

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Komunikasi Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Istilah komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa latin, yaitu *communicatus* yang berarti berbagi atau menjadi milik bersama. Kata sifatnya *communis* yang bermakna umum atau bersama-sama.

Pace dan Faules (2006: 26) mendefinisikan komunikasi dengan menggolongkan dua bentuk umum tindakan yang dilakukan orang yang terlibat dalam komunikasi, yaitu penciptaan pesan dan penafsiran pesan. Pesan di sini tidak harus berupa kata-kata, namun bisa juga merupakan pertunjukan (*display*).

Menurut West dan Turner (2008: 29) komunikasi adalah proses sosial dimana individu-individu menggunakan simbol-simbol untuk menciptakan dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan mereka.

Menurut Agus M. Hardjana (2007: 11) komunikasi adalah proses penyampaian makna dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain melalui media tertentu.

Sedangkan menurut Djoko Purwanto (2006: 3) komunikasi sebagai suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim) baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan.

Malayu S. P. Hasibuan (2012: 6) komunikasi adalah suatu alat untuk menyatukan perintah, laporan, berita, ide, pesan, atau informasi dari komunikator kepada komunikan agar di antara mereka terdapat interaksi.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan mengenai komunikasi organisasi ini dapat disimpulkan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut:

1. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang dipengaruhi oleh pihak internal maupun eksternal.
2. Komunikasi organisasi meliputi pesan, tujuan, arus komunikasi dan media komunikasi.
3. Komunikasi organisasi meliputi orang yang mempunyai skill, hubungan dan perasaan yang sama.
4. Komunikasi organisasi adalah kegiatan pertukaran pesan atau informasi yang terjadi di lingkup organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2011: 148) ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi komunikasi yaitu:

1. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator:
 - a. Keterampilan *sender*, baik dalam menyampaikan pikiran secara tertulis maupun lisan.
 - b. Sikap *sender*, sikap yang angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap *sender* yang ragu-ragu dapat

mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan.

- c. Pengetahuan *sender*, *sender* mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* se jelas mungkin. Dengan demikian, *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.
- d. Media saluran yang digunakan oleh *sender*

2. Faktor dari pihak *receiver*:

- a. Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh *sender* dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengar dan membaca pesan.
- b. Sikap *Receiver*, sikap *receiver* terhadap *sender* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi.
- c. Pengetahuan *Receiver*, *receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*.
- d. Media Saluran Komunikasi, media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya.

2.1.1.3 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, komunikasi dalam organisasi akan melibatkan empat fungsi, yaitu : fungsi informatif, reguler, persuasif dan integratif (Sendjaja, Rahardjo dan Pradekso, 2004 : 136).

1. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.

2. Fungsi Reguler

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini. *Pertama*, atasan atau orang-orang yang berada tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. *Kedua*, berkaitan dengan pesan atau *message*. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan yang lebih baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam sebuah organisasi tersebut (*newsletter, bulletin*) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata.

2.1.1.4 Indikator Komunikasi Organisasi

Indikator komunikasi organisasi yang menunjang atau dapat dikatakan dengan arah aliran yang berbeda menurut Pace dan Faules (2006: 184) terdiri dari komunikasi formal dan komunikasi informal.

1. Komunikasi Formal

1. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah dalam organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

Menurut Katz dan Kahn dalam Pace dan Faules (2006: 185) ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan:

- a. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan;
 - b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan;
 - c. Informasi mengenai kebijakan dan praktik – praktik organisasi;
 - d. Informasi mengenai kinerja karyawan;
 - e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (sense of mision).
2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas dalam organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia).

Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan:

- a. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang – orang lainnya.
- b. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan

seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.

- c. Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong omelan dan keluhan muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi – operasi sebenarnya.
- d. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran – saran mengenai operasi organisasi.
- e. Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
- f. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dengan organisasi tersebut.

Beberapa hal yang harus dikomunikasikan ke atas:

- a. Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan, dan rencana – rencana untuk waktu mendatang.
- b. Menjelaskan persoalan – persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan.

- c. Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit – unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan.
 - d. Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi.
3. Komunikasi Horizontal
- Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan – rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu – individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.
- Tujuan komunikasi horizontal adalah sebagai berikut:
- a. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja;
 - b. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan;
 - c. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai;
 - d. Perasaan bahwa penyelia dan manager tidak dapat dihubungi dan tidak dianggap atas apa yang disampaikan pegawai.
4. Komunikasi Lintas Saluran. Komunikasi lintas saluran merupakan salah satu bentuk komunikasi organisasi di mana informasi diberikan melewati batas–batas fungsional atau batas–batas unit kerja, dan di antara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan. Baik komunikasi horizontal maupun komunikasi lintas saluran mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi efektif.

2. Komunikasi Informal, Antar pribadi atau Selentingan

Informasi informal atau personal muncul dari interaksi di antara orang-orang tanpa mengindahkan posisinya dalam organisasi, informasi mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga, dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan. Dalam istilah komunikasi, selentingan digambarkan sebagai “metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa”. Komunikasi informal cenderung mengandung laporan “rahasia” tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal. Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan “apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang” daripada apa yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan. Paling tidak sumbernya terlihat rahasia meskipun informasi itu sendiri tidak terlihat rahasia.

2.1.2 Iklim Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Wirawan (2008: 122) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut Simamora (2006: 81) iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. iklim organisasi mempengaruhi praktik dan

kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Sedangkan menurut Davis and Newstrom (2001: 25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Iklim tidak dapat dilihat dan disentuh, tapi iklim ada dan dapat dirasakan. Iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Jika sebuah organisasi ingin berhasil dalam mewujudkan cita-cita dan tujuannya secara utuh dan sempurna, maka dibutuhkan individu-individu yang handal sebagai sumber daya yang akan memegang kendali tali organisasi. Agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas yang tinggi, maka organisasi harus dapat menciptakan iklim yang baik dan menyenangkan sehingga sumber daya manusia yang telah terbentuk kualitasnya dapat terus dipertahankan dan mereka memiliki prestasi kerja yang tinggi.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Robert Stringer (2002: 135) mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi organisasi, pengaturan organisasi, sejarah organisasi, dan kepemimpinan. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu

orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut.

1. Lingkungan Eksternal

Industry atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan industry minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

2. Strategi Organisasi

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

3. Pengaturan Organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

4. Sejarah Organisasi

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang

membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

2.1.2.3 Indikator Iklim Organisasi

Menurut Lussier (2005: 487) indikator iklim organisasi yaitu:

1. *Structure* (Struktur)

Merupakan tingkat paksaan yang dirasakan karyawan karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun. Tujuan organisasi, tingkatan tanggung jawab, nilai-nilai organisasi. Semakin tinggi “penstrukturan” suatu organisasi lingkungannya akan terasa makin kaku, tertutup, dan penuh ancaman. Sementara semakin otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang diberikan manajemen terhadap pegawainya akan makin baik iklim kerjanya.

2. *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Merupakan tingkat pengawasan yang diberlakukan organisasi dan dirasakan oleh para karyawan. Dimana kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan ke bawahan.

3. *Reward* (Penghargaan)

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan. Karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Pemimpin harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.

4. *Warmth* (Kehangatan)

Berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan keorganisasian dalam organisasi. Perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

5. *Support* (Dukungan)

Berkaitan dengan dukungan kepada karyawan di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

6. *Organizational identity and loyalty* (Identitas Organisasi dan Loyalitas)

Berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaan dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya. Derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat

berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

7. *Risk* (Risiko)

Berkaitan dengan karyawan diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Miftah Thoha (2010: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Menurut Nawawi (2003: 115) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Herujito (2005: 7) menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan adalah (*leadership styles*) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya.

Sedangkan menurut Bernardine R & Supardo (2006: 4) gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan porses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.

Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin

dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.3.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Adapun macam-macam gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealism tinggi.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin;
- b. Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru;
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah;
- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja;

- e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan;
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah;
- g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Miftah Thoha (2010: 50) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menurut Sudarwan Danim (2004: 76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu;
- b. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab;
- c. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama;
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan;
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan Danim (2004: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Menurut Sudarwan Danim (2004: 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri;
- b. Mengiyakan semua saran;
- c. Lambat dalam membuat keputusan;
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan;
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

2.1.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008: 34) indikator gaya kepemimpinan yaitu:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan

kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.1.4 Komitmen Kerja

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat menggerakkan kinerja organisasi. Pada dasarnya komitmen merupakan peristiwa dimana karyawan sangat tertarik dan mempunyai keterikatan pada tujuan, nilai dan sasaran organisasi.

Menurut Panggabean (2004: 132) komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja).

Komitmen kerja terhadap organisasi mutlak diperlukan suatu perusahaan dari karyawannya. Untuk itu, suatu perusahaan harus menstimulasi perasaan kesetiaan karyawannya dan ini harus ditanamkan pada setiap individu diperusahaan tersebut.

Komitmen kerja pada akhirnya ditunjukkan kepada perusahaan yang dalam hal ini juga merupakan suatu organisasi. Dengan demikian, istilah komitmen kerja dianggap sama dengan istilah komitmen organisasi.

Ada beberapa definisi mengenai komitmen kerja menurut para ahli (dalam Sopiah, 2008: 155) diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Menurut Mowday, komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional yaitu dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan. Komitmen organisasional adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.
2. Menurut Lincoln, komitmen organisasi mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi.
3. Menurut Blau dan Boal, komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi.
4. Menurut O'Reilly, komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

Steers (dalam Sopiah, 2008: 156) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya.

Luthans (2006: 249) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan

untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan dan kemajuan yang berkelanjutan.

Dengan demikian komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen organisasi adalah keinginan yang kuat dari pihak karyawan/pegawai terhadap organisasi yang ditandai dengan pengabdian yang besar dengan cara memberikan sikap, perilaku, dan kemampuan yang terbaik untuk organisasi.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

David dalam Sopiah (2008: 163) mengemukakan 4 (empat) faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik Pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.1.4.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013: 182) menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) macam indikator komitmen organisasional yaitu:

1. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif (*affective commitment*) merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

- a. Keinginan berkarir di organisasi;
- b. Rasa percaya terhadap organisasi;
- c. Pengabdian kepada organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

- a. Kecintaan pegawai kepada organisasi;
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya;
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi;
- d. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan;

e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

- a. Kesetiaan terhadap organisasi;
- b. Kebahagiaan dalam bekerja;
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi.

2.1.5 Kinerja

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Rivai (2004: 14) kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Mahsun (2006: 25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *startegic planning* suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan pegawai. Hasil tersebut merupakan tingkatan dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

2.1.5.2 Pengertian Evaluasi/ Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2011: 67) adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Pengertian evaluasi kinerja itu sendiri adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Di samping itu juga, untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Hani Handoko (2004: 37) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 (tiga) kriteria, yaitu:

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur;

2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan;
3. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi, serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

2.1.5.3 Tujuan Evaluasi/ Penilaian Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja menurut Mahsun (2006: 33-34) baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik, antara lain:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja;
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati;
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja;
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati;
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi;
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;

7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah;
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif;
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan;
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Secara umum, tujuan dilakukannya penilaian untuk kinerja adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain (Marihot Tua Efendi Hariandja, 2002: 195).

2.1.5.4 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2012: 67) adalah:

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapihan, kemampuan dan keberhasilan.

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana dan prasarana.

4. Kerja Sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai. Indikatornya yaitu kemandirian.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian yang berkaitan dengan pengaruh komunikasi organisasi, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai, diantaranya yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Christifora (2015) "Pengaruh Komunikasi Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA."	Variabel penelitian yang digunakan: Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komitmen Kerja	Komunikasi organisasi, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah baik secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA di kabupaten Maluku Tenggara.	Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 3, No 2, September 2015 (173-188)
2	Magdalena Suliyem (2016) "Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Sd Santo Fransiskus Di Lampung"	Variabel penelitian yang digunakan: Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja	Komunikasi organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap Komitmen organisasi.	Jurnal Manajemen Pendidikan Volume 7 Nomor 2 Desember 2016
3	Vincentzo Calviny Joski, Yuliani Rachma Putri, Lucy Pujasari Supratman (2015) "Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Regina Pacis Bogor"	Variabel penelitian yang digunakan: Komunikasi Organisasi dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Kerja	Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja Guru di SMA Regina Pacis Bogor.	e-Proceeding of Management : Vol.2, No.2 Agustus 2015 Page 2331 ISSN : 2355-9357
4	Herman, Djailani AR, dan Sakdiah Ibrahim (2014) "Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru"	Variabel penelitian yang digunakan: Iklim Organisasi dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Kerja	Iklim organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja guru.	Jurnal Administrasi Pendidikan ISSN 2302-0156 Volume 4, No. 2, November 2014
5	Kiki Cahaya Setiawan (2015) "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang"	Variabel penelitian yang digunakan: Iklim Organisasi dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Kerja	Terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.	PSIKIS- Jurnal Psikologi Islami Vol. 1 No. 1 (2015) 23-32

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Fery Kustianto dan Ahmad Abidin Iskhak (2015) "Pengaruh Iklim Terhadap Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Garam (PERSERO)"	Variabel penelitian yang digunakan: Iklim Organisasi dan Komitmen Kerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja	Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA Vol. 1 No.1 Februari 2015 E-ISSN : 2442-4315
7	Ni Luh Putu Dina Widiarti dan A.A. Sagung Kartika Dewi (2016) "Pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali"	Variabel penelitian yang digunakan: Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja	Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali.	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 10 2016: 6345-6372 ISSN : 2302-8912
8	Yehezkiel, Masjaya, dan Rosa Anggraeiny (2013) "Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Pengembangan Produktivitas Daerah Disnakertrans Provinsi Kalimantan Timur."	Variabel penelitian yang digunakan: Iklim Organisasi dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Kerja	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan, iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada UPTD Pengembangan Produktivitas Daerah	<i>EJournal Administrativ e Reform</i> , 2013, 1 (3): 680-693 ISSN 2338-7637,ar.mian.fisip-unmul.ac.id
9	Michael Hendrik Santoso (2014) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Mitra Cimalati di Cilacap"	Variabel penelitian yang digunakan: Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi, dan Kinerja	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. Mitra Cimalati dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	Jurnal Agora Vol. 2, No. 1, (2014)
10	Rika Wahyuni (2015) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia Padang"	Variabel penelitian yang digunakan: Iklim Organisasi dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen	Gaya kepemimpinan, iklim organisasi, serta kemampuan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	<i>Psyche 165 Journal</i> , Volume 8, No. 2, Juli 2015 ISSN : 2088-5326
11	Andi Awaluddin Anwar, Haris Maupa, Siti Haerani, Cipi Pahlevi (2015) "The Effects of Leadership Styles, Organizational Climate, Environmental Aspects and Organizational Commitment and Job Satisfaction on the Lectures' Performance of Kopertis III in Jakarta"	Variabel penelitian yang digunakan: Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai	Organizational commitment in this research is influenced by factors: leadership style, organizational climate, environmental aspects. In the aspect of organizational climate, communication becomes the dominant indicator.	<i>Journal (SCIRJ)</i> , Volume III, Issue IX, September 2015 37 ISSN 2201-2796

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Mohammad Amin Bahrami, Omid Barati, Malake-sadat Ghoroghchian, Razieh Montazer-alfaraj, and Mohammad Ranjbar Ezzatabadi (2016) "Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals"	Variabel penelitian yang digunakan: Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai	Results indicated a positive and significant correlation between organizational climate and organizational commitment. Organizational climate has a significant positive relationship with affective commitment and focus on production with normative and continuance commitment.	<i>Journal Osong Public Health Res Perspect</i> April 2016 eISSN: 2233-6052 pISSN: 2210-9099
13	Endang Widyastuti, M. Untung Manara, Sonya Paramitha Melinda, Lidwina Dhiu, dan Rini Eka Sari (2014) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi"	Variabel penelitian yang digunakan: Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi dan Kinerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dengan komitmen organisasi. Iklim organisasi berkorelasi dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi iklim organisasi semakin tinggi komitmen organisasi.	Jurnal Psikologi Tabularasa Volume 9, No.1, April 2014: 66-76
14	Fahmi Zulfa Lailatul Fitria, Djamhur Hamid dan Gunawan Eko Nurtjahjono (2014) "Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. PLN (PERSERO) Malang)"	Variabel penelitian yang digunakan: Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi dan Iklim Organisasi	Komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) P3B JB APP Malang.	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 9 No. 2 April 2014
15	Bryan Johannes Tampi (2014) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado)"	Variabel penelitian yang digunakan: Gaya Kepemimpinan dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi dan Komitmen Kerja	Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.	<i>Journal "Acta Diurna"</i> Volume III. No.4. Tahun 2014
16	Maria Rini Kustrianingsih, Maria Magdalena Minarsih, dan Leonardo Budi Hasiolan (2016) "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dinas Kebudayaan Pariwisata Kota Semarang"	Variabel penelitian yang digunakan: Iklim Organisasi dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Kerja	Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang .	<i>Journal of Management</i> Vol.02 No.02 Maret 2016

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17	Jerly Tabitha dan Dhyah Harjanti (2015) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Mediator Pada PT Young Multi Sarana”	Variabel penelitian yang digunakan: Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Kerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi dan Kinerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional PT. Young Multi Sarana di Surabaya.	AGORA Vol. 3, No. 2, (2015)
18	Ferry Hardian, Kusdi Rahardjo dan Moch. Soe'oed Hakam (2015) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Service Center Panasonic Surabaya”	Variabel penelitian yang digunakan: Gaya Kepemimpinan dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi dan Komitmen Kerja	Gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 1 No. 1 Januari 2015
19	Ida Respatiningsih dan Frans Sudirjo (2015) “Pengaruh Organisasi, Kapabilitas Kerja Terhadap Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang”	Variabel penelitian yang digunakan: Komitmen Organisasi dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan	Terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang ISSN : 2302-2752, Vol. 4 No. 3, 2015
20	Bagus Putu Fabio, Musa Hubeis, dan Herien Puspitawati (2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi yang Berimplikasi Pada Kinerja Karyawan”	Variabel penelitian yang digunakan: Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi dan kinerja	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen berpengaruh nyata terhadap kinerja	Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 2 No. 1, Januari 2016
21	Titis Widyawati dan Widie Oetomo (2014) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Intervening”	Variabel penelitian yang digunakan: Gaya Kepemimpinan dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi dan Komitmen Kerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 3 No. 3 (2014)
22	Arina Nurandini dan Lataruva (2014) “Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai Perumnas Jakarta”	Variabel penelitian yang digunakan: Komitmen Organisasi dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan	Komitmen Afektif, Normatif dan Continuance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Studi Manajemen & Organisasi 11(2014) Juni 78 – 91

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23	Amirul Akbar, Mochammad Al Musadieg dan Mochammad Djudi Mukzam (2017) “Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Pelindo Surabaya)”	Variabel penelitian yang digunakan: Komitmen Organisasi dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan	Komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pelindo III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 47 No.2 Juni 2017
24	Ranty Sapitri (2016) “Pengaruh Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru”	Variabel penelitian yang digunakan: Komitmen Organisasi dan Kinerja	Objek Penelitian Tidak menggunakan variabel: Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan	Komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru.	JOM Fisip Vol. 3 No. 2 – Oktober 2016

2.2 Kerangka Pemikiran

Komunikasi organisasi merupakan hal yang penting dalam organisasi karena komunikasi dapat meningkatkan koordinasi antar bidang dari berbagai kegiatan/ tugas yang berbeda, mengurangi kesalahpahaman yang bisa terjadi. Apabila semua pegawai dan pimpinan dapat berinteraksi dengan baik, maka seluruh kesalahpahaman yang berisiko mungkin akan berkurang.

Pace dan Faules (2006: 31) membagi definisi komunikasi organisasi menjadi 2 (dua), yaitu definisi fungsional yang digambarkan sebagai “komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu”, dan definisi interpretif yang digambarkan sebagai “komunikasi organisasi cenderung menekankan kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu “batas

organisasional (*organizational boundaries*)””. Menurut Pace dan Faules (2006: 184) komunikasi organisasi dapat diukur dengan arah aliran yang berbeda terdiri dari komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal dan komunikasi lintas saluran. Komunikasi informal, antar pribadi atau selentingan.

R. Wayne Pace (2002: 41) di dalam jurnal Magdalena Suliyem (2016) menyatakan bahwa, komunikasi memiliki pengaruh yang penting, bahkan dapat mempengaruhi karyawan menjadi tidak puas dan meninggalkan organisasi yaitu komitmen organisasi mereka cenderung menurun, maka komunikasi yang positif mendorong komitmen seseorang terhadap organisasi. Magdalena Suliyem (2016) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap Komitmen organisasi.

Robbins (2013) di dalam jurnal Dimas Okta Ardiansyah (2016) menyatakan bahwa komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika di bawah standar. Vincenzo Calvin Joski, Yuliani Rachma Putri, Lucy Pujasari Supratman (2015) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja Guru di SMA Regina Pacis Bogor.

Komunikasi organisasi merupakan bagian dari sebuah unsur terciptanya iklim organisasi yang baik, organisasi yang baik dapat terlihat apabila tujuan yang mereka rumuskan telah tercapai. Iklim Organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Menurut Lussier (2005: 486) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Iklim organisasi terjadi pada setiap organisasi, dapat mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi. Iklim organisasi akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif ketika yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) dan dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Lussier (2005:487) menyatakan bahwa terdapat tujuh dimensi iklim organisasi yaitu, *structure, responsibility, reward, warmth, support, organizational identity and loyalty*, dan *risk*.

Stinger di dalam jurnal Fery Kustianto dan Ahmad Abidin Iskhak (2015) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menyebabkan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi–persepsi yang masuk akal, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Komitmen karyawan merupakan bagian yang akan terjalin atau terbentuk jika iklim organisasi dan kepuasan kerja telah terpenuhi.

Ni Luh Putu Dina Widiarti dan A.A. Sagung Kartika Dewi (2016) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali. Kiki Cahaya Setiawan (2015) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.

Gaya kepemimpinan dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Peran pemimpin dalam suatu perusahaan sangat diharapkan dalam menciptakan rasa keadilan bagi karyawan, karakteristik pemimpin akan berpengaruh terhadap iklim kerja dalam suatu perusahaan. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya.

Menurut Kartono (2008: 34) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Kartono (2008: 34) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diukur melalui enam indikator yaitu kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, kemampuan mengendalikan emosional.

Mathieu and Zajac di dalam jurnal Dede Suryanto dan Wulan Prihatiningsih (2016) menyebutkan bahwa organization commitment dipengaruhi oleh leadership style. Faktor utama penyebab rendahnya organization commitment adalah kurangnya pengawasan dan motivasi karyawan. Kedua hal ini merupakan fungsi dari kepemimpinan, sehingga dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat sebagai salah satu alternatif solusinya.

Michael Hendrik Santoso (2014) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. Mitra Cimalati dengan kepuasan

kerja sebagai variabel intervening pada PT. Mitra Cimalati. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya. Titis Widyawati dan Hening Widie Oetomo (2014) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen kerja setiap pegawai sangat penting dalam sebuah organisasi karena dengan adanya komitmen seorang pegawai dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan pegawai yang tidak mempunyai komitmen. Pegawai yang mempunyai komitmen kerja akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya dalam bekerja sehingga apa yang dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013: 169) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013: 182) menyatakan bahwa terdapat tiga macam indikator komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

Luthans (2002) di dalam jurnal Mamik (2010) menyatakan bahwa telah banyak penelitian yang mendukung hubungan positif antara komitmen organisasi

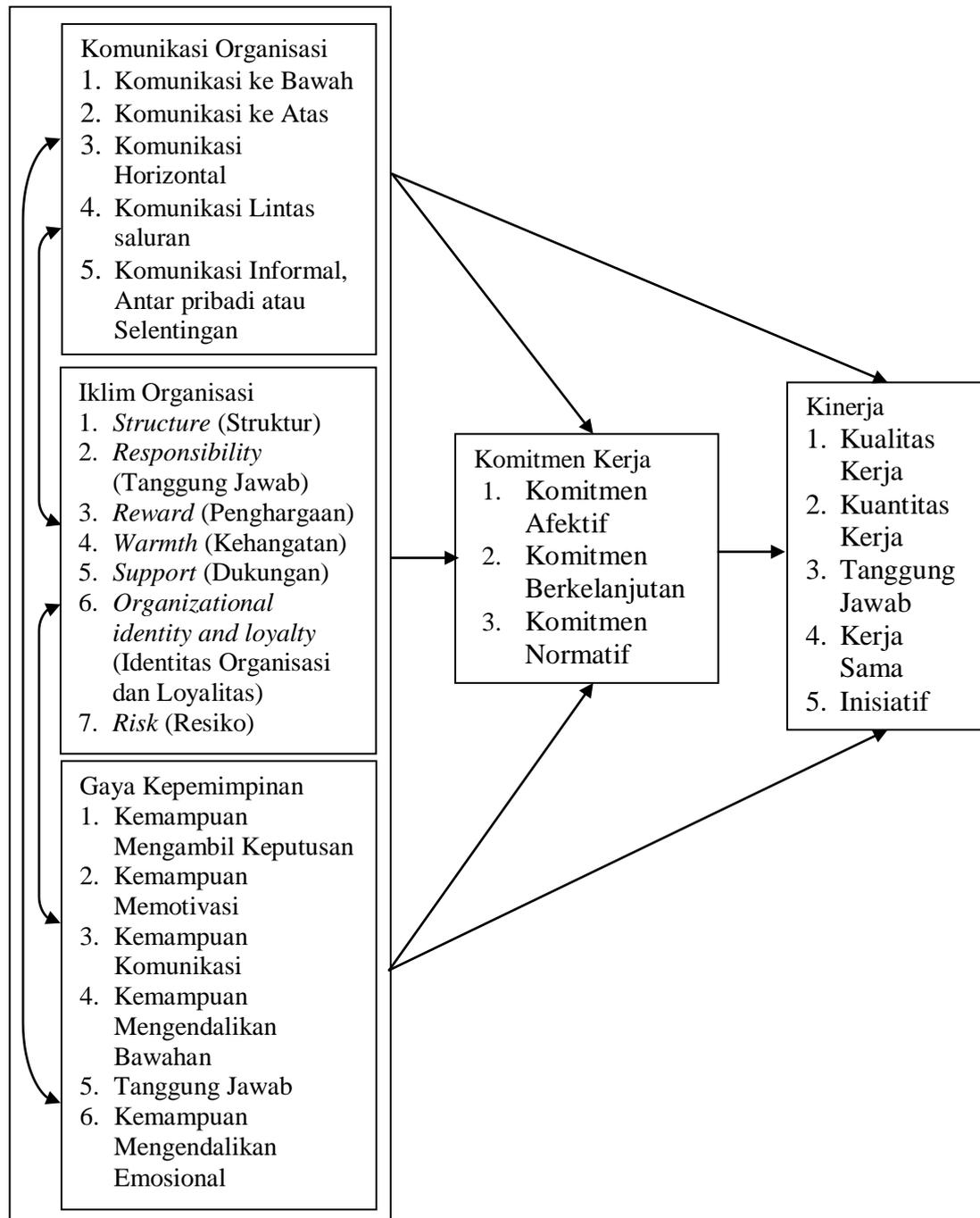
terhadap tingginya kinerja. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Van Scooter (2000) di dalam jurnal Haeruddin Tobigo (2016) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Benkhoff di dalam Jurnal Iswahyudi (2017) komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan kerugian.

Ranty Sapitri (2016) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan bahwa Komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru.

Kinerja pegawai menjadi landasan keberhasilan suatu organisasi, jika tidak ada kinerja yang baik maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Dengan kinerja yang baik, maka pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien. Kinerja menurut Mangkunegara (2012: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2012: 67) dapat diukur dengan lima indikator yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama dan inisiatif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa komunikasi organisasi, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai peran yang penting terhadap komitmen kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai.

Gambar kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ha1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja

Ha2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi, iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap kinerja