

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Komunikasi Organisasi

Organisasi berasal dari kata “*Organon*” dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Pengertian organisasi telah banyak disampaikan oleh para ahli, dan pada dasarnya tidak ada perbedaan yang prinsip. Salah satu definisi komunikasi organisasi adalah, “*Organizational Communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty*”. Atau dengan kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.¹

Organisasi adalah sebuah kelompok individu yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan tertentu. Jumlah individu sangat beragam antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Tingkat struktur juga sangat beragam dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Dalam struktur yang sangat ketat, peran dan posisi setiap orang berada dalam hierarki yang didefinisikan dengan jelas. Di dalam organisasi dengan struktur yang berlebihan dan longgar, peran bisa bergantian dan status hierarki bisa juga kurang jelas dan relatif kurang penting.

Di dalam setiap organisasi terdapat struktur formal maupun informal. Sebagai contoh, di universitas terdapat struktur akademik formal, dengan rektor

¹ GERAL M. GOLDHABER. *Organizational Communication*. Iowa Wm. Brown Publisher. 1986. Oleh Dr. Arni Muhammad. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2011 hal 67

menempati tingkat hierarki tertinggi. Menyusul kemudian para dekan, ketua jurusan, selanjutnya kelompok dosen. Melalui struktur yang demikian, semua kegiatan universitas dapat dijalankan. Tetapi, ada struktur informal di dalam universitas itu. Dalam banyak kasus bahkan terdapat struktur menyilang garis hierarki. Sebagai contoh, empat dosen mata kuliah jurnalistik televisi membentuk wadah bersama. Sementara para asisten dosen dan dosen muda membentuk studi bersama. Struktur informal ini melayani kebutuhan manusiawi dirinya dan mempertahankan mereka sebagai satu kesatuan.²

Tujuan sebuah organisasi adalah menghasilkan pendapatan. Akan tetapi, berbagai tujuan lain yang mendukung harus pula dicapai jika tujuan akhir tersebut ingin dipenuhi. Misalnya, agar dapat mendatangkan pendapatan, organisasi harus memiliki orang-orang yang bermotivasi dan berdedikasi tinggi. Organisasi yang tergolong nirlaba di lain pihak mempunyai tujuan lain, selain menghasilkan pendapatan. Tujuan organisasi itu mungkin hanya menyebarkan informasi atau menawarkan bantuan hukum bagi mereka yang tidak mampu. Tujuan untuk memperoleh dana merupakan tujuan kedua, bila tujuan pokoknya ingin terealisasi.

Terdapat 5 (lima) struktur jaringan komunikasi yang terbentuk dalam organisasi :

1. Struktur Lingkaran

Struktur ini tidak memiliki pemimpin. Semua anggotanya memiliki posisi, wewenang dan kekuatan yang sama untuk mempengaruhi kelompok.

Setiap anggota berkomunikasi dengan dua anggota.

² Wiryanto. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Grasindo. 2004 hal 52-53

2. Struktur Roda

Pada struktur ini memiliki pemimpin yang jelas yaitu posisinya di pusat. Pesan komunikasi disampaikan melalui pemimpin.

3. Struktur Y

Struktur ini juga terdapat pimpinan yang jelas. Tetapi satu anggota lain berperan sebagai pemimpin kedua.

4. Struktur Rantai

Orang yang berada di posisi tengah lebih berperan memimpin daripada mereka yang berada di posisi lain. Anggota paling ujung hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang.

5. Struktur Semua Saluran

Setiap anggota bisa berkomunikasi dengan anggota lainnya. Pola ini memungkinkan adanya partisipasi anggota secara optimum.³

2.2. Public Relations (PR)

Public Relations (PR) merupakan fenomena abad ke-20 yang akar-akarnya berpangkal jauh di balik sejarah, dalam peradaban turun-temurun manusia diimbau untuk menerima kekuasaan pemerintah dan agama melalui teknik-teknik yang masih digunakan hingga kini, seperti komunikasi antar pribadi, pidato, seni, sastra, publisitas, dan lain-lain. Tidak satupun dari usaha ini disebut PR, akan tetapi tujuan mereka dan dampaknya sama dengan kegiatan serupa pada dewasa ini, yaitu kegiatan PR. Dalam sejarahnya, istilah PR sebagai sebuah teknik

³ Wiryanto, Op.Cit., 60-61

menguat dengan adanya aktivitas yang dilakukan oleh Ivy Ledbetter Lee yang pada tahun 1906 berhasil menanggulangi kelumpuhan industri batubara di Amerika Serikat dengan sukses. Atas upayanya ini, ia diangkat menjadi *The Father of PR*.⁴

Walaupun masih banyak perusahaan yang belum menyadari pentingnya mempunyai staf PR namun banyak dari pekerjaan mereka yang sebenarnya merupakan pekerjaan seorang PR, dimulai dari komunikasi internal antara *top level management, middle level management, dan low level management*. Kemudian komunikasi antara perusahaan dan masyarakat di sekitar perusahaan yang juga membutuhkan seorang PR untuk menyampaikan pesan perusahaan kepada masyarakat. Seorang PR pada hakekatnya harus dapat menambah nilai positif pada perusahaan khususnya jaman sekarang dimana komunikasi dapat dilakukan melalui berbagai macam media sehingga bila suatu informasi negatif disampaikan melalui media maka akan cepat sekali tersebar, saat inilah diperlukan peran PR. Kejelian seorang PR dalam memanfaatkan momentum adalah salah satu kunci suksesnya, seperti menggunakan kesempatan emas dibalik sebuah kejadian dimana PR bisa memanfaatkan fakta ketika suatu pemberitaan menjatuhkan nama perusahaan, sehingga pada saat itulah PR berperan untuk mengembalikan nama baik perusahaan.

Ada berbagai definisi PR karena bidang ini mempunyai begitu banyak faset sehingga fungsinya yang luas tidak mudah dirangkum dalam beberapa kata saja, beberapa definisi yang lebih ringkas adalah :

⁴ Kadar Nurjaman. & Khaerul Umam. *Komunikasi & Public Relations*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2012 hal 101

1. Penampilan bagus, dihargai masyarakat;
2. PR adalah singkatan *Performance*-penampilan dan *Recognition*-pengakuan;
3. Bekerja dengan baik, sehingga mendapat pujian;
4. Tindakan yang diambil untuk menunjang hubungan yang menguntungkan dengan masyarakat umum;
5. Usaha-usaha organisasi untuk mendapatkan kerja sama dari sekelompok orang.⁵

Tujuan utama PR adalah mempengaruhi perilaku orang secara individu ataupun kelompok saat saling berhubungan, melalui dialog dengan semua golongan, serta persepsi, sikap dan opininya terhadap suatu kesuksesan sebuah perusahaan.⁶

PR merupakan suatu bagian dari satu napas yang sama dalam organisasi tersebut, dan harus memberi identitas organisasinya dengan tepat dan benar serta mampu mengkomunikasikannya sehingga publik menaruh kepercayaan dan mempunyai pengertian yang jelas dan benar terhadap organisasi tersebut.

Menyimak posisi PR dalam struktur organisasi di antara perusahaan-perusahaan atau bahkan lembaga pemerintahan di Indonesia memiliki banyak wajah. Dalam beberapa kasus kita melihat PR pada posisi organisasi yang sangat strategis. Tapi, jangan terlalu terkejut kalau ternyata di perusahaan lain yang terjadi malah sebaliknya. Banyak juga departemen-departemen PR yang ditempatkan dalam tugas-tugas ritual PR yang cenderung konvensional dan

⁵ Rex Harlow. Oleh Nurjaman, dan Umam. Op.Cit., 103

⁶ Toni Greener. *Public Relations dan Pembentukan Citranya* 3rd ed. Jakarta: Bumi Aksara. 2002 hal 46. Oleh Nurjaman. & Umam. Op.Cit., 113

menunggu perintah dari atasan. Perbedaan jabatan PR ini bukan karena jenis industri perusahaan tersebut, tapi semata lebih karena persepsi manajemen, terutama *top management*, terhadap peran PR. Satu keunggulan PR di Indonesia adalah banyaknya praktisi ataupun konsultan PR yang berasal dari latar belakang ilmu nonkomunikasi.

Namun demikian, apapun definisi PR pada sebuah perusahaan, mempunyai peran yang sama pentingnya. Karena pada dasarnya PR mempunyai fungsi dan tanggungjawab yang sama, namun mempunyai segmentasi, target audiens, serta media yang berbeda. PR sudah menjadi salah satu indikator sukses serta communication tools yang penting bagi pribadi maupun perusahaan. Dalam era reformasi secepat arus internet ini, PR sudah menjadi elemen korporasi yang esensial dan penting dalam mengelola reputasi perusahaan. Karyawan-karyawati adalah duta PR bagi perusahaan yang dengan suka rela dan termotivasi untuk membicarakan perusahaan, organisasi, dan merek korporasi dengan sangat positif dan rasa bangga.

PR harus bisa menilai permasalahan yang dihadapinya, terlalu banyak permasalahan terkadang membuat seorang PR bingung untuk memprioritaskan permasalahan. Adanya prioritas berarti mendahulukan permasalahan yang paling rumit, dan perlu untuk memiliki target waktu penyelesaian dari setiap permasalahan agar bisa menyelesaikan permasalahan yang lain. Karena seorang PR harus pandai mencari jalan keluar dan bila perlu bertanya kepada seorang ahli atau mencari referensi sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi.

Seperti tertulis pada sebuah kutipan “*Public Relations (PR) is the practice of managing the flow of information between an organization and its public*”.,⁷ yang dalam bahasa Indonesia bisa diartikan bahwa Public Relations (PR) adalah sebuah praktek mengatur arus informasi antara organisasi dan publiknya (ed.).

PR harus cermat dan penuh perhitungan dalam membaca situasi, khususnya dalam mengatasi masalah pada kegiatan yang menjadi kendala atau sorotan publik. Karena PR juga mempunyai peran dalam memajukan perusahaan sehingga diperlukan sikap yang aktif dalam mencari tahu apa keinginan karyawan dan publik, bila perlu dilakukan pendekatan-pendekatan yang dari hasilnya dapat diketahui tindakan apa yang perlu dilakukan. Bahkan mungkin dapat dibuat sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan. Selain itu keinginan khalayak juga dapat memberikan gambaran seberapa kuat perusahaan pesaing dalam menjalankan bisnisnya.

2.3. Gaya Kepemimpinan Autokratis

Sebelum membahas secara detil mengenai gaya kepemimpinan autokratis, peneliti ingin sedikit menuliskan mengenai penjelasan dari kepemimpinan itu sendiri. Dalam praktik sehari-hari, sering diartikan sama antara pemimpin dan kepemimpinan, padahal kedua pengertian tersebut berbeda. Menurut pengertian peneliti setelah membaca beberapa buku mengenai organisasi, Pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah bakat dan/atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin.

⁷ Agung Laksamana. *Internal Public Relations*. Jakarta: Republika. 2010 hal 4

Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu⁸. Masalah dalam membahas fungsi kepemimpinan adalah hubungan yang melembaga antara pemimpin dan yang dipimpin menurut peraturan permainan yang telah disepakati bersama. Dalam arti yang lebih luas kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan dapat berlangsung tanpa harus terikat oleh aturan-aturan yang ada dan seorang pemimpin adalah orang yang dapat menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Menurut James Owens, ada lima gaya kepemimpinan yang dapat digambarkan, yaitu sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan Autokratis.
2. Gaya kepemimpinan Birokratik.
3. Gaya kepemimpinan Diplomatis.
4. Gaya kepemimpinan Partisipatif.
5. Gaya kepemimpinan Free Rein Leader.⁹

Namun di dalam penelitian ini, sesuai dengan permasalahan yang telah dijelaskan di dalam latar belakang permasalahan, peneliti hanya akan membahas mengenai Gaya Kepemimpinan Autokratis.

⁸ Kadar Nurjaman. & Khaerul Umam. *Komunikasi & Public Relations*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2012 hal 194

⁹ James Owens. *Teori Kepemimpinan Perilaku*. Dalam James Mac Gregor Burns. (1979:141). Oleh Khaerul Umam. *Manajemen Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2011 hal 130-131

Gaya kepemimpinan autokratis menurut Rivai (2003), adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.¹⁰

Secara konseptual, pemimpin yang autokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun hukuman. Ia menggunakan *authority* ini, sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. *“Apa yang dilakukan pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas serta menuntut kepatuhan seseorang secara penuh tanpa bertanya-tanya dan totalitas”*.¹¹

Gaya kepemimpinan autokratis mempunyai dua model, yaitu model garis keras dan model paternalistik. Kepemimpinan autokratis yang berhaluan keras menuntut dan memperoleh kepatuhan. Kalau tidak dikenakan sanksi tertentu. Adapun gaya kepemimpinan paternalistik juga menuntut dan mengharapkan kepatuhan dari para anggotanya, tetapi kepatuhan ini atas dasar hubungan, yang sering bersifat pribadi yang diwarnai oleh *“father knows best”*, ketergantungan pribadi bawahan dan berdasarkan rewards dan rasa aman.¹²

Pada umumnya, para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama, yaitu otokratis, militeristik, paternalistik, karismatik, dan

¹⁰ <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/10/macam-gaya-kepemimpinan-kepemimpinan.html>

¹¹ Sorjono. (1984:18). Oleh Khaerul Umam. *Manajemen Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2011 hal 130

¹² Khaerul Umam. *Manajemen Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2011 hal 130

demokratis. Tipe pemimpin otokratis menganggap bahwa pemimpin merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah:

1. Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi;
2. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
3. Menganggap bahwa bawahan sebagai alat semata-mata;
4. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat dari orang lain karena menganggap dialah yang paling benar;
5. Selalu bergantung pada kekuasaan formal;
6. Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (approach) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.¹³

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin otokratis tersebut, dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak manusia sehingga tidak dipakai dalam organisasi modern.

Kepemimpinan dapat dilihat dari dua konteks, sebagai berikut :

1. Konteks Struktural

Kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengerahkan, membimbing, dan mempengaruhi orang lain, agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokok masing-masing.

¹³ Kadar Nurjaman. & Khaerul Umam, Op.Cit., 135

2. Konteks Non-Struktural

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.¹⁴

Bertolak dari kedua konteks kepemimpinan di atas, dapat diidentifikasi unsur-unsur kepemimpinan adalah:

1. Seseorang atau lebih yang berfungsi memimpin yang disebut pemimpin,
2. Orang lain yang dipimpin,
3. Kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya,
4. Tujuan yang hendak dicapai yang dirumuskan secara sistematis,
5. Berlangsung berupa proses di dalam institusi, organisasi, atau kelompok.

Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan.

Terdapat dua fungsi utama kepemimpinan sebagai berikut :

1. Fungsi pemecahan masalah, atau fungsi yang bertalian dengan tujuan dapat mencakup fungsi memberi saran pemecahan dan memberi informasi dan pendapat.

¹⁴ Hadari (1992:12). Oleh Kadar Nurjaman. & Khaerul Umam. *Komunikasi & Public Relations*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2012 hal 194

2. Fungsi pembinaan kelompok, atau fungsi sosial meliputi segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lebih lancar, termasuk mengenai ketidak sepakatan, dan memberi pujian pada anggota lain dalam kelompok.

Dari kedua definisi diatas, peneliti mendapatkan pengertian bahwa fungsi kepemimpinan adalah membantu bawahan baik dalam bentuk informasi, saran, pendapat maupun pemecahan masalah dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.4. Iklim Komunikasi

Ada hubungan yang sirkuler antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan.¹⁵

Menurut pengertian peneliti berdasarkan penjelasan mengenai iklim komunikasi yang peneliti baca dari beberapa sumber, iklim komunikasi adalah suasana pada suatu lingkungan atau organisasi yang terjadi akibat pengaruh beberapa faktor diantaranya; lingkungan fisik, sosial budaya, psikologi, dimensi waktu seperti cuaca atau musim. Dan karenanya mempengaruhi bagaimana suatu komunikasi di dalam lingkungan atau organisasi tersebut berlangsung.

¹⁵ Arni Muhammad. Komunikasi Organisasi 1st ed. Jakarta: Bumi Aksara. 2011 hal 85

Istilah “Iklim” di sini merupakan kiasan (metafora). Kiasan adalah bentuk ucapan yang di dalamnya suatu istilah atau frase yang jelas artinya diterapkan pada situasi yang berbeda dengan tujuan menyatakan suatu kemiripan. Frase “Iklim komunikasi organisasi” menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik. Sama seperti cuaca membentuk iklim fisik untuk suatu kawasan, cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi menciptakan suatu iklim komunikasi. Iklim komunikasi, di pihak lain, merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi.¹⁶

Sebagai tambahan terhadap struktur organisasi, perlu diperhatikan bahwa strukturisasi juga menimbulkan apa yang disebut dengan ‘iklim’ (climate) komunikasi.¹⁷ Iklim komunikasi dipandang sebagai salah satu variabel penting yang mempengaruhi komunikasi, yang selanjutnya mempengaruhi produktivitas dan kepuasan karyawan. Bagi Poole dan McPhee, iklim adalah:

“General collective description of the organization’s performance that shapes member’s expectations and feelings and therefore the organization’s performance.” (Gambaran kolektif dan umum mengenai kinerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan anggota dan karenanya juga kinerja organisasi.).¹⁸

¹⁶ R. Wayne Pace. & Don F. Faules. Oleh Deddy Mulyana. *Komunikasi Organisasi-Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan 7th ed.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2010 hal 146-147

¹⁷ Marshall Scott Poole, *Communication and Organizational Climate: Review, Critique, And A New Perspective.* Oleh Morissan. *Teori Komunikasi Organisasi.* Bogor: Ghalia Indonesia. Hal 66

¹⁸ Poole dan McPhee, *Structurational Analysis,* dalam Littlejohn dan Foss, *Theories of Human Communication* hal.263. Oleh Morissan. *Teori Komunikasi Organisasi.* Bogor: Ghalia Indonesia. hal 66

Anggota organisasi mempertimbangkan iklim ketika mereka melakukan kegiatan mereka sehari-hari dan setiap organisasi memiliki berbagai macam iklim bagi kelompok orang yang berbeda. Poole dan McPhee mendefinisikan iklim secara struktural sebagai suatu sikap bersama yang diproduksi dan diproduksi kembali secara terus menerus oleh anggota peserta interaksi.¹⁹ Poole melihat iklim sebagai suatu hierarki atau strata yang terdiri atas tiga tingkat, yang memiliki pengertian sebagai berikut:²⁰

1. Kumpulan konsep (concept pool), yaitu sejumlah istilah yang digunakan anggota organisasi untuk menentukan dan menjelaskan organisasi. Kumpulan konsep menciptakan pengertian mengenai organisasi dan apa yang terjadi pada organisasi.
2. Iklim Kernel (Kernel Climate), yaitu konsep bersama yang bersifat mendasar dan abstrak mengenai atmosfer organisasi. Iklim kernel mampu menembus ke seluruh bagian atau segmen organisasi. Dengan kata lain, iklim kernel berlaku pada semua bagian yang terdapat dalam organisasi.
3. Iklim khusus (particular climate), yaitu terjemahan oleh berbagai kelompok dalam organisasi terhadap iklim kernel ke dalam istilah yang lebih kongkret yang mempengaruhi bagian-bagian tertentu di organisasi. Dengan demikian, iklim khusus tidaklah sama pada semua bagian tetapi bervariasi dari satu bagian ke bagian lainnya dalam organisasi.

¹⁹ Poole dan McPhee, *Structurational Analysis*, dalam Littlejohn dan Foss, *Theories of Human Communication* hal.263. Oleh Morissan. *Teori Komunikasi Organisasi*. Bogor: Ghalia Indonesia. hal 66

²⁰ Poole dan McPhee, *op.cit.*, 67

Menurut Redding (Goldhaber, 1986) mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi tersebut, yaitu:

1. “Supportiveness”, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan 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 dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

Iklim mencakup kepuasan anggota organisasi terhadap informasi yang tersedia. Iklim komunikasi jelas dipengaruhi oleh persepsi bagaimana baiknya aktivitas komunikasi dari suatu organisasi memuaskan tuntutan pribadi.²¹

Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi.²²

²¹ Arni Muhammad, *op.cit.*, 85 & 87

²² R. Wayne Pace. & Don F. Faules. Oleh Deddy Mulyana. *Op.cit.*, 149

Menurut Redding (1972), iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggungjawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.²³

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. Iklim komunikasi yang kuat dan positif seringkali menghasilkan praktik-praktik pengelolaan dan pedoman organisasi yang lebih mendukung. Penggunaan mekanisme untuk meningkatkan iklim, melainkan menyebabkan perubahan mendasar yang lebih banyak dalam proses-proses mendasar yang membentuk bahan dan substansi organisasi.²⁴

Menurut Dennis (1974), proses pengukuran iklim organisasi meliputi penelitian atas persepsi anggota organisasi mengenai pengaruh komunikasi. Sebagai suatu konsep yang berkaitan dengan persepsi, iklim komunikasi organisasi diukur dengan meneliti reaksi-reaksi perseptual anggota organisasi atas

²³ Ibid. 154

²⁴ Ibid. 156

sifat-sifat makro organisasi yang relevan dengan komunikasi dan berguna bagi anggota organisasi. Meskipun satuan-satuan analisis adalah yang bermanfaat mengenai iklim komunikasi organisasi bila yang dikukur adalah sifat-sifat makro organisasi. Menurut Jackofsky dan Slocum (1988), mereka memberi dukungan atas pendapat-pendapat tersebut dalam penelitian mereka tentang konsep iklim organisasi yang lebih umum.²⁵

Secara umum menurut pengertian peneliti, iklim komunikasi pada suatu organisasi merupakan suatu persepsi anggota organisasi terhadap budaya perusahaan. Iklim komunikasi juga mencakup perasaan, harapan, dan pola berpikir anggota organisasi tersebut sehingga secara langsung membentuk suatu budaya pada organisasi tersebut. Iklim komunikasi sebagai jembatan antara praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas yang dapat dihasilkan untuk organisasi, namun demikian praktik dan produktivitas tersebut dapat berubah sesuai dengan perilaku anggota organisasi. Iklim komunikasi juga dapat dilihat dari perilaku para pelaku komunikasi di dalam organisasi. Bagaimana semangat kerja mereka, bagaimana mereka ingin diperlakukan dalam organisasi, apakah mereka peduli dengan organisasi, apakah sesama anggota organisasi saling berinteraksi dengan baik dan mendukung satu sama lain, dan banyak sikap-sikap lainnya yang bila berubah maka akan mengubah juga iklim komunikasi perusahaan yang secara tidak langsung juga dapat mengubah budaya dalam perusahaan tersebut. Iklim komunikasi juga mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi karena bersifat tidak menetap dan tidak dapat diatur atau

²⁵ Ibid. 157

ditentukan. Karena yang membentuk suatu iklim komunikasi pada organisasi yaitu lebih ke perilaku, sikap, dan perasaan pelaku komunikasi di dalam organisasi, maka pimpinan hanya dapat menerapkan suatu peraturan namun tidak dapat memaksakan bagaimana anggotanya harus bersikap. Walau demikian, hal tersebut tidak selalu berakibat negatif, bisa juga menjadi positif bila organisasi tersebut membuat ketetapan yang dapat mengayomi aspirasi anggota organisasinya sehingga para pelaku komunikasi di dalam organisasi tersebut mau mendedikasikan keahliannya dengan sepenuhnya untuk tujuan organisasi. Sikap tersebut akan membentuk suatu kenyamanan dan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga otomatis dapat membentuk suatu iklim komunikasi yang positif yang dapat mendukung kegiatan organisasi untuk mendapatkan hasil yang positif pula. Iklim komunikasi yang positif akan cenderung meningkatkan produktivitas dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi itu sendiri.

2.5. Hipotesis Teori

Berdasarkan landasan teori yang ada, peneliti juga mengambil beberapa jurnal mengenai gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi, yaitu:

1. Jurnal “Passive-Aggressive Behavior and Leadership Styles in Organizations”.²⁶
2. Jurnal “The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology”.²⁷

²⁶“*Passive-Aggressive Behavior and Leadership Styles in Organizations.*” Journal of Leadership & Organizational Studies November 2007 14: 130-142. Dari <http://statistika21.wordpress.com/x-base/open-journal-on-sage-publications/>

Dari jurnal “Passive-Aggressive Behavior and Leadership Styles in Organizations” peneliti memahami bahwa telah dilakukan banyak studi dan penelitian mengenai komunikasi di dalam organisasi, dan dari banyak penjelasan yang peneliti baca gaya kepemimpinan dapat mewujudkan suatu komunikasi internal yang dapat memperkuat kerjasama di dalam organisasi itu sendiri. Diantaranya adalah seorang pemimpin harus dapat memberikan kesamaan posisi bagi seluruh karyawannya dalam hal memberikan pendapat. Selain itu juga diperlukan interaksi antara seluruh karyawan yang tidak hanya terbatas oleh jaringan birokrasi perusahaan. Disinilah seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya dapat memfasilitasi hal tersebut sehingga karyawan merasa diakui dan dihargai sebagai bagian dari perusahaan. Perlu disadari bahwa ide bisa datang dari mana saja, dan dari siapa saja. Pemimpin juga dapat melihat hal ini seperti piramida terbalik, dari banyak pendapat yang masuk, akan disortir sehingga menyusut menjadi pendapat yang terbaik yang kemudian dapat digunakan untuk kepentingan perusahaan. Dalam hal ini diperlukan sikap mendengarkan, memberikan respon, dan bertindak. Gaya kepemimpinan yang pasif agresif menurut pengertian peneliti dari sumber yang telah dibaca, tidak selalu dapat menciptakan suatu komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin harus mempunyai sikap kepemimpinan yang stabil dan dapat melihat dari berbagai perspektif mengenai kepentingan perusahaan. Tidak bersikap terlalu otoriter dan monoton. Hasil studi menunjukkan bahwa banyak karyawan yang mengeluh bila

²⁷ “The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology” Journal of Industrial Psychology. May 2010. Dari <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/800/889>

mereka mendapatkan perlakuan gaya kepemimpinan yang pasif-agresif, karena pemimpinnya menjadi tidak selalu dapat diandalkan di saat-saat tertentu.

Jurnal kedua adalah mengenai iklim komunikasi yang dilakukan di Afrika Selatan pada sebuah perusahaan IT, oleh Castro, M. and Martins, N. pada tahun 2009. Dalam jurnal ini disebutkan bahwa Iklim komunikasi organisasi dideskripsikan sebagai pembagian persepsi, perasaan, dan perilaku pada anggota organisasi terhadap elemen fundamental organisasi, yang merefleksikan norma, nilai, dan perilaku yang terbentuk pada budaya organisasi, serta pengaruh individu yang bisa menjadi positif ataupun negatif. Studi ini dilakukan untuk mengetahui kepuasan kerja individu tentang pekerjaan mereka, dengan menggunakan aspek efektifitas pada kepuasan kerja menggunakan pendekatan global. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan metode field-survey berupa instrumen kuesioner, data yang digunakan menjadi data primer dan data analisis sebagai data sekunder dan untuk mencari hasil korelasi. Perusahaan ini berada di 3 lokasi yang berbeda, kuesioner yang disebar ke tiga lokasi tersebut dengan jumlah keseluruhan populasi 1.453 karyawan, dan mendapatkan respon dari 696 responden. Kuesioner terdiri dari 70 item pernyataan yang berasal dari 12 dimensi Iklim Komunikasi Organisasi, dengan menggunakan skala Likert. Analisis yang digunakan untuk uji hasil data adalah *confirmatory dan exploratory factor analysis*, untuk menginvestigasi struktur dari type iklim yang diamati. Hasil dari data yang diterima menunjukkan bahwa mereka menemukan hubungan yang kuat bahwa kepuasan individu terhadap pekerjaan mereka mempengaruhi iklim komunikasi organisasi dengan hasil yang positif, melalui gaya kepemimpinan

yang tegas, karyawan dapat mengembangkan kemampuannya, dan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan, dan kepuasan kerja.