

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Komunikasi adalah tindakan yang diperlukan dalam kehidupan manusia. Komunikasi memiliki bagian penting bagi manusia untuk berinteraksi dan mengidentifikasi satu sama lain. Melalui komunikasi, seseorang individu dapat menyampaikan berbagai hal yang berbeda yang dia miliki kepada orang lain, sehingga untuk mencapai suatu pemahaman makna pesan yang sama. Dengan komunikasi secara berhasil, maka kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh manusia dapat berjalan dengan baik (Mulyana, 2012:61-62).

Tanpa adanya komunikasi yang baik akan mengakibatkan ketidakteraturan dalam melakukan kegiatan sehari-hari, baik itu di rumah, organisasi, lingkungan masyarakat, dan dimanapun manusia itu berada, karena manusia sebagai makhluk sosial senantiasa berhubungan dengan sesamanya dalam bermasyarakat. Oleh karena itu, dalam menjalani kehidupannya, manusia butuh untuk berinteraksi dengan lingkungannya baik secara langsung maupun tidak langsung. Berbagai upaya dan usaha yang dilakukan manusia untuk berinteraksi dan berkomunikasi agar diakui di lingkungan sosialnya. Begitu pula dengan persoalan-persoalan yang mereka alami tersebut (Hardjana, 2007:9).

Perkembangan komunikasi berjalan dengan pesat dan cepat, sehingga banyak dijumpai pada bidang-bidang ilmu komunikasi. Salah satu bidang komunikasi yang menyangkut kehidupan sosial adalah komunikasi organisasi. Sama halnya dengan hubungan antar manusia, komunikasi dalam organisasi juga

sangat penting. Organisasi merupakan salah satu wadah dimana proses komunikasi diperlukan sebagai penggerak roda keorganisasian. Instansi atau organisasi merupakan tempat dimana proses komunikasi banyak terjalin, diantaranya perusahaan dengan karyawan, pimpinan dengan karyawan, sesama karyawan, perusahaan dengan *stakeholder*, perusahaan dengan pemerintah, perusahaan dengan media, perusahaan dengan masyarakat, dan perusahaan dengan lingkungan sekitarnya. Tanpa adanya siklus komunikasi maupun pertukaran pesan, organisasi tidak akan mampu mencapai tujuan bersama (Robbins, 2015: 148). Oleh karena itu, komunikasi dalam organisasi menjadi jembatan yang signifikan untuk menyampaikan pesan berdasarkan tujuan yang disepakati bersama. Pesan tersebut nantinya akan menyebar dan menggerakkan seluruh elemen menuju dan bertindak sesuai dengan visi dan misi yang telah direncanakan sebelumnya (Robbins, 2015: 148).

Suatu organisasi atau instansi tentu saja tidak lepas dari kebijakan-kebijakan atau program-program dari instansi tersebut yang ditujukan untuk masyarakat atau publik. Dalam penyusunan dan perencanaan program atau kebijakan, instansi tersebut melibatkan semua divisi yang ada di dalamnya karena divisi-divisi tersebut saling berkaitan satu sama lain. Dalam rangka mensosialisasikan kebijakan atau program tersebut, instansi perlu bekerja sama dengan media, pemerintah, dan *stakeholder*. Tentu saja diperlukan adanya interaksi dalam melaksanakan hal tersebut. Interaksi memerlukan komunikasi yang baik antara instansi dengan pihak terkait, dengan tujuan timbul saling pengertian (Robbins, 2015: 149).

Keberadaan pemimpin di sebuah organisasi atau instansi suatu kewajiban secara fungsional dan operasional dalam usaha memimpin karyawan, maupun untuk menyebarluaskan tentang suatu kegiatan organisasi, yang ditujukan baik untuk relasi masyarakat ke dalam maupun kepada masyarakat luar pada umumnya. Pemimpin adalah orang yang memimpin jalannya suatu organisasi. Pemimpin perusahaan memiliki tanggung jawab memberi penjelasan kepada karyawan mengenai program-program dan kebijakan organisasi atau perusahaan (Hardjana, 2007:12).

Peran pemimpin suatu organisasi sangat dibutuhkan dalam upaya untuk membina komunikasi baik internal maupun eksternal organisasi. Seorang pemimpin harus mampu menjalankan perannya sebagai penyambung arus informasi dari para karyawan kepada pihak perusahaan, ataupun sebaliknya, dan mampu bertindak sebagai mediator dari perusahaan (Kartono, 2014: 93).

PT Wira Buana Raya merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang Event Organizer (EO) yang ditunjuk oleh kliennya, untuk dapat megorganisasikan seluruh rangkaian acara dari perencanaan, persiapan, eksekusi hingga evaluasi dalam mewujudkan tujuan yang diharapkan oleh klien tersebut. PT. Wira Buana Raya melakukan kerjasama dengan Kementrian Pariwisata Indonesia, dalam rangka membantu meningkatkan jumlah pariwisata mancanegara maupun lokal di Indonesia. PT. Wira Buana Raya membantu Kementrian Pariwisata Indonesia dalam mempromosikan program 100 Wonderful Events Indonesia. Perusahaan dalam hal ini merencanakan rangkaian acara yang akan berlangsung dan memenuhi kebutuhan apa saja yang diperlukan, seperti melakukan rapat, perjalanan intensif,

konferensi ataupun pameran. PT. Wira Buana Raya mendukung kegiatan yang dilakukan oleh Kementerian Pariwisata dengan melakukan manajemen logistik dimana juga terdapat pengadaan, pencatatan, pendistribusian, pemeliharaan, dan penghapusan dalam operasional.

PT. Wira Buana Raya tidak hanya bekerjasama dengan pihak pemerintah seperti Kementerian Pariwisata, Wika, Krakatau Steel, namun juga dengan perusahaan swasta. Dalam menjaga kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan tentu saja dibutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian serta berkompeten dalam pekerjaannya. Dalam sebuah perusahaan karyawan memiliki peran yang sangat penting untuk memajukan perusahaan terutama perusahaan dalam bidang jasa, dimana karyawan akan bertemu dan berhadapan langsung dengan pelanggan. Untuk kepentingan tersebut para karyawan harus senantiasa meningkatkan keterampilannya dan dapat mengelola bidang usahanya secara efektif dan efisien. Pada dasarnya semua karyawan memiliki potensi untuk berkreasi dan meningkatkan kinerjanya, namun banyak faktor yang menghambat mereka dalam mengembangkan potensinya secara optimal salah satunya adalah iklim komunikasi organisasi.

Melihat peranan karyawan yang sangat penting dalam suatu perusahaan, maka keberadaan karyawan harus diperhatikan, misalnya dengan menumbuhkan koneksi yang lebih jauh agar tercipta saling pengertian, kepercayaan dan kerja sama antara pimpinan dengan karyawannya. Komunikasi merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi karena dengan adanya komunikasi maka kejelasan

masalah pun akan terjalin, adanya keterbukaan, perhatian, dukungan dan yang terpenting adalah adanya suatu rasa kebersamaan diantara keduanya baik karyawan maupun pimpinan (Pace dan Faules, 2015: 106).

Komunikasi antara atasan dan karyawan dalam beberapa perusahaan seperti perusahaan yang bergerak dalam bidang *Event Organizer* (EO) dapat berjalan dengan lancar salah satunya karena adanya *public relation* di dalam perusahaan. Namun, di PT. Wira Buana Raya peran *public relation* (PR) dijalankan oleh setiap karyawan sehingga kurang efektif operasionalnya. Hal ini terlihat dari kurangnya rapat koordinasi antar karyawan, khususnya selama pandemi Covid-19 yang menganjurkan adanya social distancing dan *Work From Home* (WFH). PT. Wira Buana Raya juga memiliki keterbatasan ialah keterbatasan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam berinteraksi, peneliti melakukan observasi dan melihat adanya kesenjangan dalam berkomunikasi. Misalnya sering terjadi ketimpangan dalam pembagian pekerjaan. Kondisi ini tentu dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Masalah yang ditemukan tersebut memungkinkan adanya iklim komunikasi organisasi yang kurang kondusif di dalam perusahaan sehingga timbul keluhan dari karyawan mengenai pekerjaannya dan mengenai sikap perusahaan serta kurangnya tanggung jawab atas hasil kerja.

Keterbatasan SDM juga membuat para karyawan melakukan dua atau lebih pekerjaan sekaligus, sehingga membuat karyawan harus bekerja lebih untuk dapat

menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan. Hal ini memberikan beban yang cukup berat kepada karyawan sehingga karyawan menjadi tidak betah untuk bertahan dalam perusahaan. Hal ini juga dikarenakan kurangnya dukungan dari perusahaan terutama pimpinan yang kurang optimal dalam memberikan motivasi kepada karyawan. Terbukti pada tahun 2019 dan 2020 karyawan yang keluar bertambah yaitu sebanyak 1 orang karyawan keluar pada 2019 dan 3 orang karyawan keluar pada tahun 2020.

Tabel 1. 1

Data Karyawan PT. Wira Buana Raya
Tahun 2016 s/d 2020

Tahun	Jumlah Karyawan yang Keluar	Jumlah Karyawan
2016	1	36
2017	1	35
2018	0	35
2019	1	34
2020	3	31

Sumber: PT. Wira Buana Raya tahun 2021

Iklim organisasi PT. Wira Buana Raya sebagai perusahaan profesional memang perlu dibangun secara kondusif demi kenyamanan karyawan. Hal ini diantaranya dapat dilakukan dengan mengoptimalkan PR sebagai fasilitator komunikasi di perusahaan tersebut. Terkait dengan hal tersebut, Rosadi (2005) mengemukakan bahwa PR memang dapat berperan sebagai fasilitator komunikasi untuk mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh karyawannya serta sebagai fasilitator proses pemecahan masalah secara rasional dan professional. Oleh karena itu, tidak adanya PR di perusahaan tersebut dapat menimbulkan persepsi

karyawan terhadap pimpinan bahwa tidak ada kepercayaan dari pimpinan kepada karyawannya, pimpinan meremehkan kemampuan karyawan dan tidak mau menerima pendapat dan masukan dari karyawan sehingga membuat karyawan merasa tidak dihargai. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin dalam perusahaan yang dapat menjalankan kepemimpinannya secara efektif.

Bagian dari seorang pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang berhasil mengarahkan dan menggerakkan seseorang maupun kelompok untuk menyelesaikan seluruh kegiatan yang telah direncanakan dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Griffin, 2013). Pimpinan yang kurang memperhatikan bawahan bahkan cenderung lebih bersikap otokratis, yaitu mengarahkan dan mengawasi pegawai secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya serta pimpinan lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan para karyawan maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan para pegawai yang mempunyai keinginan untuk berkembang (Kartini, 2002). Keadaan ini akan menimbulkan turunya kinerja yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya (Robbins, 2015).

Seorang pemimpin tidak dapat menyelesaikan masalahnya sendiri, melainkan membimbing mereka yang dipimpinnya untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama maka dari itu diperlukan adanya komunikasi yang baik antara atasan dan karyawannya. Bila komunikasi dalam perusahaan sudah berhasil dilaksanakan dengan baik dan seorang pemimpin juga dapat mengerti apa yang karyawan butuhkan, maka karyawan juga akan berbuat dan berusaha sekuat tenaga

untuk bekerja dan memaksimalkan tugasnya sebaik mungkin dengan penuh tanggung jawab yang akhirnya akan membuat kinerja dari karyawan meningkat dan dapat memberikan keuntungan terhadap perusahaannya (Rahman dan Prasetya, 2018).

Permasalahan lainnya di PT. Wira Buana Raya, ketika karyawan masa kontrak kerja selama 1-2 tahun belum habis, hanya dalam kurun waktu beberapa bulan karyawan tersebut sudah mengajukan pengunduran diri. Kurangnya komunikasi juga memunculkan permasalahan *turnover* tinggi pada karyawan. Berdasarkan data, pada tahun 2019 dan 2020 karyawan yang keluar bertambah yaitu sebanyak satu orang karyawan keluar pada 2019 dan tiga orang karyawan keluar pada tahun 2020. Hal ini tentu menyebabkan kurangnya hubungan emosional antara karyawan dengan perusahaan tersebut. Dalam membangun hubungan emosional yang kuat tentunya diperlukan komunikasi yang baik dalam perusahaan yang disebut komunikasi organisasi. Terkait dengan hal tersebut, Pace dan Faules (2015: 156) menyebutkan bahwa iklim komunikasi yang baik dan buruk dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat berdampak positif ataupun negatif bagi komitmen kerja yang berujung pada loyalitas karyawan. Loyalitas kerja karyawan yang tinggi tentu dapat mengatasi masalah *turnover*. Oleh karena itu, iklim komunikasi dalam organisasi mempunyai konsekuensi penting bagi pergantian dan masa kerja pegawai dalam organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen dalam organisasi.

Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Suatu iklim

komunikasi berkembang dalam konteks organisasi. Redding menyatakan “Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik antar pesona dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut” (Pace & Faules, 2015).

Iklim komunikasi terjalin tidak semata-mata dalam hubungan khusus saja namun juga terlihat dari hubungan komunikasi sehari-hari saat mereka bekerja. Redding sebagaimana dikutip oleh Pace & Faules (2015) menyebutkan bahwa iklim komunikasi yang terjadi di dalam organisasi dapat dilihat dari 4 faktor, diantaranya yaitu: keterbukaan dan keterusterangan berkomunikasi, kepercayaan dan kredibilitas antara pimpinan dan bawahan, dukungan/ *supportiveness*, dan partisipatif dalam membuat keputusan. Apabila karyawan dihargai dan dihormati keberadaannya didalam organisasi maka tak lain mereka pun akan menghargai dan menghormati organisasinya sehingga karyawan pun akan berjuang sekuat tenaga untuk tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa iklim komunikasi organisasi yang kondusif sangatlah penting. Hal ini disebabkan iklim komunikasi organisasi dapat mempengaruhi cara hidup anggotanya, kepada siapa berbicara, siapa yang disukai, bagaimana kegiatan kerjanya, bagaimana perkembangannya, apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara beradaptasi. Pentingnya iklim komunikasi organisasi didasari oleh Redding. Bahkan ia menyatakan bahwa “iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif”

(Pace & Faules, 2015:148). Selain itu, iklim komunikasi dalam organisasi mempunyai konsekuensi penting bagi pergantian dan masa kerja (*turn over*) pegawai dalam organisasi (Pace & Faules, 2015). Pentingnya keberadaan iklim komunikasi organisasi ini, membuat peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang iklim komunikasi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti memilih PT. Wira Buana sebagai objek penelitian. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana iklim komunikasi organisasi pada karyawan PT. Wira Buana Raya. Berdasarkan asumsi tersebut, muncul suatu keinginan peneliti untuk mengkaji lebih dalam tentang “Iklim Komunikasi Organisasi pada Karyawan PT. Wira Buana Raya”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana iklim komunikasi organisasi pada karyawan PT. Wira Buana Raya?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi pada karyawan PT. Wira Buana Raya.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara akademis, penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan ilmu komunikasi khususnya mengenai iklim komunikasi organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan pengetahuan bagi pihak-pihak akademis maupun peneliti lainnya yang ingin melakukan penelitian terkait dengan hal ini di masa yang akan datang.

2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan evaluasi untuk mengembangkan iklim komunikasi organisasi yang kondusif demi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Masukan dan evaluasi tersebut diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. Wira Buana Raya dalam upaya membangun iklim komunikasi organisasi yang optimal.

E. Kerangka Teori

Kerangka teori berfungsi sebagai acuan dalam penelitian yang digunakan untuk menjawab masalah-masalah secara rasional. Pada sub bab ini penulis ingin memaparkan beberapa kerangka teoritis yang nantinya dijadikan pembahasan dan tolak ukur pada penelitian iklim komunikasi organisasi di PT. Wira Buana Raya.

1. Komunikasi Organisasi

Organisasi tidak mungkin ada tanpa komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, para pegawai tidak mengetahui apa yang dilakukan rekan kerjanya. Pimpinan tidak dapat menerima informasi, kordinasi kerja tidak mungkin dilakukan dan organisasi akan runtuh karena ketiadaan komunikasi untuk itu komunikasi organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi (Davisi dan Newstrom, 2012: 151).

Menurut Sopiah (2014:141) komunikasi adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Pertukaran informasi yang terjadi diantara pengirim dan penerima tidak hanya dilakukan dalam bentuk lisan maupun tertulis, tetapi juga yang menggunakan alat komunikasi canggih.

Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan.

Komunikasi organisasi pada umumnya membahas tentang struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian, serta budaya organisasi. Komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain meliputi arus komunikasi vertikal dan horizontal. Enjhu dalam jurnalnya (2009) menjelaskan:

“Communication has crucial impacts within or among workgroups in that organization communication can be a channel to flow information, resources, and even policies. Given the importance of organization communication and its managerial impacts, further research is needed to explore this topic as it relates to the public administration field. To this end, this study assesses the impacts of organizational communication on the perception of red tape by comparing internal communication with external, especially client-oriented, communication in both public and nonprofit organizations.”

Komunikasi organisasi merupakan komunikasi yang merupakan bagian dari sesuatu organisasi. Dalam sebuah teori tentang komunikasi organisasi, menyebutkan keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan secara efektif, untuk bersikap jujur dalam organisasi, untuk meraih semangat dalam organisasi, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, dan untuk menawarkan gagasan-gagasan yang inovatif bagi penyempurnaan organisasi, semuanya dipengaruhi oleh komunikasi (Pace dan Faules, 2015: 145).

Komunikasi sangat berperan penting demi berlangsungnya sebuah organisasi yang baik. Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk berinteraksi, sehingga dalam hal ini terjalannya komunikasi yang baik sangat diperlukan. Terutama komunikasi antara atasan dan karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sebuah interaksi yang bertujuan untuk menyatukan dan mensinkronkan seluruh aspek untuk kepentingan bersama sangat dibutuhkan dalam sebuah tujuan berorganisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya sebuah interaksi yang baik niscaya sebuah organisasi tidak akan mencapai tujuannya. Interaksi disini adalah mutlak meliputi seluruh anggota organisasi yang dapat berupa penyampaian-penyampaian informasi, instruksi tugas kerja, atau mungkin pembagian tugas kerja.

Menurut Devito (2011:340) komunikasi organisasi sebagai pengiriman dan penerimaan pesan di dalam suatu organisasi baik dalam kelompok formal maupun kelompok informal organisasi. Sedangkan menurut Wiyartono (2004:54) komunikasi organisasi adalah penerimaan dan pengiriman berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal dan informal dari suatu organisasi.

Hal terpenting dalam komunikasi organisasi ini adalah penciptaan pesan, penafsiran pesan dan penanganan kegiatan anggota organisasi. Komunikasi yang berlangsung pada organisasi dan maknanya bergantung kepada konsepsi seseorang mengenai organisasi. Putnam menjelaskan bahwa apabila organisasi dianggap struktur, maka komunikasi merupakan substansi nyata yang mengalir ke atas, kebawah dan kesamping dalam suatu wadah (Pace dan Faules, 2015: 34).

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan pertunjukkan 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, salah satu tantangan terbesar komunikasi organisasi adalah proses yang berkaitan dengan jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi. Yang pada gilirannya akan berpengaruh pada aliran informasi (Pace & Faules, 2015:32).

Reding dan sanborn mendefinisikan bahwa komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan atau informasi dalam organisasi yang kompleks (Masmuh, 2013: 20). Yang dimaksud dalam bidang ini yaitu komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward (komunikasi dari atasan kepada bawahan), komunikasi upward (komunikasi dari bawahan kepada atasan), komunikasi horizontal (komunikasi antara orang-orang yang setingkat atau selevel), keterampilan berkomunikasi dan berbicara, menulis, mendengarkan, serta komunikasi evaluasi program.

Fungsi komunikasi ditentukan berdasarkan isi pesan komunikasi. Menurut Hardjana (2016:138-140) pesan-pesan komunikasi organisasi mempunyai empat tujuan pokok, yaitu *to inform*, *to persuade*, *to regulate*, *to integrate*. Maka sistem komunikasi organisasi melaksanakan empat fungsi berbeda sebagai berikut:

a. Fungsi informasi (information function)

Fungsi utama komunikasi untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bagi individu melalui adaptasi. Sebagai anggota organisasi, karyawan membutuhkan informasi mengenai lingkungan kerja dan informasi untuk bertindak terhadap lingkungan tersebut. Ia membutuhkan informasi tentang tugas, pekerjaan, dan dengan siapa ia bekerja, karena ia tidak bekerja seorang diri secara otonom, tetapi dalam hubungan kerja sama dalam kelompok. Ia membutuhkan informasi untuk membangun hubungan kewenangan dan penyesuaian. Jika ia seorang manajer, ia membutuhkan informasi untuk menentukan tujuan, sasaran, dan masalah-masalah yang terkait dengan tujuan dan sasaran tersebut baik secara internal maupun eksternal.

b. Fungsi Perintah dan Instruksi (command and instructive function)

Komunikasi yang menjadikan manajemen mampu membuat karyawan senantiasa bekerja ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini meliputi penentuan apa perintah dan instruksi yang harus diberikan kepada siapa, dan bagaimana harus dijalankan. Fungsi ini menyangkut kepatuhan pada kebijakan, standarisasi praktik kerja, prosedur, alokasi waktu kapan harus dilaksanakan, dan ketetapan maupun kelengkapan hasil kerja.

c. Fungsi Pengaruh dan Persuasi (influence and persuasive function)

Komunikasi kewenangan dan posisi dalam struktur hierarki. Kewenangan membawa implikasi bahwa komunikasi harus diterima dan wajib dilaksanakan, sebab mempunyai legitimasi artinya komunikasi

tersebut absah dan tidak menyimpang dari tujuan organisasi. Melalui pengaruh dan persuasi, manajemen dengan posisi dan kewenangannya dapat mengendalikan informasi dan perilaku karyawan, terutama melalui peraturan, norma dan tanggung jawab. Konsekuensinya karyawan mempunyai kewajiban untuk menerima dan patuh pada aturan, norma-norma, tanggung jawab, dan loyalitas.

d. Fungsi Integrasi (integrative function)

Komunikasi yang membuat hubungan seluruh anggota organisasi menjadi harmonis dalam kerja sama dan kesepakatan tentang tujuan organisasi. Jadi fungsi integrasi terkait dengan komunikasi formal fungsional yang sekaligus bersifat sosial dan relasional. Integrasi antar segenap karyawan dapat tercapai melalui sosialisasi nilai dan peningkatan martabat, termasuk berbagai acara dan upacara, perayaan HUT perusahaan, pertemuan sosial, dan berbagai kegiatan bersama, seperti olahraga dan minat bersama, yang berdampak pada kepuasan kerja, harga diri dan loyalitas karyawan. Fungsi integrasi adalah sosialisasi nilai-nilai budaya organisasi yang membuat hubungan segenap karyawan menjadi serasi dan berpengaruh pada kepuasan kerja, motivasi, moral, dan rasa betah bekerja.

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu (Fitriyani, 2013:523). Diantara orang-orang ini terjadi pertukaran pesan. Pertukaran pesan itu melalui jalan tertentu yang disebut jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi

terdiri atas dua yaitu jaringan komunikasi formal dan informal. Jaringan komunikasi formal adalah apabila pesan itu mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hirarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan. Jaringan komunikasi informal adalah apabila orang-orang dalam berorganisasi berkomunikasi tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi, maka aliran ini bersifat pribadi. Jaringan komunikasi formal terdiri atas komunikasi keatas, komunikasi kebawah, komunikasi horizontal.

a. *Downward Communication* (Komunikasi Ke Bawah)

Komunikasi ke bawah (*Downward communication*) menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijakan umum. Menurut Lewis (Arni, 2015:108) komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan menurut Katz dan Kahn (Pace dan Faules, 2015:184) (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi

mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

b. *Upward Communication* (Komunikasi Ke Atas)

Komunikasi ke atas (*Upward Communication*) adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembaruan (Arni, 2015:116).

c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi (Arni, 2015:121).

Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasikan tugas-tugas. Kepala-kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan.
- 2) Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas.
- 3) Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama.
- 4) Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya.
- 5) Menjamin pemahaman yang sama.
- 6) Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya maka memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya.

2. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi merupakan hal sangat penting diperhatikan dalam organisasi atau perusahaan, karena hal ini menyangkut dengan tingkah laku dan kinerja karyawan. Maka dari itu pemimpin harus memiliki sensitifitas dalam menangkap kondisi iklim komunikasi di organisasi tersebut. Redding dalam Pace dan Faules (2015:148) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting dari pada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif.

Iklim komunikasi dapat didefinisikan sebagai gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersonal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi

tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi, dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi (Pace dan Faules, 2015:147).

Stringer (2012) mengemukakan adanya empat dimensi iklim organisasi.

- a. Tanggung jawab, yaitu derajat pendelegasian pengalaman yang dialami pegawai.
- b. Standar, yaitu harapan tentang kualitas kerjanya.
- c. Imbalan, yaitu pengakuan dan imbauan untuk hasil kerja yang baik dan sebaliknya hukuman bagi pekerja yang tidak baik.
- d. Kedekatan dan dukungan, yaitu persahabatan dan kepercayaan yang baik.

Studi yang pernah dilakukan Gibb tentang iklim organisasi menunjukkan, iklim organisasi sangat ditentukan oleh iklim komunikasi, khususnya yang berkaitan dengan daya guna yang relevan atau *private language of an organization* (bahasa organisasi) yang menciptakan relasi antar manusia yang beragam dalam organisasi. Gibb menemukan bahwa kelompok-kelompok kecil dalam organisasi bertahan karena mereka mempunyai pola-pola komunikasi tersendiri yang membuat mereka bisa bersikap defensive atau supportive (Liliweri, 2014: 322).

Interaksi antara anggota organisasi, baik antara atasan dan bawahan serta sesama bawahan dalam organisasi formal dapat menciptakan suatu situasi keakraban atau sebaliknya. Situasi adanya kedekatan hubungan- hubungan tersebut sesungguhnya merupakan iklim komunikasi yang ada dalam iklim

organisasi yang akan memengaruhi setiap tingkah laku anggota organisasi (Goldhaber, 1995:95). Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan rasa persaudaraan (Arni, 2015:85).

Redding menjelaskan bahwa iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi, bahwa organisasi tersebut memercayai mereka dan memberikan kebebasan dalam mengambil resiko; mendorong mereka dan member mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoreh informasi yang dapat dipercayai an terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat, bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi (Pace dan Faules, 2015: 154).

Menurut Higgins (1982) sebagaimana dikutip oleh Moordiningsih dkk. (2010) terdapat empat prinsip faktor faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu:

a. Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan aturan, kebijakan kebijakan, dan prosedur prosedur organisasi terutama masalah masalah yang berhubungan dengan masalah personalia. Distribusi *reward*, gaya

komunikasi dan cara cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi anatar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan atau kepuasan dan kesejahteraan pegawai.

b. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka terutama kebutuhan mereka dan tindakan tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi antar karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi negatif.

c. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang sering kali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

d. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi

iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

Stringer (2012:87) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu:

a. Struktur

Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan memiliki definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.

b. Standar

Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.

c. Tanggung jawab

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pemimpin diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

d. Pengakuan

Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang diterima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan

e. Dukungan

Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung di kelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.

f. Komitmen

Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi, meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Pace dan Faules (2015: 107-109), pada tahun 1976 telah mendesain *Communication Climate Inventory* (CGI) untuk mengukur 6 (enam) efek komunikasi berdasarkan iklim komunikasi organisasi yang ideal. Konsep tersebut selanjutnya akan digunakan sebagai acuan untuk mengukur iklim komunikasi organisasi tersebut dengan pertimbangan konsep tersebut mudah dioperasionalkan ke dalam instrumen penelitian. Pace dan Faules (2015) mengutarakan 6 (enam) dimensi yang memengaruhi iklim komunikasi organisasi, yaitu:

a. Kepercayaan (*Trust*)

Hal ini mempunyai arti bahwa personel disemua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka dan akan mempermudah adanya persetujuan dan dibutuhkan antara bawahan dan atasan.

b. Pembuatan keputusan bersama (*Participative Decision Making*)

Hal ini berarti bahwa semua karyawan ditingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai disemua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan pimpinan di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.

c. Dukungan (*Supportiveness*)

Hal ini mempunyai arti bahwa suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan.

d. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah (*Openness In Downward Communication*)

Hal ini berarti bahwa komunikasi kebawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para pimpinan kepada bawahannya. Kecuali, untuk

keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif lebih mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang memengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang atau bagian lainnya dan berhubungan luas dengan institusi.

e. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas (*listening In Upward Communication*)

Hal ini berarti pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, saran, dan mengajukan pertanyaan.

f. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi (*Concern For High Performance Goals*)

Hal ini berarti, bahwa personel disemua tingkat daalm organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi dan biaya rendah.

Kelner (2000:31) menyebutkan terdapat enam dimensi iklim organisasi, diantaranya:

a. *Flexibility comformity*

Fleksibilitas dan *comformity* merupakan kondisi organisasi yang memberikan keleluasaan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan oleh organisasi meliputi kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

b. *Responsibility*

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

c. *Standards*

Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

d. *Reward*

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

e. *Clarity*

Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka yang berkaitan dengan pekerjaan, peranan, dan tujuan organisasi.

Greenberg dan Baron (2013) menyebutkan beberapa dimensi iklim komunikasi organisasi yaitu sebagai berikut:

a. *Kepercayaan*

Dimana setiap anggota harus berusaha keras dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.

b. *Pembuatan keputusan bersama atau dukungan*

Para anggota di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak komunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka serta berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.

c. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan dalam organisasi, dan anggota mampu mengatakan apa yang ada di pikiran mereka.

d. Komunikasi

Anggota organisasi relatif tahu akan informasi yang berhubungan dengan tugas mereka.

e. Fleksibilitas atau otonomi

Anggota di setiap tingkatan dalam organisasi mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima saran ataupun menolak dengan pikiran terbuka.

f. Resiko pekerjaan

Adanya komitmen dalam organisasi tentang pekerjaan resiko tinggi, kualitas tinggi dan produktifitas tinggi dengan menunjukkan perhatian besar pada anggota lainnya.

Bila melihat lebih jauh suatu iklim komunikasi maka kita harus merujuk pada lima nilai penting dari iklim komunikasi yang menjadi lima faktor ideal

yang melekat dalam iklim komunikasi yang dikemukakan Redding (Goldhaber, 1995: 65-67).

a. Nilai Dukungan

Karyawan memandang bahwa hubungan komunikasinya dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang makna dan kepentingan perannya. Dan dalam aktifitasnya, atasan dan rekan kerja selalu memberi dukungan kepada karyawan.

b. Nilai Pengambilan Keputusan yang Partisipatif

Kesadaran dalam diri karyawan bahwa komunikasi dengan atasan memiliki manfaat dan pengaruh untuk didengarkan dan diperhitungkan. Atasan cukup terpelajar untuk mau mendengarkan bawahan-bawahannya. Dan melibatkan karyawan dalam setiap kebijakan.

c. Nilai Kejujuran, Kepercayaan dan kredibilitas

Setiap anggota organisasi di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat nilai-nilai kepercayaan, kejujuran, dan keandalan yang didukung oleh pernyataan dan tindakan; menunjukkan bahwa sumber- sumber pesan maupun peristiwa komunikasi dapat diandalkan, layak dipercaya dan bebas dari manipulasi.

d. Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan

Adanya keterbukaan dan keterusterangan penyampaian dan penerimaan pesan dalam komunikasi formal maupun informal.

e. Nilai Tujuan kerja yang tinggi

Tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja yang dikomunikasikan dan dirasakan oleh karyawan. Dan karyawan di semua tingkat harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktifitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar kepada anggota organisasi lainnya.

Dennis mengemukakan iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi dalam organisasi. Dennis melakukan pengujian terhadap dimensi iklim komunikasi yang dikemukakan oleh Redding. Dennis hanya menemukan empat dari lima dimensi tersebut yaitu; *supportiveness*, partisipasi pembuatan keputusan, keterbukaan dan keterusterangan, dan tujuan penampilan yang tinggi. Dia tidak menemukan bukti bahwa dapat dipercaya menjadi dimensi pertama dalam iklim komunikasi (Arni, 2015: 86)

Untuk memahami secara jelas cara iklim komunikasi berfungsi dalam organisasi, untuk itu perlu diketahui unsur-unsur organisasi yang berperan serta dalam mempengaruhi pembentukan iklim komunikasi, yaitu:

a. Anggota organisasi

Merupakan orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi dan mereka terlibat dalam beberapa kegiatan pemikiran yang meliputi kemampuan memahami konsep-konsep yang ada, penggunaan bahasa, pemecahan masalah dan pembentukan gagasan serta kegiatan perasaan

yang mencakup emosi, keinginan dan aspek perilaku manusia lainnya yang bukan aspek intelektual. Setiap anggota organisasi berperan dalam menentukan iklim komunikasi dalam organisasinya. Sehingga iklim komunikasi berjalan kondusif atau tidak, bergantung dari persepsi-persepsi anggota organisasi. Keterampilan dan pemahaman mereka mengenai komunikasi sehari-hari beserta simbol-simbol dalam melaksanakan pekerjaan turut mempengaruhi anggota organisasi dalam membentuk iklim komunikasi.

b. Pekerjaan dalam organisasi

Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas inilah yang menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly mengatakan, pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi universal: isi, keperluan, dan konteks. Isi terdiri dari apa yang dilakukan oleh anggota organisasi dalam hubungannya dengan bahan, orang-orang, dan tugas-tugas lainnya dengan mempertimbangkan teknik-teknik yang digunakan. Keperluan merujuk kepada keterampilan dan sikap yang dianggap bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut. Konteks berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan fisik dan kondisi-kondisi lokasi pekerjaan, jenis pertanggung jawaban dan tanggung jawab. Tugas-tugas formal dan informal yang terlampau banyak, memerlukan waktu yang panjang dalam menyelesaikannya. Pekerjaan yang menyita waktu tersebut mempengaruhi intensitas komunikasi yang terjadi dalam

organisasi. Bila setiap orang merasa bahwa dirinya sangat sibuk, maka mereka jarang melakukan komunikasi kepada teman-teman yang lain.

c. Struktur organisasi

Struktur organisasi merujuk kepada hubungan-hubungan antara "tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi". Struktur tersebut menggambarkan perbedaan komunikasi yang dilakukan. Bawahan akan berkomunikasi melalui laporan-laporan yang ia kerjakan dari hasil intruksi atasan dan atasan berkomunikasi melalui instruksi tugas yang ia berikan kepada bawahan.

d. Pedoman organisasi

Pedoman organisasi adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan. Berbagai macam pedoman ini menyediakan informasi untuk para anggota organisasi mengenai kemana organisasi itu menuju, apa yang harus mereka lakukan, bagaimana seharusnya mereka berpikir tentang masalah-masalah organisasi dan solusi-solusinya, dan tindakan apa yang harus mereka lakukan untuk keberhasilan organisasi tersebut.

Dengan mengetahui tentang iklim suatu organisasi, kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk

bersikap. Redding mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi diantaranya sebagai berikut:

- a. *Supportiveness* atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
- b. Partisipasi membuat keputusan
- c. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
- d. Keterbukaan dan keterterusterangan
- e. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi (Masmuh, 2013: 45-46).

F. Kerangka Konsep

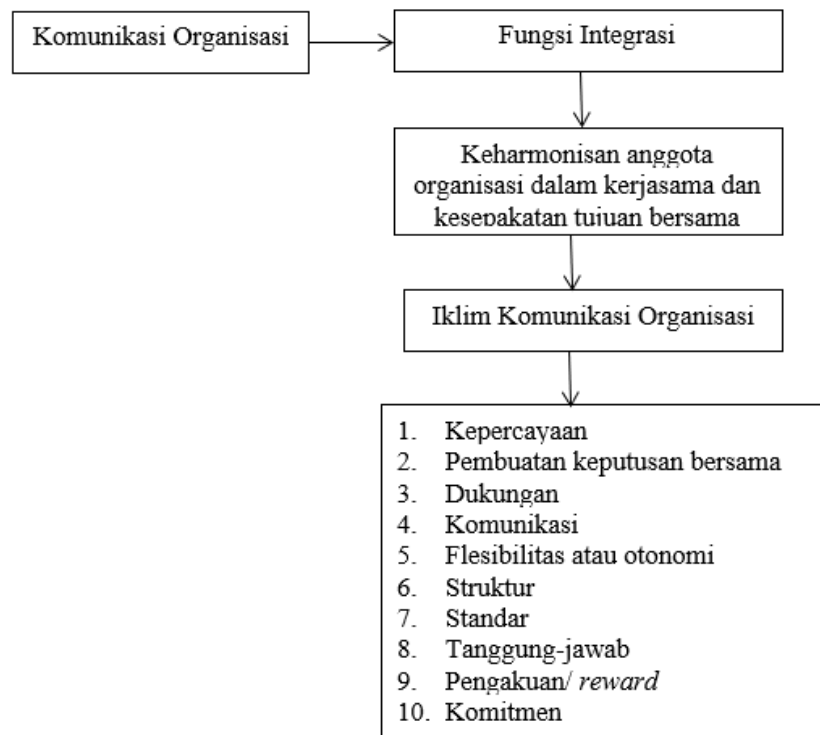
Komunikasi organisasi merupakan komunikasi yang merupakan bagian dari sesuatu organisasi. Dalam sebuah teori tentang komunikasi organisasi, menyebutkan keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan secara efektif, untuk bersikap jujur dalam organisasi, untuk meraih semangat dalam organisasi, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, dan untuk menawarkan gagasan-gagasan yang inovatif bagi penyempurnaan organisasi, semuanya dipengaruhi oleh komunikasi (Pace dan Faules, 2015: 145).

Menuru Devito (2011:340) komunikasi organisasi sebagai pengiriman dan penerimaan pesan di dalam suatu organisasi baik dalam kelompok formal maupun kelompok informal organisasi. Sedangkan menurut Wiyartono (2004:54) komunikasi organisasi adalah penerimaan dan pengiriman berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal dan informal dari suatu organisasi. Iklim komunikasi organisasi dapat diukur dengan dimensi iklim komunikasi organisasi. Penelitian ini selanjutnya akan mengukur iklim komunikasi organisasi berdasarkan dimensi iklim komunikasi organisasi yang meliputi: kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, dukungan, komunikasi, flesibilitas atau otonomi, struktur, standar, tanggung-jawab, pengakuan/ *reward*, dan komitmen (Greenberg dan Baron, 2013; Goldhuber, 1995; Kelner, 2000; Stringer, 2012; Pace dan Fauler, 2015).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipamami bahwa komunikasi organisasi dapat mempengaruhi pembentukan iklim komunukasi organisasi. Hal ini tercermin dari kerangka konsep dalam penelitian ini, yaitu seperti gambar di bawah ini:

Gambar 1. 1

Kerangka Konsep Penelitian



Sumber: disarikan dari Greenberg dan Baron (2013); Goldhuber (1995); Kelner (2000); Stringer (2012); & Pace dan Fauler (2015)

Berdasarkan kerangka konsep penelitian di atas maka dapat dipahami bahwa komunikasi organisasi yang optimal dapat menumbuhkan fungsi integrasi di dalam organisasi tersebut. Hal ini dicirikan dengan adanya keharmonisan anggota organisasi dalam kerjasama dan kesepakatan tujuan bersama. Kondisi tersebut jika dapat dikembangkan secara optimal mampu menciptakan iklim komunikasi organisasi yang kondusif. Iklim komunikasi organisasi dapat dilihat berdasarkan aspek-aspek yang meliputi: kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, dukungan, komunikasi, flesibilitas atau otonomi, struktur, standar, tanggung-jawab, pengakuan/ *reward*, dan komitmen.

G. Definisi Operasional

Tabel 1. 2
Definisi Operasional

Variabel	Aspek	Indikator	Skala
Iklim komunikasi organisasi	Kepercayaan	Terciptanya hubungan yang didalamnya terdapat keyakinan yang didukung pernyataan dan tindakan	Skala Likert dengan skala satu sampai dengan lima yang sering disebut dengan Five Point Likert's Scale
		Terciptanya hubungan yang menciptakan kredibilitas yang didukung tindakan	
	Pembuatan keputusan bersama	Semua karyawan diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah perusahaan sesuai kedudukan mereka	Skala Likert dengan skala satu sampai dengan lima yang sering disebut dengan Five Point Likert's Scale
		Semua karyawan berkesempatan untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan pimpinan di atas mereka	
		Semua karyawan berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan organisasi	
	Dukungan	Hubungan kerja yang diliputi kepercayaan, kejujuran dan keterusterangan	Skala Likert dengan skala satu sampai dengan lima yang sering disebut dengan Five Point Likert's Scale
		Karyawan diperbolehkan untuk berpendapat secara bebas di hadapan teman sejawat maupun atasan	
		Atasan dan rekan kerja selalu memberi dukungan kepada karyawan	
	Komunikasi	Karyawan mudah mengakses informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka	Skala Likert dengan skala satu sampai dengan lima yang sering disebut dengan Five Point Likert's Scale
			Komunikasi yang terbuka dari pimpinan kepada bawahannya memudahkan karyawan dalam mengkoordinasikan pekerjaan mereka
	Fleksibilitas atau otonomi	Karyawan dapat memberikan <i>feedback</i> / umpan balik kepada atasan	Skala Likert dengan skala satu sampai dengan lima yang

Variabel	Aspek	Indikator	Skala
		Karyawan dapat memberikan saran ataupun menolak dan mengajukan pertanyaan pada atasan	sering disebut dengan Five Point Likert's Scale
	Struktur	Karyawan diorganisasi dengan baik	Skala Likert dengan skala satu sampai dengan lima yang sering disebut dengan Five Point Likert's Scale
		Posisi, peran dan tanggung-jawab karyawan jelas	
	Standar	Standar kinerja yang harus dicapai karyawan	Skala Likert dengan skala satu sampai dengan lima yang sering disebut dengan Five Point Likert's Scale
		Standar produktivitas kerja yang harus dicapai karyawan	
		Standar kualitas tinggi dan biaya rendah yang harus dicapai karyawan	
		Adanya toleransi terhadap kesalahan karyawan	
	Tanggung-jawab	Karyawan mampu memimpin dirinya sendiri	Skala Likert dengan skala satu sampai dengan lima yang sering disebut dengan Five Point Likert's Scale
		Independen dalam mengambil keputusan	
		Kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan	
		Bertanggung-jawab untuk menyelesaikan tugas organisasi	
	Pengakuan/ <i>reward</i>	Mendapat imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaan	Skala Likert dengan skala satu sampai dengan lima yang sering disebut dengan Five Point Likert's Scale
		Penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik	
	Komitmen	Kebanggaan sebagai anggota organisasi	Skala Likert dengan skala satu sampai dengan lima yang sering disebut dengan Five Point Likert's Scale
		Komitmen sebagai anggota organisasi	
		Pemahaman terhadap tujuan organisasi	

Sumber: kesepuluh aspek tersebut disarikan dari Greenberg dan Baron (2013); Goldhuber (1995); Kelner (2000); Stringer (2012); & Pace dan Fauler (2015)

Iklm komunikasi organisasi dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert karena skala tersebut dapat mengukur sikap responden terhadap

iklim komunikasi organisasi di perusahaannya. Skala Likert menurut Sugiyono (2013:132) memang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial tertentu. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2013:133).

H. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah (Sugiyono, 2013: 5).

Sugiyono (2013: 13) memaparkan bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Sedangkan menurut Ali Maksum (2012: 68), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan gejala, fenomena atau peristiwa tertentu. Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan informasi terkait dengan fenomena kondisi, atau variabel tertentu dan tidak dimaksudkan untuk melakukan pengujian hipotesis.

Penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik itu satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2013: 11). Penelitian deskriptif ini meliputi penyajian kesimpulan melalui pemaparan statistik. Tujuan utama analisis tersebut adalah untuk memberikan gambaran ilustrasi dan/atau ringkasan yang dapat membantu pembaca memahami jenis variabel dan keterkaitannya (Tashakkori dan Teddlie, 2010: 186). Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2013: 8) yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode penelitian deskriptif kuantitatif dipilih karena adanya pertimbangan teknis terkait masa pandemi Covid-19 yang masih berlangsung di Indonesia, sehingga memunculkan adanya sejumlah kebijakan yang membatasi mobilitas masyarakat seperti adanya kebijakan *social distancing* dan WFH (*Work From Home*). Selain itu, kendala teknis akibat keterbatasan waktu juga menjadi pertimbangan peneliti untuk memilih metode penelitian kuantitatif.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian menggunakan metode survey. Menurut Kerlinger yang dikutip oleh Sugiyono (2013:76), penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dianalisis adalah

data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis. Selain itu penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun & Effendi, 2006:138).

Menurut Kline dalam Sugiyono (2013:127), penelitian survey pada umumnya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam, namun generalisasi yang dilakukan dapat lebih akurat bila digunakan sampel yang representatif. Penelitian ini menggunakan metode survey untuk memperoleh data yang digunakan untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi di PT. Wira Buana Raya. Dengan demikian maka penelitian ini merupakan penelitian sensus karena seluruh karyawan di perusahaan tersebut mengikuti survey ini. Sensus merupakan metode penarikan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi kecil, kurang dari 30 orang (Supriyanto dan Machfudz, 2016:188).

3. Objek dan Lokasi Penelitian

a. Objek Penelitian:

Objek dalam penelitian ini karyawan PT.Wira Buana Raya.

b. Lokasi Penelitian:

Lokasi penelitian adalah PT.Wira Buana Raya yang berlokasi di Jalan TB.Simatupang No.49 Gedung Nariba II LT. 2 Unit 205, Jakarta Timur.

4. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2013:98), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Wira Buana Raya sebanyak 32 orang kecuali 1 orang pimpinan puncak perusahaan. Untuk menentukan sampel penelitian dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan sampling jenuh, dimana seluruh populasi akan menjadi sampel dalam penelitian (Sugiyono, 2013:99). Alasan menggunakan teknik sampling jenuh dikarenakan jumlah karyawan yang bekerja di PT. Wira Buana Raya hanya berjumlah 31 karyawan sehingga pengambilan sampling jenuh diharapkan dapat memaksimalkan pengumpulan data dalam penelitian ini.

5. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner sebagai sebuah metode dan instrumen dalam mengumpulkan data-data adalah seperangkat pertanyaan yang ditujukan kepada responden yang menjadi sampel dalam penelitian.

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kuantitatif. Analisis deskriptif yaitu metode penelitian yang memberikan gambaran mengenai masalah situasi dan kejadian sehingga metode ini berkehendak

mengadakan akumulasi data dasar berlaku. Menurut Sugiyono (2013: 53) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (Independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Variabel penelitian ini yaitu iklim komunikasi organisasi dan loyalitas karyawan. Lalu selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah total responden. Dari jumlah skor jawaban responden yang diperoleh kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan. Untuk mendeskripsikan data pada setiap variabel penilaian dilakukan dengan menyusun tabel distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (sekor) variabel penelitian masuk dalam katagori : Sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Jawaban “Kurang Setuju” dapat menjadi pilihan alternatif menggantikan kata “Netral” dan ini dapat membedakan pilihan jawaban “Tidak Setuju” karena pilihan jawaban “Tidak Setuju” menggambarkan bahwa responden benar-benar tidak sependapat dengan pernyataan dalam angket tersebut (Sugiyono, 2013:94).

Untuk skor rata-rata maka jumlah jawaban kuesioner dibagi jumlah pernyataan dikalikan jumlah responden. Untuk lebih jelas berikut rumusnya :

$$\text{Skor Rata - rata} = \frac{\Sigma \text{Jawaban kuesioner}}{\Sigma \text{Pernyataan} \times \Sigma \text{Responden}}$$

Setelah diketahui skor rata-rata, maka hasil tersebut dimasukan kedalam garis kontinum dengan kecenderungan jawaban responden akan didasarkan pada nilai

rata-rata skor yang selanjutnya akan dikategorik pada retang skor sebagai berikut ini:

$$r = \frac{ST - SR}{K}$$

Dimana:

R =Rentang/skala

ST =Skor jawaban tertinggi

SR =Skor jawaban terendah

K =Kategori

Untuk mengolah data pada penelitian ini seluruhnya akan menggunakan program komputer yaitu SPSS 21.0 for Windows.