BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Review Penelitian-penelitian Terdahulu

Kajian pustaka ini peneliti awali dengan menelaah penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Dengan demikian peneliti mendapatkan rujukan pendukung, pelengkap serta pembanding yang memadai sehingga penulisan proposal penelitian ini memiliki alasan atau jastifikasi secara ilmiah. Mengenai penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan permasalahan yang akan peneliti lakukan sebagai berikut :

1. Peneliti yang dilakukan Yoanne (2013) melakukan penelitian tentang Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi PT. Djatim Super Cooking Oil Surabaya terhadap Kinerja Karyawan, dan dipublikasikan pada *Jurnal E- Komunikasi, Vol 1 no 3,* Adapun tujuan penelitiannya yaitu untuk mengetahui apakah iklim komunikasi PT. Djatim Super Cooking Oil mempengaruhi kinerja karyawan. Teori yang digunakan adalah Teori Iklim Komunikasi Organisasi oleh Pace&Faules,2006. Serta metode dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan Teknik analisis eksplanatif dengan analisa regresi. Dan hasil penelitian ini menemukan bahwa iklim komunikasi organisasi PT.Djatim Super Cooking Oil Surabaya berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Hotlan Siahaan (2010) tentang Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai Perpustakaan Universitas Sumatera Utara. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh antara iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas pegawai, motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai serta iklim komunikasi dan motivasi secara Bersama-sama terhadap produktivitas kerja pegawai Perpustakaan Universitas Sumatera Utara. Teori yang digunakan adalah Teori sistem dan Teori hubungan manusia dan teori komunikasi-kewengangan. Metode penelitian ini menggunakan metode *Explanatory Survey* dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitiannya menemukan bahwa iklim komunikasi organisasi memberikan sumbangan lebih besar terhadap produktivitas kerja pegawai dibandingkan motivasi. Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi dan motivasi secara Bersama-sama dan parsial memberikan sumbangan yang berarti terhadap produktivitas kerja.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Hartono dan Rotinsulu (2015) tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Pembagian Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado yang di publikasikan pada *Jurnal EMBA. Vol 3 no 2.* Dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Prima Inti Citra Rasa Manado secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan. Metode Penelitian Kualitatif dengan Teknik analisisnya menggunakan analisis regresi berganda. Diantara

hasil penelitian berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Vilma dewi anggraeni (2013) mengenai pengaruh iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Program Diploma Institut Pertanian Bogor. Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Fungsionalisme structural sebagai *Grand Theory*, teori sistem sebgai *Middle Range Theory* atau teori pendukung serta teori yang menghubungkan kedua variable atau *Applied Theory* yaitu teori hierarki kebutuhan Maslow. Metode penelitian yang dipakai adalah metode kuantitatif dengan Teknik analisis data menggunakan *Path Analysis.* Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Direktorat Program Diploma IPB.
5. Penelitian yang dilakukan oleh hanna Yuliawati Padmawidjaya pada (2009) mengenai Iklim Komunikasi Oragnisasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai di Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Padjajaran, Tujuannya adalah untuk mengetahui tentang iklim komunikasi organisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai dengan menelusuri unsur partisipasi, keterbukaan, penyampaian pesan dan suportivitas dalam meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi dalam produktivitas kerja pegawai. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif

melalui pendekatan naturalistic, dengan Teknik waancara mendalam, observasi partisipasi dan studi dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa partisipasi pegawai, keterbukaan, penyampaian pesan baik secara langsung maupun tidak langsung tersedianya waktu yang cukup, suportivitas yang dilakukan pimpinan dapat menumbuhkan produktivitas kerja pegawai (Padmawidjaya, 2009).

Dalam konteks penelitian terdahulu, penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya dengan melakukan kajian secara komprehensif terhadap iklim komunikasi organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Perwakilan Provinsi Jawa Barat serta kontribusinya terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini menempatkan iklim komunikasi organisasi, dan Gaya Kepemimpinan sebagai bagian penting dalam meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Perwakilan Provinsi Jawa Barat, perbedaan penelitian ini secara spesifik dapat dilihat pada tabel berikut :

No	Penulis dan tahun	Judul	Teori Yang Digunakan	Hasil	Perbedaan
1	Yoanne (2013) *Jurnal E-komunikasi Vol 1 No 3*	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi PT.Djatim Super Cooking Oil Surabaya terhadap Kinerja Karyawan	Teori Iklim Komunikasi Organisasi oleh Pace & faules, 2006	Iklim komunikasi organisasi PT.Djatim Super Cooking Oil Surabaya Berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variable dan teori yang digunakan
2.	Hotlan Siahaan (2010) Tesis Fikom Unpad	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Perpustakaan Universitas Sumatera Utara	Teori Sistem, Teori Hubungan Manusia dan Teori Komunikasi Kewenangan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi dan motivasi secara bersama sama dan parsial memberikan sumbangan yang berarti terhadap produktivitas kerja	Variable dan teori yang digunakan
3	Hartono dan Rotinsulu (2015) *Jurnal Emba Vol 3 No 2*	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Komunikasi dan Pembagian kerja terhadap Kinjerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado	Teori Sistem, Teori Hubungan Manusia dan Teori Komunikasi Kewenangan	Gaya Kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado.	Variabel dan Teori Yang digunakan

4.	Vilma Dewi Anggraeni (2009) Tesis Fikom Unpad	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Diploma IPB	Teori Fungsionalisme, Teori sistem, dan Teori Hierarki kebutuhan Maslow	Terdapat pengaruh yang positif komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Program Diploma IPB	Variable, teori dan metode yang digunakan.
5.	Hanna Yulia Padmawidjaya (2009) Tesis Fikom Unpad	Iklom Komunikasi Organisasi dalam meningkatkan Produktivitas kerja pegawai di Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Padjajaran.	Teori Fungsionalisme, dan Teori Komunikasi Kewenangan	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa partisipasi pegawai, keterbukaan, penyampaian pesan baik secara langsung maupun tidak langsung tersedianya waktu yang cukup, suportivitas yang dilakukan pimpinan dapat menumbuhkan produktivitas kerja pegawai.	Variable dan teori yang digunakan

Tabel 2.1.1 Rekapitulasi Hasil Penelitian Terdaulu (Mapping Penelitian)

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yag penulis lakukan adalah bahwa penelitian yang dilakukan Yoanne, 2013 berbeda, perbedaan terletak pada variabelnya, Yoanne melakukan penelitian dengan 2 variabel, variable iklim komunikasi organisasi dan kinerja. Penelitian Hotlan Siahaan, 2010 juga berbeda pada

variabelnya, Hotlan tidak menggunakan variable gaya kepemimpinan, dan Hotlan menggunakan Variabel Y nya yaitu produktifitas kerja sedangkan penulis mengenai kinerja pegawai. Perbedaan juga terdapat pada penelitian Hartono,2015, variable yang ditelitinya menggunakan gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja. Yang terakhir penelitian yang dilakukan Vilma,2009, Variabel yang diteliti oleh Vilma yaitu Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi, dan tidak menggunakan gaya kepemimpinan seperti yang penulis teliti. Dan dari semua penelitian terdahulu teori dan Objek penelitiannya berbeda tidak ada yang sama dengan yang penulis lakukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Kajian Teori

Untuk Kejelasan Hubungan antara Konsep-konsep dalam penelitia ini digunakan Teori Tungal yaitu Teori Struktural Fungsional. Deskripsi serta keterkaitan antara teori disajikan sebagai Berikut.

2.2.2 Teori Struktural Fungsional

Teori fungsionalisme structural merupakan suatu teori yang memandang masyarakat sebagai suatu sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan satu sama lain dan bagian yang satu tidak akan berfungsi apabila tidak ada hubungan dengan bagian yang lain. Pendekatan dari teori fungsional memandang masyarakat terintegrasi berdasarkan kata sepakat anggota-anggotanya akan nilai-nilai

kemasyarakatan tertentu. Kesepakatan umum ini menjadi kekuatan yang mampu mengatasi perbedaan-perbedaan pendapat dan kepentingan di antara anggota masyarakat. Hal ini menurut nasikun (Wirawan, 2012 ; 53), sebagai aliran pemikiran fungsionalisme strukturan.

Dalam teori Struktural fungsional, masyarakat sebagai suatu sistem memiliki struktur yang terdiri dari berbagai Lembaga yang mempunyai fungsi dan struktur yang berbeda-beda. Fungsi dan struktur itu akan berbeda pula pada lingkungan masyarakat yang berbeda seperti pada masyarakat modern dan masyarakat tradisional. Lembaga sosial mempunyai fungsi mewariskan nilai-nilai yang ada pada generasi baru. Lembaga keluarga mempunyai fungsi menjaga kelangsungan perkembangan jumlah penduduk. Lembaga berfungsi menjaga tatanan sosial agar berjalan dan ditaati sebagaimana mestinya. Kesemua Lembaga itu akan saling berinteraksi dan saling menyesuaikan yang mengarah pada keseimbangan (Wirawan, 2012 ; 46).

Menurut pandangan teori structural fungsional yang dikemukakan Tallcot Parsons, struktur itu bersifat fungsional, mempunyai empat fungsi penting untuk semua sistem " *Tindakan"*. Hal ini dijelaskan dalam skema AGIL *(Adaptation, goal, attainment, integration, Laten pattern Maintenance)*, yaitu :

1. *Adaptation* (adaptasi) : Sistem – sistem sosial harus menghadapi lingkungannya dengan baik dan menyesuaikannya sesuai dengan kebutuhan. Penyesuaian dari sistem terhadap tuntutan yang tidak dapat diubah (*inflexible*) yang datang pada lingkungannya dan proses transformasi aktif dari penggunaan segi-segi situasi yang dapat dimanipulasi sebagai alat untuk mencapai tujuan.

2. *Goal attainment* (Pencapaian tujuan) : sistem-sistem sosial harus mempunyai tindakan yang diarahkan pada tujuan-tujuannya. Perhatian utamanya bukan pada tujuan individu – individu tetapi tujuan Bersama para anggota dalam suatu sistem sosial.
3. *Integration* (integrasi) : Sistem-sistem sosial harus mengatur hubungan antar bagian-bagian yang menjadi komponennya. Agar sistem sosial itu berfungsi secara efektif sebaggai satu kesatuan, harus ada tingkat solidaritas di antara anggota-anggota di dalamnya, sehingga adanya ikatan emosional yang kuat untuk menghasilkan solidaritas dan kerelaan untuk bekerja sama .
4. *Lattern pattern maintenance* (pola pemeliharaan) : Sistem-sistem sosial harus melengkapi, memelihara dan memperbaiki baik motivasi individual maupun pola-pola kultural yang menciptakan dan menopang motivasi. Hal itu dimaksudkan agar interaksi yang dibangun dalam sistem sosial itu tetap masih dapat dipertahankan.

Fungsi-fungsi di atas memiliki hubunbgan yang erat dengan sistem tindakan. Sistem organisme perilaku sebagai suatu sistem tindakan yang berhubungan dengan fungsi adaptasi, yakni menyesuaikan diri dengan lingkungan dan mengubahnya sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan sistem kepribadian melaksanakan fungsi pencapaian tujuan dengan merumuskan tujuan dan menggerakan segala sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan itu. Sistem sosial berhubungan dengan fungsi integrase yang mengontrol komponen-komponen pembentuk masyarakat itu. Dilain pihak sistem kebudayaan berhubungan dengan pemeliharaan pola-pola dan struktur-struktur yang ada dengan menyiapkan norma-norma dan nilai-nilai yang memotivasi mereka untuk melakukan suatu tindakan.

Sistem tindakan, system mengandaikan adanya kesatuan atara bagian-bagian yang berhuungan satu sama lain. Kesatuan antara bagian itu pada umumnya mempunyai tujuan tertentu. Dengan kata lain, bagian-bagian itu membentuk satu

kesatuan (system) demi tercapainya tujuan atau maksud tertentu (Abercrombie cs., 1984:22).

Teori Tallcot persons mengenai tindakan, meliputi empat system, yakni :

1. System budaya. Dalam system ini, unit analisis yang paling dasar ialah tentang "arti" atau "sistem simbolik". Beberapa contoh dari system-sistem simbolik adalah kepercayaan religious, Bahasa dan nilai-nilai.
2. System social. Adalah interaksi antara dua atau lebih individu-individu melainkan juga terdapat antara kelompok-kelompok, institusi-institusi, masyarakat-masyarakat, dan organisasi-organisasi internasional. System social selalu terarah kepada *equilibrium* (keseimbangan).
3. System kepribadian. Kesatuan yang paling dasar unit ini adalah individu yang merupakan aktor atau pelaku. Pusat perhatiannya dalam Analisa ini ialah kebutuhan-kebutuhan, motif-motif, dan sikap-sikap, seperti motivasi untuk mendapat kepuasan atau keuntungan.
4. System organisme atau aspek biologis dari manusia. Kesatuan yang paling dsar dalam system ini adalah manusia dalam arti biologis, yaitu aspek fisik dari manusia itu. Hal lain yang termasuk aspek fisik ini ialah lingkungan fisik dimana manusia itu hidup.

Asumsi-asumsi teori structural fungsional yang berkaitan dengan sistem tindakan yang dikemukakan parsons (Ritzer & Goodman, 2012; 123) , adalah sebagai berikut :

1. Sistem memiliki properti keteraturan dan bagian-bagian yang saling bergantung.
2. Sistem cenderung bergerak kea rah mempertahankan keteraturan diri atau keseimbangan.
3. Sistem mungkin statis atau bergerak dalam proses perubahan yang teratur.

4. Sifat dasar bagian suatu sistem berpengaruh terhadap bentuk bagian-bagian lain.
5. Sistem memelihara batas-batas dengan lingkungannya.
6. Alokasi dan integrase merupakan dua proses fundamental yang diperlukan untuk memelihara keseimbangan sistem.
7. Sistem cenderung menuju ke arah pemeliharaan keseimbangan diri yang meliputi pemeliharaan batas dan pemeliharaan hubungan antara bagian-bagian dengan keseluruhan sistem , mengendalikan lingkungan yangberbeda-beda dengan keseluruhan sistem, megnendalikan lingkungan yang berbeda-beda dan mengendalikan kecenderungan untuk merubah sistem dari alam ,"

Dilihat dari sudut pandang sistem tindakan, tingkat paling rendah berupa lingkungan fisik – organis yang meliputi aspek-aspek tubuh manusia, anatomi dan fisiologisnya . sedangkan tingkat paling tinggi sebagai realitas terakhir yang berbau "metafisik" yang menurut Toby menyatakan bahwa parsons tidak mengacu kepada sesuatu yang bersifat supranatural ketika berbicara secara simbolik tentang ketidakpastian, kegelisahan, dan tragedy kehidupan sosial yang menantang makna organisasi sosial (Ritzer & Goodman, 2012 ; 123).

Sistem Sosial yang dikemukakan Parsons mengacu pada interaksi tingkat mikro antara ego dan alter -ego sebgai bentuk sistem sosial yang paling dasar. Dia menyatakan sistem sosial terdiri atas sejumlah actor-aktor yang mempunyai motivasi dalam arti mempunyai kecenderungan untuk " mengoptimalkan kepuasan ", yang hubungannya dengan situasi mereka mendefinisikan dan dimediasi dalam symbol-simbol Bersama yang terstruktur secara kultural. Dari pemahaman di atas mengandung konsep-konsep sistem sosial yaitu ; actor, interaksi, lingkungan, optimalisasi kepuasan dan kultur.

Berdasarkan analisis sistem sosial menurut parsons, selain tertarik pada komponen-komponen struktur yang berskala luas seperti kolektivitas, norma dan nilai tetapi juga memperhatikan nilai fungsionalnya . dia mengemukakan persyaratan fungsional dari sistem sosial , yaitu

1. Sistem sosial harus ditata sedemikian rupa sehingga bisa bersinegi dengan komponen sistem lainnya.
2. Sistem sosial harus mendapat dukungan yang diperlukan dari sistem lain, untuk menjaga kelangsungan hidupnya.
3. Sistem sosial harus bisa memenuhi kebutuhan para aktornya dengan proporsi secara signifikan.
4. Sistem sosial harus mampu menumbuhkan partisipasi anggotanya secara memadai.
5. Sistem sosial harus mampu mengendalikan perilaku yang dapat mengganggu.
6. Sistem sosial harus mampu mengendalikan konflik yang akan menimbulkan kekacauan.
7. Sistem sosial memerlukan Bahasa untuk kelangsungan hidupnya.

Sistem Kultural sebagai kekuatan utama yang mengikat berbagai unsur dunia sosial atau yang mengikat sistem tindakan. Kultural menjadi penengah interaksi antar actor, menginteraksi kepribadian dan menyatukan sistem sosial. Kultur bisa menjadi komponen sistem lain dalam sistem sosial menjadi norma dan nilai sedangkan dalam sistem kepribadian, sistem kultur juga mempunyai eksistensi sendiri dalam bentuk pengetahuan, symbol-simbol dan ide-ide.

Kultur dipandang sebagai sistem symbol yang terpola, teratur yang menjadi sasaran orientasi actor, aspek-aspek kepribadian yang di internalisasikan dan pola-pola yang sudah terlembaga dalam sistem sosial. Kultur bersifat subyektif dan simbolik, karenanya dapat dengan mudah di adaptasikan dari satu sistem ke sistem yang lain melalui difusi dan dapat dipindahkan dari sistem kepribadian ke sistem kepribadian lain melalui proses sosialisasi dan proses belajar. Karena sifatnya yang subyektif, kultur mempunyai kemampuan untuk mengendalikan sifat lain.

Menurut Parsons *sistem kepribadian* dikontrol oleh sistem kultural dan sistem sosial. Kepribadian sebagai sistem oreintasi dan motivasi tindakan aktor individual yang terorganisir, yang komponen dasarnya adalah disposisi kebutuhan (Unit-unit motivasi tindakan yang paling penting). Disposisi kebutuhan didefinisikan sebagai kecenderungan yang sama ketika kecenderungan itu bukan bawaan, tetapi diperoleh melalui proses aksi itu sendiri. Atau dengan kata lain disposisi kebutuhan adalah dorongan hati yang dibentuk oleh lingkungan sosial (Ritzer & Goodman, 2012; 131). Parsons membagi tiga tipe disposisi kebutuhan, yaitu : *Tipe kesatu ;* memaksa aktor mencari cinta, persetujuan dan sebgainya dari hubungan sosial mereka; *Tipe Kedua,* menyangkut inernalisasi nilai yang menyebabkan aktor mengamati berbagai standar kultural ; *Tipe Ketiga*, adanya peran yang diharapkan agar aktor memberikan dan menerima respon yang tepat. Sedangkan *Sistem Perilaku* atau organisme behavioral sebagai salah satu di antara empat sistem tindakan, didasarkan atas konstitusi genetic,

organisasinya dipengaruhi oleh proses pengkondisian dan pembelajaran yang terjadi selama hidup aktor individual.

2.2.3. Iklim Organisasi

Untuk lebih mudah memahami tentang iklim komunikasi organisasi,perlu dibahas terlebih dahulu tentang Iklim Organisasi. Lebih jauh ada beberapa definisi iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringers (Masmuh, 2010 ; 44) bahwa Iklim Organisasi dapat dipelajari dengan mengobservasi jumlah otonomi secara individual, kebebasan yang dialami oleh individu, tingkat dan kejelasan secara struktur dan posisi yang dibebankan kepada pekerja. Itulah sebabnya mereka memberikan dimensi Iklim Organisasi sebagai berikut : Rasa tanggung jawab, standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan, ganjaran atau reward, rasa persaudaraan, semangat tim. Iklim organisasi sebagai suatukonsep yang mereflesikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma seikap dan tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.

Sedangkan Schneider mengkonseptualisasikan Iklim Organisasi sebagai persepsi Bersama karyawan tentang praktek, prosedur, dan kegiatan yang difasilitasi, didukung, dan dihargai dalam organisasi. Iklim mengacu pada makna karyawan terhadap peristiwa yang terjadi dalam kehidupan kerja sehari-hari mereka. Berdasarkan isyarat yang mereka anggap dalam lingkungan kerja, karyawan mencoba untuk merasakan lingkungan mereka dan merumuskan kesan ringkasan tentang yang praktek,

prosedur, dan perilaku dihargai, didukung, dan diharapkan dalam organisasi (Samaraweera, 2011 ; 13).

Selanjutnya Miner (Soetopo, 2012 ; 141), menyarikan definisi aspek-aspek iklim organisasi sebagai berikut:

1. Iklim organisasi berkaitan dengan unit yang besar yang mengandung ciri karakteristik tertentu.
2. Iklim Organisasi lebih mendeskripsikan suatu unit organisasi dari pada menilainya.
3. Iklim organisasi berasal dari praktek organisasi
4. Iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota

Lebih jauh Litwin dan Stringers (Muhammad, 2011 ; 83), membagi dimensi-dimensi Iklim Organisasi sebagai berikut :

1. Rasa Tanggung Jawab
2. Standar atau Harapan tentang Kualitas pekerjaan
3. Ganjaran atau *Reward*
4. Rasa Persaudaraan
5. Semangat Tim

Sedangkan menurut Steers dalam Soetopo (2012 ; 142) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat dilihat dari dua sisi pandang, yaitu (1) Iklim organisasi dilihat dari persepsi para anggotanya; (2) Iklim organisasi dilihat dari hubungan antara kegiatan-kegiatan organisasi dan perilaku manajemennya.

Jadi Iklim Organisasi sebagai persepsi-persepsi karyawan tentang bagaimana praktek, prosedur, dan kegiatan yang difasilitasi, didukung, dan dihargai dalam organisasi yang digambarkan melalui tanggung jawab, harapan-harapan, ganjaran, persaudaraan dan semangat kerja dalam organisasi.

2.2.4 Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi dan organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seorag pimpinan organisasi karena factor tersebut banyak sedikitnya ikut mempengaruhi kepada tingkah laku karyawan. Untuk dapat menciptakan iklim komunikasi dan organisasi yang baik perlu memahami kedua hal tersebut serta keadaan karyawan.

Suatu iklim komunikasi dalam konteks organisasi. Unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi dapat dirigkas menjadi lima kategori besar, yaitu :

1. Anggota organisasi. Di pusat organisasi terdapat orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi. Mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan pemikiran yang meliputi konsep-konsep, penggunaan Bahasa, pemecah masalah, dan pembentukan gagasan. Mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan perasaan yang mencakup emosi, keinginan, dan aspek-aspek perilaku manusia lainnya yang bukan aspek intelektual.
2. Pekerjaan dalam organisasi. Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tuas-tugas formal dan informal. Tugas – tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh tiga dmensi universal, yaitu isi, keperluan,dan konteks.
3. Praktik – praktik pengelolaan. Tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lanya. Manajer membuat keputuasan mengenai bagaimana orang-orang lainnya, biasanya bawahan

mereka menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

4. Struktur organisasi. Struktr organisasi merajuk kepada hubungan-hubungan antara “tugas-tugas yang dilaksanakan anggota-anggota organisasi”. Struktur organisasi ditenukan oleh tiga variable, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.
5. Pedoman organisasi. Pedoman organisasi adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri dari pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan.

Ilmuwan komunikasi sangat meyakini bahwa iklim komunikasi sangat penting dalam kehidupan organisasi, kepada siapa pers anggota atau organisasi berbicara, siapa yang disukainya, bagaimana aktivitas kerja dilakukan bagaimana prestasi kerja dicapai, bagaimana beradaptasi dengan organisasi, bagaimana perasaan anggota organisasi dan lain sebagainya salah satunya akan dipengaruhi oleh iklim komunkasi yang terjadi dalam organisasi,

Pace dan Faules membahas mengenai iklim komunikasi organisasi yang mendefinisikan bahwa iklim komunikasi sebagai “ gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal,

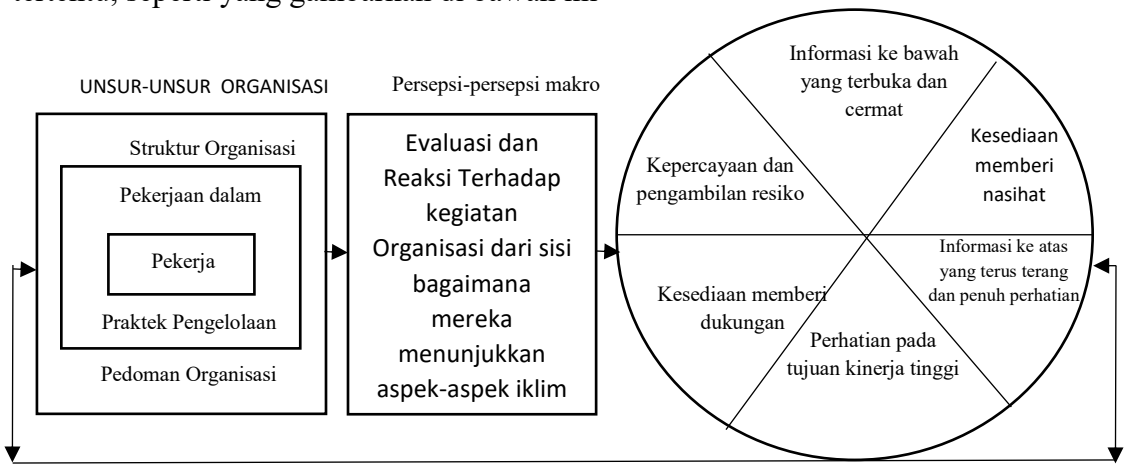
dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut “ (Pace dan Faules, 2006:147).

Iklim komunikasi, sebaliknya merupakan kesatuan yang kompleks dari persepsi-persepsi para anggota organisasi akan peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi di dalam organisasi tersebut. Karena sifatnya yang terjadi dalam jangka panjang, iklim komunikasi sebuah organisasi sering kali disalah artikan, oleh orang yang baru pertama kali, melakukan kontak dengan suatu organisasi bisa saja mendapatkan kesan yang kurang akurat tentang iklim komunikasi di dalam organisasi tersebut, hanya karena interaksi interpersonal yang tidak normal di dalam organisasi tersebut. Persepsi atas organisasi dalam satu rentang waktu tertentu akan memberikan gambaran yang jelas tentang iklim komunikasi yang ada di dalam sebuah organisasi dalam rentang waktu yang lebih lama.

Iklim komunikasi merupakan suatu kiasan dalam bentuk ucapan yang di dalamnya mengandung suatu istilah yang jelas, untuk diteraokan pada situasi yang berbeda dengan tujuan menyatakan suatu kemiripan. Seperti yang dikemukakan Sackmann (pace dan Faules, 2010 ; 147) yang menyatakan bahwa, “ suatu kiasan dapat memberi gambaran yang gambling pada tingkat kognitif, emosional, perilaku dan menyatakan suatu baguan tertentu pada tindakan tanpa menetapkan perilaku sebenarnya’. Iklim komunikasi merupakan merupakan gabungan dari persepsi-persepsi, suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku, respon dari anggota organisasi terhadap yang lainnya, harapan-harapan, konflik antar pribadi dan

kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Sehingga iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi (pace & Faules, 2010 ; 147).

Selain itu lebih tegas lagi disampaikan oleh Redding (pace & faules, 2010 ; 148) bahwa iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting dari pada keterampilan atau Teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Hal ini menjelaskan bahwa iklim komunikasi merupakan hal yang penting di dalam sebuah organisasi dibandingkan keterampilan atau Teknik-teknik komunikasi, karena iklim itu akan mempengaruhi cara pandang kita, keoada siapa kita berbicara, bagaimana perasaan-perasaan serta kerja kita di dalam organisasi. Iklim komunikasi dalam organisasi juga terbentuk melalui suatu proses dalam arti ada sejumlah tahapan yang harus dilalui sebelum peristiwa komunikasi itu terjadi selama rentang waktu tertentu, seperti yang gambarkan di bawah ini



Gambar 2.2 Bagian-bagian yang berinteraksi dalam iklim Komunikasi organisasiPace & Faules (2010: ha150)

Dari gambar di atas, dapat dilihat komponen-kompoonen yang berkontribusi pada iklim organisasi, yaitu : (1) Elemen0elemen organisasi, yang terdiri dari struktur organisasi, petunjuk organisasi, jenis pekerjaan, dan praktek manajemen dan para pegawainya : (2) persepsi-persepsi makro yang terdiri dari sejumlah evaluasi dan reaksi dari anggota organisasi atas berbagai aktivitas organisasi, yang dipandang dari sudut bagaimana para anggota organisasi mempraktekan berbagai aspek dari iklim komunikasi; (3) Efek komunikasi yang dihasilkan melalui aliran komunikasi ke atas dan ke bawah, dukungan dan bimbingan yang ada, kepercayaan dan kemampuan mengambil resiko, serta kemauan untuk mencapai tujuan organisasi yang berkinerja tinggi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Pace dan Faules, ada enam faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi dalam organisasi, yaitu:

1. *Kepercayaan*
   Setiap pegawai pada semua tingkatan harus mampu mengembangkan dan memelihara hubungan saling percaya, kepercayaan pada diri sendiri serta kredibilitas tinggi yang diwujudkan melalui pernyataan maupun tindakan.
2. *Pengambilan keputusan yang partisipatif*
   Setiap pegawai harus saling berkomunikasi dan berkonsultasi atas semua isu yang ada di lingkungan organisasi menyangkut kebijakan organisasi yang relavan dengan tugas mereka. Para pegawai di semua tingkatan harus diberi jalan untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan pimpinan agar mereka dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
3. *Kejujuran*
   Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam orgnaisasi dimana para pegawai secara terbuka mampu mengatakan apa yang ada dalam

pikiran mereka, tanpa memindahkan dan melihat dengan siapa mereka berbicara.

4. *Keterbukaan di dalam komunikasi ke bawah*
   Kecuali untuk informasi rahasia, anggota organisasi harus relative mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana.
5. *Mendengarkan di dalam komunikasi ke atas*
   Setiap pegawai pada semua tingkatan harus saling mendengarkan secara continue dengan pikiran terbuka tentang saran atau laporan masalah yang datang dari pegawai di bawahannya, informasi yang datang dari bawah harus serius untuk diperhatikan dan ditindak lanjuti.
6. *Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi*
   Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi – produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah- demikian pula menunjukan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Sedangkan variable iklim komunikasi menurut Hardjana (2000:55) adlah pengalaman dan persepsi karyawan tentang ; saling percaya(trust) partisipasi dalam pembuatan keputusan, pemberian dukungan, keterbukaan dalam komunikasi ke bawahan, kerelaan mendengar komunikasi dari bawahan, keprihatinan untuk tingkat kinerja tinggi.

Keenam faktor di atas dikembangkan oleh Peterson dan pace (1976) sebagai inventaris iklim komuinikasi (IIK) yang dirancang untuk mengukur mengenai pengaruh iklim komunikasi, yang dirancang untuk mengukur mengenai pengaruh iklim komunikasi, yang sudah banyak digunakan dalam penelitian yang berkaitan dengan organisasi dan hasil pengujiannya telah banyak memberikan hasiul konsisten dan

positif terhadap ke absahannya. Oleh karena itu, kuesionerIIK yang dikembangkan oleh Peterson dan Pace ini dijadikan rujuan untuk mengukur iklim komunikasi organisasi yang di adaptasikan pada Kantor Badan Kependudukan dan keluarga Berencana Nasional Perwakilan Provinsi Jawa Barat.

Ada hubungan yang sirkuler antara iklim orgaisasi dengan iklim komunikasi. Tingkah laku komunikasi mengarahkan kepada perkembangan iklim, di antaranya iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh ermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota ang lain. Sedangkan iklim yang negative menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan.

Penelitian yang dilakukan Redding (Goldhaber,1988) menunjukan bahwa iklim komunikasi lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas houngan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan. Redding (Goldhaber,1986) mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi tersebut.

1. “Supportiveness”, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun da menjaga perasaan diri berharga penting.
2. Partisipasi membuat keputusan
3. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia
4. Keterbukaan dan keterusterangan
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasian dengan jelas kedapa anggota organisasi.

Menurut Gibb (1961 dalam Beebe dan Masterson, 2003: 107-110) menegaskan bahwa tingkah laku komunikasi tertentu dari anggota organisasi mengarahkan kepada iklim supportiveness. Di antara tingkah laku tersebut adalah sebagai berikut :

1. Deskripsi, anggota organisasi memfokuskan pesan mereka kepada kejadian yang dapat diamati dari pada evaluasi secara subjektif atau emosional.
2. Orientasi masalah, anggota organisasi memfokuskan komunikasi mereka kepada pemecah kesulitan mereka secara Bersama.
3. Spontanitas, anggota organisasi berkomunikasi dengan sopan dalam berespons terhadap situasi yang terjadi.
4. “Empathi”, anggota organisasi memperlihatkan perhatian dan pengertian terhadap anggota lainnya.
5. Kesamaan, anggota organisasi memperlakukan anggota yang lain sebagai teman dan tidak menekankan kepada kedudukan dan kekuasaan.
6. “provesionalism”, anggota organisasi bersifat fleksibel dan menyesuaikan diri pada situasi komunikasi yang berbeda-beda.

Selanjutnya Denis (1975) mengemukakan iklim komunikasi sebagai kualitas b=pengalaman yang bersifat objektf mengenai lingkungan interna organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadapa pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi. Denis melakukan pengujian terhadap dimensi iklim komunikasi yang dikemukakan oleh Redding. Dennis hanya menemukan empat dari ima 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.

Yang menjadi pokok persoalan utama dari iklim komunikasi adalah hal-hal berikut :

1. Persepsi mengenai sumber komunikasi dan hubunganna dalam organisasi.
    a. Apakah anggota organisasi merasa puas dengan atasan,teman bekerja sama dan bawahan sebagai sumber informasi.
    b. Berapa pentingnya sumber-sumber itu.
    c. Apakah sumber-sumber tersebut dapat dipercaya.
    d. Apakah sumber-sumber terbuka terhadap komunikasi.
2. persepsi mengenai tersedianya informasi bagi anggota organisasi.
    a. Apakah jumlah informasi yang diterima cocok atau tepat dengan topik-topik yang penting dari sumber informasi.
    b. Apakah informasi itu berguna.
    c. Apakah balikan informasi dikirimkan kepada sumber yang tepat.
3. persepsi mengenai organisasi itu sendiri.
    a. berapa banyaknya anggota yang terlibat dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi mereka.
    b. Apakah tujuan dan objektif dipahami.
    c. Apakah system terbuka terhadap input dari anggotanya.

Robert dan O'Reily (Jablin, 1987) mengembangkan suatu pengaruh iklim komunikasi organisasi yang mencakup 35 item yang dirancang untuk mengukur 16 area komunikasi seperti kebenaran, pengaruh, mobilitas, keinginan berinteraksi, pengaraha dari atasan, dari bawah, pengarahan yang lateral, ketelitian, keringkasan, penyimpanan, kelebihan beban, rasa puas, berkenaan dengan tulisan, tatap muka dan percakapan melalui telepon. Selanjutnya Munchinsky (1977) menemukan bahwa banyak dimensi penelitian Robert dan Reilly ini berhubungansecara signifikan dengan iklim organisasi oleh Litwin da Stringer's.

2.2.5 Gaya Kepemimpinan

Sebelum dijelaskan pengertian gaya kepemimpinan, terlebih dahulu dikemukakan pengertian kepemimpinan. Menurut Robbins dan Judge (2007:177) menjelaskan makna kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi bawahan atau kelompok kea rah tercapainya tujuan. Menurut Winardi (2004) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Sedangkan menurut Kartini (1998:46) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam aspek kepemimpinan terdapat unsur-unsur sebagai berikut :

a) Mempengaruhi orang lainberupa bawahan atau kelompok.

b) Mengarahkan tingkah laku bawahan .

c) Memotivasi bawahan atau orang lain.

Luthans (2006:114) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorangpemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Sementara Nawawi (2003:93) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

2.2.5.1 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan peran yangdilaksanakan atau dimainkan oleh pemimpin di lingkungan kelompoknya agar secara operasional berhasil guna, Rivai dan Sagala (2009:167) mengemukakan bahwa secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu :

1) Fungsi Intruksi
   Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah (*one way communication*). Pemimpin sebagai komunikasi merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana perintah itu dikerjakan agar perintah atau intruksi dapat dilaksanakan secara efektif.
2) Fungsi Konsultasi
   Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah (*Two way Communication*). Dalam penetapan keputusan pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
3) Fungsi Partisipasi
   Merupakan sifat fungsi dimana pemimpin berupaya mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakan keputusan tersebut.

4) Fungsi Delegasi
   Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang kepada bawahan dalam membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan.
5) Fungsi Pengendalian
   Merupakan fungsi pengawasan yang dilaksanakan oleh atasan atau pemimpin terhadap aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan organisasi sebagai upaya untuk memastikan bahwa aktivitas tersebut diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Seluruh fungsi kepemimpinan yang telah disampaikan diatas harus dilaksanakan secara terintegrasi, dimana pelaksanaan kelima fungsi tersebut berlangsung sebagai berikut (Rivai dan Sagala, 2009:173):

1. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja
2. Pemimpin harus mampu memberikanpetunjuk dengan jelas.
3. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat
4. Pemimpin harus mengembangkan kerjasama yang harmonis
5. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan sesuatu batas tanggung jawab masing-masing.
6. Pemimimpin harus berusaha menumbuh kembangkan kemampuan mengemban tanggung jawab.
7. Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat dalam pengendalian.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin mampu melaksanakan fungsinya secara baik dan tepat , maka tentunya akan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan dicapai secara efisien dan efektif.

2.2.5.2 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Nawawi (2003:88) mengelompokan gaya kepemimpinan kedalam lima jenis gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya partisipatif
   Gaya partisipatif menjelaskan bahwa tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila pimpinan secara formal yang membuat keputusan mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran dan pendapat dari pada anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan pimpinan tidak hanya mempergunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi mencoba memberikan kepada bawahan perasaan yang dibutuhkan dan penting.
2. Gaya Pengasuh
   Gaya Pengasuh adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu.
3. Gaya Otoriter adalah gaya kepemimpinan yang tidak membuthkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan.
4. Gaya Birokrasi
   Gaya Birokrasi adalah gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusan.
5. Gaya Orientasi Tugas
   Gaya Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntuk bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas.

2.2.6. Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari pegnertian *Performance,* yang berarti sebagai hasil kerja atau prestasi kerja namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil saja, tetapi termasuk bahaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo,2007:52). Menurut Mangkunegara (2009:51) pengertian kinerja (prestasi

kerja) adalah “ hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan konstribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1988:15). Dengan demikian kinerja adalah tetnang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang aa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Prisip dasar kinerja :

1. Kejujuran. Kejujuran meruakan diri dari dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer,pekerja, dan rekan kerja.
2. Pelayanan. Setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan peayanan kepada stakeholder yaitu: pekerja, manajer, pemilik dan pelanggan.
3. Tanggung jawab. Tanggung jawab merupakan prinsip dasar di belakang pengembangan kinerja.
4. Bermain. Dengan prinsip bermain, dalam manajemen kinerja orang mendapatkan kepuasan dari apa yang mereka kerjakan.
5. Rasa kasihan. Rasa kasihan merupakan prinsip bahwa manajer memahami dan empati terhadap orang lain.
6. Perumusan tujuan. Dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.
7. Konsesus dan kerja sama. Mengandalkan pada consensus dan kerja sama antara atasan dan bawahan dari pada menekankan pada kontro dan melakukan paksaan.

8. Berkelanjutan. Merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, berkelanjutan, bersifat evolusioner, di mana kierja secara bertahap selalu diperbaiki sehingga menjadi semakin baik.
9. Komunikasi dua arah. Dengan komunikasi dua arah, bawahan lebih memahami apa yang diinginkan atasan.
10. Umpan balik. Dapat dipergunakan untuk minjau kembari perencanaan kinerja.

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seorang pegawai hendaknya memiliki kinerja yang tinggi. Akan tetapi hal tersebut sulit untuk dicapa, bahkan banyak pegawai yang memiliki kinerja yang rendah atau semaking menurunnya walaupun telah banyak memiliki pengalaman kerja dan Lembaga pun telah banyak melakukan pelatihan maupun pengembangan terhadap sumber daya manusainnya, untuk dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja pegawainya. Kinerja pegawai yang rendah akan menjadi suatu permasalahan bagi sebuah organisasi atau Lembaga, karena kinerja yang dihasilkan pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Untuk memberikan gambaran tentang kinerja pegawai, berikut ini adalah beberapa penjelasan yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:46) bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Definisi kinerja pegawai yang dikemukakan oleh simanjuntak (2005:111) adalah :

> “ Tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencangkup kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat dipahami bahwa kinerja adalah prestasi seseorang baik kuantitas dan kualitas karena dalam melaksanakan pekerjaan secara maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam periode tertentu. Seseorang yang memiliki tingkat kinerja tinggi dan mencapai sasaran yang ditetapkan sebelumnya disebut efektif, sebaliknya, seseorang yang tingkat kinerjanya rendah dan tidak mencapai standar yang telah ditetapkan sebelumnya disebut tidak efektif. Selanjutnya, apabila seseorang mencapai kinerja atau sasaran tertentu dengan biaya atau pengorbanan yang sekecil-kecilnya disebut efisien, sedangkan apabila seseorang mencapai kinerja atau sasaran tertentu dengan biaya atau pengeluaran yang tinggi disebut in efisiensi.

2.2.6.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Hasibuan (2007:55) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah Motivasi kerja, budaya organisasi, kompensasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Menurut Robbins (2006:97) ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi kinerja :

1) Kemampuan fisik,mental , pengetahuan dan keterampilan.
2) Motivasi kerja yaitu kemampuan individu untuk mengeluarkan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
3) Kesempatan, atau *opportunity* yaitu kesempatan bagi individu untuk menunjukan kinerjanya.

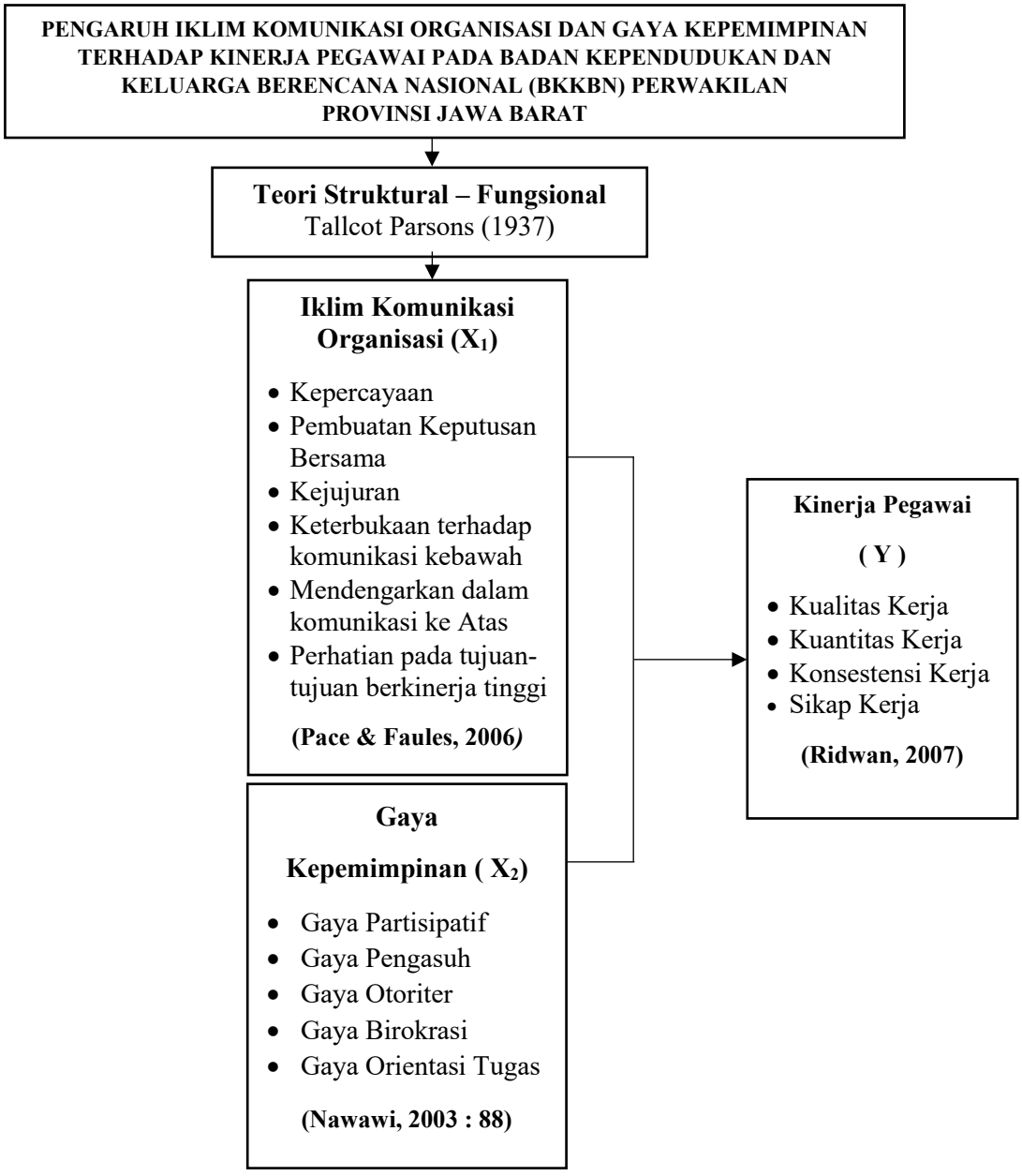
Menurut pendapat Luthans (2006:62) faktor yang mempengarhui kinerja pegawai adalah kompensasi, gaji, kepemimpinan, komitmen kerja, lingkungan atau suasana kerja, budaya organisasi , keterlibatan dalam organisasi, dan disiplin kerja. Menurut Dessler (2007:191) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan, motivasi kerja, perilaku kerja , budaya organisasi dan minat pegawai serta penerimaan orang terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

2.2.6.2 Indikator Kinerja Pegawai

Riduwan (2007:98) menyatakan bahwa indicator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja, yaitu :

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Konsistensi Kerja
4. Sikap kerja

2.2.7 Alur Pemikiran Bagan Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2.7 Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis

Hipotesis Menurut Sekaran (2006:103) adalah :

> " *a hypothesis can be defined as a logically conjectured relationship between two or more variables expressed in the form of a setable statement"*

Secara umum dapat diartikan bahwa suatu hipotesis dan di definisikan sebagai hubungan yang logis antara dua atau lebih variable yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan. Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dinyatakan hipotesis penelitian ini sebagai berikut,

1. Terdapat Besar pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Perwakilan Provinsi Jawa Barat .
2. Terdapat Besar pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Perwakilan Provinsi Jawa Barat .
3. Terdapat Besar Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Perwakilan Provinsi Jawa Barat .