikasi dianggap sukses jika makna pesan yang diterima sama dengan maksud pengirim pesan, yang penting untuk memastikan bahwa informasi disampaikan dengan jelas dan dipahami secara konsisten. Myers dan Myers menyoroti peran komunikasi sebagai pusat kekuatan yang menyatukan individu dalam organisasi, memungkinkan koordinasi dan tindakan terorganisir.

John Fiske menambahkan bahwa komunikasi adalah aktivitas manusia yang umum dikenali namun sulit didefinisikan secara memuaskan, menunjukkan kompleksitas dan variasi dalam

pengertian komunikasi. Fiske juga melihat komunikasi sebagai proses interaksi sosial yang memengaruhi perilaku dan respons emosional antara individu. Cherry fokus pada aspek berbagai unsur-unsur perilaku melalui perangkat aturan, menekankan pentingnya struktur dan norma dalam komunikasi. Merrill menggaris bawahi bahwa komunikasi melibatkan penyesuaian pikiran dan pembuatan simbol bersama, yang esensial untuk menciptakan ide dan pemahaman yang baik di antara pegawai.

Dalam hal definisi organisasi, W.J.S. Poerwodarminto, Max Weber, Stoner, dan Victor A. Thompson memberikan pandangan yang berbeda namun saling melengkapi tentang bagaimana organisasi diatur dan dijalankan. Poerwodarminto dan Weber menekankan pada struktur dan pengaturan bagian-bagian organisasi untuk mencapai kesatuan dan tujuan. Stoner melihat organisasi sebagai pola hubungan yang dikelola untuk mencapai tujuan bersama, sementara Thompson menekankan pentingnya sistem sosial yang terstruktur dalam mencapai tujuan tertentu.

Selain definisi iklim organisasi, ada beberapa teori iklim organisasi yang telah dikemukakan. Salah satunya Teori Steers (1997), menjelaskan hubungan anatara Sebagian faktor penentu iklim, hasil individu dengan efektivitas organisasi di mana faktor penentu iklim organisasi Adalah kebijakan dan praktek manajemen, struktur organisasi, teknologi dan lingkungan luar. Selanjutnya Teori Miles (1983), mengemukakan bahwa terdapat sepuluh indikator untuk mengetahui sehat atau kurang sehatnya iklim organisasi, yaitu tujuan (*goal focus*), komunikasi (*communication adequacy*), optimalisasi kekuasaan (*optimal power equalization*), pemanfaatan sumber daya (*resource utilization*), kohesifitas (*cohesiveness*), otonomi (*autonomy*), adaptasi (*adaptation*), pemecah masalah (*problem solbin adequacy*). Teori Likert (1967), mengemukakan sebuah instrument yang memuaskan pada kondisi-kondisi perilaku dan gaya-gaya manajemen yang digunakan. Karakteristik yang dicakup oleh skala Likert adalah perilaku pemimpin, motivasi, komunikasi, proses pengaruh interaksi, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, dan