Modul mata kuliah komunikasi organisasi online 3

IKLIM ORGANISASI, IKLIM KOMUNIKASI DAN IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI

 Iklim organisasi dan iklim komunikasi memiliki hubungan yang erat karena iklim organisasi tanpa iklim komunikasi maka proses organisasi tidak akan berjalan dengan efektif dan efisien. Iklim komunikasi dan organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seorang pimpinan organisasi karena faktor tersebut banyak sedikitnya ikut memengaruhi kepada tingkah laku karyawan. Untuk dapat menciptakan iklim komunikasi dan organisasi yang baik perlu memahami kedua hal tersebut serta keadaan karyawan.

PENGERTIAN IKLIM ORGANISASI

 Konsep mengenai iklim organisasi telah mendapat perhatian kira-kira 30 tahun yang lalu tetapi sampai sekarang belum ada kesepakatan para ahli tentang itu. Telah banyak usaha yang telah dilakukan untuk memisahkan, menerangkan, dan menetukan temat konsepsi ini dalam teori organisasi. Istilah iklim disini merupakan kiasan (metafora). Kiasan adalah bentuk ucapan yang didalamnya suatu istilah atau frasa yang jelas artinya diterapkan pada situasi yang berbeda dengan tujuan menyatakan suatu kemiripan.

Menurut Sackmann dalam Pace dan Faules, iklim merupakan suatu kiasan dapat memberi gambaran yang gambling pada tingkat kognitif, emosional, perilaku, dan menyatakan suatu bagian tertentu pada tindakan tanpa menetapkan perilaku sebenarnya.

 Iklim komunikasi (organisasi) memiliki peran yang sangat penting karena mengaitkan konsep-konsep, perasaan-perasaan, dan harapan-harapan anggota-anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi.

Dalam kaitannya dengan hal ini, Redding dalam Pace dan Faules menyatakan bahwa iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif.

 Hillrieger dan Slocum mengemukakan definisi iklim organisasi dengan mempertimbangkan subsistem dalam organisasi. Mereka mengatakan iklim organisasi adalah suatu set atribut organisasi dan subsistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi ayng mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem terhadap anggota dan lingkungannya.

Stringer mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Tagiuri dalam Muhammad mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal oganisasi yang secara realtif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan memengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik tertentu dari lingkungan.

Masih dalam buku Muhammad, Payne dan Pugh mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.

 Kemudian dikemukakan oleh Luthans bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi.

Dari definisi-definisi yang telah dikemukakan di atas kelihatan bahwa para ahli belum sepakat tentang konsep iklim organisasi ini tetapi walaupun demikian sudah ada kesepakatan umum mengenai atributnya tetapi juga ada hal-hal penting yang tidak disepakati mereka. Hal-hal yang disepakati dan tidak disepakati menurut Tomkins adalah sebagai berikut :

1. Ada konsensus bahwa iklim organisasi adalah suatu konsep yang masih menjadi pembicaraan para ahli mengenai sifat yang dipunyai sistem secara keseluruhan atau organisasi secara keseluruhan atau sub unit organisasi. Jame dan Jones membedakan iklim psikologis yang dipersepsi individu mengenai organisasi dengan iklim organisasi yang menunjuk kepada ciri global dari lingkungan organisasi yang mencolok mata anggota. Bukti empiris menunjukkan bahwa perbedaan kedua iklim ini sesungguhnya sesuatu yang berarti dan iklim organisasi adalah konsep yang bebas dari persepsi anggota secara individual mengenai organisasi. Perbedaan ini juga membawa implikasi penting terhadap bagaimana mendefinisikan iklim secara operasional dan menilainya. Untuk mengukur iklim psikologis peneliti hanya memerlukan mengukur persepsi anggota secara individual mengenai organisasi. Tetapi sebaliknya karena iklim organisasi adalah suatu atribut dari satu istem, mengukur persepsi subjek tidaklah cukup.
2. Ada persetujuan bahwa iklim lebih bersifat deskriptif daripada afektif atau evaluatif.
3. Diterima secara umum bahwa iklim timbul dari dan diperkuat oleh praktik organisasi yang mungkin terbatas pada aktivitas yang sistematis dan yang telah menjadi kebiasaan yang mendalam serta penting oleh organisasi atau anggotanya.
4. Ada ketidaksepakatan mengenai bagaimana iklim itu secara umum. Beberapa peneliti menduga bahwa suatu set dimensi atau pernyataan yang deskriptif dapat digunakan untuk mencirikan iklim dari sistem. Dimensi iklim ini dikembangkan oleh Litwin dan Stringers. Sebaliknya Schneider mengemukakan bahwa organisasi mungkin mempunyai banyak iklim yang berbeda seperti iklim keselamatan, iklim pelayanan langganan dan sebagainya. Dia mendasarkan pendapatnya ini pada hubungan iklim dengan praktik organisasi. Jika praktik menghasilkan iklim, tentu ada iklim tertentu bagi tiap-tiap praktik yang berbeda dalam organisasi.
5. Diperdebatkan apakah iklim itu konsep yang objektif atau subjektif.
6. Diperkirakan bahwa iklim organisasi memengaruhi tingkah laku anggota organisasi.
7. Iklim juga mempunyai pertalian dengan kuktur organisasi. Beberapa pengarang menyatakan bahwa iklim adalah suatu pengganti yang lebih bersifat empiris bagi istilah kultur. Sementara yang lain mengatakan bahwa kultur adalah samar-samar dan harus ditempatkan pada konsep yang lebih luas dari iklim. Secara umum iklim kelihatannya adalah satu bentuk bukan suatu pengganti kultur. Hasil-hasil penelitian mengenai iklim organisasi cenderung mendukung kesimpulan bahwa lebih positif iklim lebih produktif organisasi. Iklim positif ini tidak hanya menguntungkan organisasi tetapi juga penting bagi kehidupan manusia dalam organisasi.

Iklim organisasi memengaruhi praktik dan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Kenekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana.

DIMENSI-DIMENSI IKLIM ORGANISASI

 Litwin dan Stringers dalam Goldhaber memberikan dimensi-dimensi iklim organisasi yakni sebagai berikut :

1. *Responsibility. Degree of delegation experienced by employees*
2. *Standard. Expectation about the quality of one’s work*
3. *Reward. Recognition and rewardfor good vs disapproval for poor performance*
4. *Friendly*
5. *Team Spirit. Good followship, trust*.

Mereka mengatakan bahwa iklim organisasi dapat dipelajari dengan mengobservasi jumlah otonomi secara individual, kebebasan yang dialami oleh individu, tingkat dan kejelasan struktur dan posisi yang dibebankan kepada pekerja, orientasi ganjaran dari organisasi dan banyaknya sokongan serta kehangatan yang diberikan kepada pekerja.

Sementara Steve Kelneer menyebutkan enam (6) dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

1. *Flexibility conformity*. Fleksibilitas dan *comformity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasaan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan.
2. *Responsibility*. *Responsibility* 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.
3. *Standards*. Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugasdengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.
4. *Reward*. *Reward* berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
5. *Clarity*. *Clarity* berkaitan dengan perasaan karyawan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.
6. *Team Commitment*. *Team Commitment* berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesdiaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBENTUK IKLIM ORGANISASI

Faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi menurut Liliweri adalah faktor lingkungan organisasi eksternal dan factor lingkungan organisasi internal.

1. Lingkungan eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi memengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Seperti lingkungan alam, fisik, perundang-undangan, pemerintah pusat, pemerintah daerah, industry, lembaga hokum, lembaga sumber daya keuangan seperti perbankan, asuransi, pajak, kperasi dan yayasan, pendidikan dan competitor dan lain sebagainya yang dapat memengaruhi iklim organisasi.

1. Lingkungan internal organisasi

Lingkungan organisasi internal terdiri dari visi, misi, strategi, struktur organisasi, ukuran, teknologi, sumber daya manusia, syarat-syarat pekerjaan, keterampilan dan kemampuan individu, perilaku kepemimpinan, budaya praktik manajemen, serta kebutuhan individu.

1. Visi organisasi merupakan pernyataan tujuan kemana organisasi akan diarahkan, lebih berhasil, atau lebih diinginkan sesuai dengan kondisi sekarang.
2. Misi merupakan penjabaran dari visi dan merupakan gambaran ringkas mengenai apa yang akan dilaksanakan sehubungan dengan rumusan visi. Strategi organisasi merupakan gambaran mengenai metode dan teknik untuk mencapai visi dan misi organisasi.
3. Struktur organisasi adalah alokasi formal dari peran/kerja organisasi, mekanisme administratif untuk mengawasi dan mengintegrasikan aktivitas organisasi termasuk seluruh aktivitas organisasi yang melintas batas formal.
4. Ukuran organisasi adalah konfigurasi (rentang kendali dan ukuran) yang menerangkan jumlah atau banyaknya satuan kerja yang diawasi dan berpengaruh terhadap pola-pola interaksi.
5. Teknologi dan sumber daya adalah semua bentuk metode dan teknik baik material maupun non material yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.
6. Syarat-syarat pekerjaan adalah bentuk formalisasi yang menerangkan sejauhmana pengaturan hubungan antara organisasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, atau hubungan horizontal juga pengaturan *job design*.
7. Keterampilan dan kemampuan individu berkaitan dengan pengetahuan dan praktik teknis dari setiap pekerjaan untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepada karyawan.
8. Perilaku kepemimpinan individu adalah semua karakteristik pemimpin yang menggambarkan tidak hanya tindakan tetapi latar belakang dari tindakan.
9. Budaya organisasi adalah pola-pola perilaku, keyakinan, dan perilaku yang timbul dari bentuk interaksi sosial dan tindakan sosial.
10. Praktik manajemen merupakan keseluruhan pelaksanaan fungsi organisasi dan manajemen, misalnya perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau motivasi, pelaksanaan dan evaluasi.

IKLIM

ORGANISASI

Perilaku kepemimpinan

Lingkungan eksternal

Misi dan strategi

Struktur dan ukuran

Budaya organisasi

Praktik manajemen

Teknologi dan sumber daya

System kebijakan dan prosedur

Syarat-syarat pekerjaan

Keterampilan dan kemampuan individu

Kebudayaan dan individu, motif dan gaya

Proses psikologi organisasi

Kinerja individu dan organisasi, kebudayaan

Bagan pengaruh bariabel internal dan eksternal terhadap iklim organisasi

Bagan di atas menggambarkan pengaruh pelbagai variabel internal dan eksternal organisasi yang dapat memengaruhi pembentukan iklim organisasi. Hubungan diantara dua variabel tersebut diintervensi oleh iklim organisasi sebagia *variable intervening*.

 Sementara menurut Higgins, ada empat (4) prinsip yang memengaruhi factor iklim organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap keputusan pimpinan atau manajer memengaruhi iklim organisasi dalam beberapa hal seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

1. Tingkah laku karyawan

Tngkah laku karyawan memengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atekniktau gagalnya hubungan antar manusia.

1. Tingkah laku kelompok kerja

Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan du acara yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja dan informal sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

1. Faktor eksternal organisasi

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

PENDEKATAN DALAM IKLIM ORGANISASI

James dan Jones membagi iklim organisasi dalam tiga (3) pendekatan yaitu :

1. *The multiplemeasurement – Organizational attribute approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat yaitu relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta memengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang memengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas system, gaya kepemimpinan, dana rah tujuan organisasi.

1. *The perseptual measurement – Organizational attribute approach*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukran secara objektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

1. *The perseptual measurement – Individual approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu.

PENGERTIAN IKLIM KOMUNIKASI

Hillreiger dan Slocum mengatakan iklim komunikasi organisasi adalah suatu set atribut organisasi yang menyebabkan bagaimana berjalannya subsistem organisasi terhadap anggota dan lingkungannya. Redding mengatakan iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa :

1. Organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko
2. Mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka dan menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi
3. Mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi
4. Secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.

Sementara itu, iklim komunikasi organisasi menurut Pace dan faules merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Kita mengasumsikan bahwa iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi-persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada organisasi.

Selanjutnya Denis mengemukakan iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi.

DIMENSI-DIMENSI IKLIM KOMUNIKASI

Hasil penelitian yang dilakukan Redding menunjukkan bahwa iklim komunikasi lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan. Redding mengusulkan bahwa lima (5) dimensi dari iklim komunikasi tersebut yakni :

1. *Supportiveness*. *Subordinates perceive that their communication relationship with their superior helps them build and maintain a sense of personal worth and importance*. (dukungan karyawan. Memandang hubungan komunikasi dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang makna dan kepentingan perannya)
2. *Participative decision making*. *A generalized* *complex of attitudes that characterize climate where employees are free to communicate upward with a true sense of influence.* (kesertaan dalam proses keputusan. Kesadaran komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh didengarkan dan digunakan)
3. *Truth, confidence, credibility*. *The* *extent to which message sources and/or communication events are judged believable.* (kejujuran, percaya diri, dan keandalan. Sumber pesan dana tau peristiwa-peristiwa komunikasi dianggap dapat dipercaya)
4. *Openness and candor*. *Whatever the relationship (e.g., superior-subordinate, peer-peer, etc.), there is openness and candor in message “telling” and “listening”.* (terbuka dan tulus. Dalam komunikasi formal maupun informal terdapat keterbukaan dan ketulusan dalam berkata dan mendengar)
5. *High performance goals*. *Degree* *to which performance goals are clearly communicated to an organization’s members.* (tujuan kinerja yang tinggi. Tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja sebagaimana dirasakan oleh para karyawan)

PENTINGNYA IKLIM KOMUNIKASI

Pentingnya iklim komunikasi organisasi karena memengaruhi cara hidup kita kepada siapa kita berbicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Redding dalam Goldhaber menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Beberapa alasan pentingnya iklim komunikasi dalam organisasi yaitu :

1. Karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi
2. Membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi
3. Dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu
4. Iklim komunikasi berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut
5. Menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas

Selain itu, iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi karena iklim memengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk kepada penggunaan tubub secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, atau berjalan dan memecahkan masalah. Usaha biasanya terdiri atas empat (4) unsur :

1. Aktivitas
2. Langkah-langkah pelaksanaan kerja
3. Kualitas hasil
4. Pola waktu kerja

Kesediaan untuk melakukan usaha sungguh-sungguh atas nama organisasi adalah salah satu dari tiga faktor komitmen organisasi. Kepercayaan yang kuat serta penerimaan atas tujuan serta nilai-nilai organisasi dan keinginan yang besar untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi adalah dua faktor komitmen organisasi lainnya.

Jadi dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi dalam organisasi (perusahaan) mempunyai konsekuensi penting bagi pergantian dan masa kerja karyawan dalam organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi. Proses-proses interaksi yang terlibat dalam perkembangan iklim komunikasi organisasi juga memberi andil pada beberapa pengaruh penting dalam restrukturisasi, reorganisasi, dan dalam menghidupkan kembali unsur-unsur dasar organisasi.

DUA CELAH DALAM IKLIM KOMUNIKASI

JR. Gibb menekankan betapa pentingnya perilaku dan sikap pemimpin dalam menciptakan iklim komunikasi dalam organisasi dengan mengidentifikasi dua kutub dalam iklim komunikasi. Kutub pertama, iklim yang mendukung adalah iklim yang mendorong bawahan. Kutub kedua adalah iklim yang bertahan menggambarkan bagaimana individu harus berjaga dan beraksi dengan penuh perjuangan terhadap pelbagai tantangan organisasi.

Untuk lebih memahami teori yang dikemukakannya, Gibb mengidentifikasi sejumlah dikotomi bagaimana pendekatan manajer terhadap situasi sedemikian rupa sehingga para bawahan beraksi dengan penuh perjuangan. Adapun sejumlah dikotomi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perasaan superior

Sikap komunikasi yang muncul dari para pemimpin organisasi ditunjukkan melalui ungkapan “Aku adalah bos”. Lakukan itu atau selain itu. Seorang bawahan yang mengalami sikap spesifik ini akan merasa segan untuk mendekati pemimpin ketika dia menghadapi suatu masalah. Seorang pemimpin harus mengatakan “Apakah kamu belum mengerti apa yang saya katakana?” atau sebaliknya pemimpin mengatakan “Kamu juga adalah bos di tempat kerjamu”.

1. Strategi dan spontanitas

Strategi melibatkan seorang pemimpin untuk berbicara secara terbuka atau berbicara jujur dan spontan dalam mengatakan suatu fakta bahwa apa yang kita lakukan ini merupakan agenda organisasi. Dalam situasi seperti ini, para bawahan yang mendengar pertanyaan penting, akan mempunyai perasaan ingin tahu apa sasaran akhir yang dimaksud dalam perkataan pimpinannya.

1. Kontrol dan orientasi pada masalah

Suatu iklim komunikasi ditentukan oleh kontrol dari pimpinan terhadap bawahan yang mampu mengarahkan bawahannya mengenal masalah yang mereka hadapi. Para pemimpin sebaiknya jangan menuduh bawahan mereka melainkan bertanya “Mengapa kamu tidak mencoba metode ini sebagai metode yang mungkin paling baik?” Pertanyaan seperti ini menampilkan kontrol dan sekaligus mengarahkan bawahannya kepada suatu masalah metode untuk menyelesaikan tugas.

1. Kepastian dan profesionalisme

Setiap pemimpin harus menunjukkan sikap yang pasti terhadap apa yang sedang dihadapi. Seorang manajer harus dapat menunjukkan suatu kepastian terhadap apa yang sedang dikerjakan oleh para bawahannya, mendorong mereka untuk terus melakukan eksperiman dan mendorong untuk menampilkan perilaku kerja baru yang lebih professional. Jadi para bawahan akan bekerja secara pasti sesuai dengan teladan yang diberikan pimpinannya.

1. Netralitas dan empati.

Sikap netral adalah sikap para pemimpin untuk menyatakan ketidakberpihakan organisasi yang dia pimpin terhadap suatu masalah. Sebaiknya juga mengatakan perasaan empati terhadap masalah bawahan

HUBUNGAN IKLIM KOMUNIKASI DENGAN KEPUASAN KOMUNIKASI

Menurut Redding dalam Muhammad, kepuasan komunikasi adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Kepuasan komunikasi dalam pengertian ini menunjukkan kepada bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskan, bagaimana diterima, diproses dan apa respons orang yang menerima.

Iklim komunikasi jelas dipengaruhi oleh persepsi bagaimana baiknya aktivitas komunikasi dari suatu organisasi memuaskan tuntutan pribadi. Kepuasan komunikasi adalah satu fungsi dari apa yang seorang dapatkan dengan apa yang diharapkan. Kepuasan komunikasi tidaklah terikat kepada konsepsi efektivitas pesan. Jika pengalaman komunikasi memenuhi satu persyaratan adalah mungkin dihargai sebagai sesuatu yang memuaskan meskipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut standar tertentu. Kita dapat saja mengharapkan memperoleh informasi diberikan dengan cara tertentu. Jika informasi dikomunikasikan dengan cara yang konsisten dengan apa yang diharapkan, kita mengalami kepuasan dengan komunikasi.

Salah satu penunjang agar dalam suatu organisasi dapat berjalan adalah menjaga kepuasan komunikasi karyawan. Kepuasan atas komunikasi kadang dikacaukan dengan iklim komunikasi. Alasannya menurut Pace dan Faules, tampaknya merupakan fungsi dari bagaimana kepuasan anggota terhadap komunikasi dalam organisasi, kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro sedangkan iklim merupakan konsep makro dan konsep gabungan.

Kepuasan juga menggambarkan evaluasi atas suatu keadaan internal afektif, sedangkan iklim merupakan deskripsi kondisi eksternal bagi individu. Iklim terdiri dari suatu citra gabungan entitas atau fenomena global seperti komunikasi atau organisasi dan kepuasan menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Iklim adalah suatu istilah yang menandai beberapa sifat keseluruhan organisasi atau salah satu sifat unit bagiannya yang lengkap. Kepuasan menggambarkan evaluasi pribadi atas keadaan internal.

Perbedaan dan persamaan iklim komunikasi dan dimensi-dimensi kepuasan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

|  |  |
| --- | --- |
| KEPUASAN KOMUNIKASI | IKLIM KOMUNIKASI |
| 1. Informasi yang berkaitan dengan pekerjaan
2. Kecukupan informasi
3. Kemampuan untuk menyarankan perbaikan
4. Efisiensi pelbagai saluran komunikasi ke bawah
5. Kualitas media
6. Cara rekan kerja berkomunikasi
7. Informasi tentang organisasi scara keseluruhan
8. Integrasi organisasi
 | 1. Kepercayaan
2. Pembuatan keputusan partisipatif
3. Kejujuran
4. Keterbukaan dalam komunikasi
5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas
6. Memikirkan tujuan-tujuan berkinerja tinggi
 |

Istilah kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan total komunikasinya meskipun kepuasan-kepuasan komunikasi ini cenderung memperkaya gagasan iklim dengan menyoroti tingkat individu dan pribadi.

Wiio, Down dan Hazen dan Beckstrom menyusun suatu kuesioner untuk mengukur sepuluh dari faktor kepuasan komunikasi organisasi karyawan dalam organisasi yang telah dipegang oleh peneliti terdahulu. Kepuasan dengan komunikasi muncul dari kombinasi faktor-faktor berikut :

1. Kepuasan dengan pekerjaan. Ini mencakup hal-hal yang berkenaan dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat, pekerjaan itu sendiri. Dari hasil penelitian ternyata bahwa kepuasan dalam aspek pekerjaan memberikan sumbangan kepada kepuasan komunikasi.
2. Kepuasan dengan ketepatan informasi. Faktor ini mencakup tentang tingkat kepuasan dengan informasi, kebijaksanaan, teknik-teknik baru, perubahan administratif dan staf, rencana masa datang dan penampilan pribadi. Kelihatannya kepuasan dengan ketepatan informasi yang diterima penting bagi konsep kepuasan komunikasi organisasi.
3. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan. Faktor ini mencakup hal-hal sebagai tempat dimana komunikasi seharusya disempurnakan, pemberitahuan mengenai perubahan utnuk tujuan penyempurnaan dan strategi khusus yang digunakan dalam membuat perubahan. Kepuasan dengan bermacam-macam perubahan yang dibuat, bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan, kelihatannya mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi organisasi.
4. Kepuasan dengan efisensi bermacam-macam saluran komunikasi. Faktor ini mencakup melalui mana komunikasi disebarluaskan dalam organisasi, mencakup peralatan, bulletin, memo, materi tulisan. Kepuasan komunikasi tampaknya berhubungan dengan pandangan orang mengenai berapa efisiennya media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.
5. Kepuasan dengan kualitas media. Yang berhubungan dengan faktor ini berapa baiknya mutu tulisan, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia dan ketepatan informasi yang datang. Hasil penelitian menyarankan bahwa penampilan, ketepatan dan tersedianya informasi mempunyai pengaruh kepada kepuasan orang dengan komunikasi dalam organisasi.
6. Kepuasan dengan cara komunikasi teman sekerja. Faktor ini mencakup komunikasi horizontal, informal dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan mendapatkan informasi dan teman sekerja. Kepuasan dengan komunikasi berhubungan dengan hubungan yang memuaskan dengan teman sekerja.
7. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan. Faktor ini mencakup hal-hal keetrlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan atau bantuan dari organisasi dan informasi dari organisasi. Kelihatan bahwa rasa puas dalam komunikasi organisasi dipengaruhi oleh aspek-aspek organisasi seperti dipercaya, sokongan dan tujuan kinerja yang tinggi.

Menurut Down, kuesioner kepuasan komunikasi adalah pusaka berharga. Dilandasi suatu proses pengembangan yang kokoh, memiliki orientasi teoretis yang kaya, dan digunakan dalam pelbagai suatu organisasi, dan kuesioner ini terbukti merupakan sarana berguna, fleksibel, dan efisien untuk meninjau “komunikasi organisasi”.

ANALISIS IKLIM KOMUNIKASI

Proses pengukuran iklim komunkasi organisasi meliputi penelitian atas persepsi anggota organisasi mengenai pengaruh komunikasi. Sebagai konsep yang berkaitan dengan persepsi, iklim komunikasi organisasi diukur dengan meneliti reaksi-reaksi perseptual anggota organsasi atas sifat-sifat makro organisasi. Meskipun satuan-satuan analisis adalah perspsi individu, persepsi keseluruhan memberi suatu deskripsi yang bermanfaat menegnai iklim komunikasi organisasi bila diukur adalah sifat-sifat makro organsasi. Iklim suatu organisasi diungkapkan melaui isi pesan dan bentuk-bentuk simbolik yang dipergunakan dalam interaksi. Sikap-sikap kolektif diungkapkan dalam pembendahraan kata, kiasan-kiasan, kisah-kisah dan laporan-laporan. Setiap orang yang pernah bekerja di perusahaan yang sedang dalam keadaan kritis, pasti mengerti Bahasa pesimisme, keputusasaan dan perjuangan. Hubungan sehari-hari memiliki gambaran tentang bagaimana iklim diciptakan dan dipelihara.

Schrank menggambrakan percakapan informal sebagai pengilang kebosanan dan berpendapat bahwa walaupun pekerjaan itu sendiri sangat ponting bagi komunitas lingkungan kerja, hal yang paling diabaikan oleh orang-orang yang mengamati masalah-masalah komunitas lingkungan kerja adalah sifat dasar hubungan antarmanusia. Kebiasaan-kebiasan seperti mengucapkan salam, istirahat untuk minum kopi, makn siang, istirahat untuk merokok, bercanda dan bercakap-cakap tentang banyak hal merupakan cara-cara penting sebuah komunitas memelihara dirinya.

Iklim mempunyai implikasi yang menjangkau panjang, penelitian iklim meliputi lebih daripada sekedar menentukan apakah perusahaan X merupakan tempat bekerja yang menyenangkan. Mayer melaporkan sebuah penelitian yang menunukkan bagaimana bentuk-bentuk simbolik (cerita-cerita dan kiasan-kiasan) mempertahankan ideology, mengganti petunjuk organisasi dan membantu membimbing reaksi-reaksi anggota pada saat kritis. Bila anggota organisasi berinteraksi dan menggunakan bentuk-bentuk simbolik, bentuk-bentuk tersebut memberikan rasionalisasi atas tindakan organisasi. Mereka juga menunjukkan apa yang diharapkan dari iklim organisasi.