

## KETERKAITAN KETERBUKAAN KOMUNIKASI, PENGHARGAAN DARI PIMPINAN, DAN PARTISIPASI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Dede Aisyah

Program Studi Magister Ilmu Komunikasi  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro

Received 1 April 2015

Received in revised form 1 May 2015

Accepted 1 June 2015

### ABSTRACT

*This research was conducted at the Department of Revenue Office South Lampung regency from November to December 2002 order to determine the canonical correlation between: (1) Implementation of human relations on morale and performance of employees and (2) further to determine the correlation between the three sub-variables of human relations: (a) communication openly, (b) award the leadership and (c) the participation of employees in 3 subvariable activities on employee performance, namely: (i) the discipline of work, (ii) attitude cooperation and (iii) the productivity of employees. Data collection is done using questionnaires to 43 staff these offices. each sub variable poured into 3 questions with 3 choices of answer ordinal scale. Scoring data is done by: the answers are very in line with expectations given a score of 3, in line with expectations 2, and is not suitable with expectations given a score of 1. Correlation analysis used is the analysis canonical correlation (canonical correlation analysis) using the tool SAS (Statistical Analysis System) Program Version 6:12 with using the likelihood ratio test on a real level = 0.05 and 0.10. Conclusion which can be made from this study are: (1) there is a real connection between human relations with employee performance and more (2) no real connection Among the sub-variables of human relations that open communication, leadership awards and employee participation in the activities of the institution labor discipline, but not real terhadap cooperation attitude of employees, and only appreciation leaders who have real correlation to productivity employees.*

*Keywords: human relations, open communication, employee performance.*

### PENDAHULUAN

Sampai saat ini, ada satu fakta yang tak terbantahkan terkait predikat yang selalu melekat pada profesi PNS (Pegawai Negeri Sipil). Predikat tersebut adalah adanya anggapan yang bahkan menyebar luas di masyarakat bahwa PNS cenderung identik dengan sebuah

profesi yang penuh ketidakdisiplinan; terlambat kerja, pulang lebih awal, berkeliaran di saat jam kerja, tidak produktif, serta membolos (Jamaludin, 2014). Stigma dan citra semacam itu tentu tidak bisa ditolak, berbagai temuan dan realitas empirik di lapangan cukup mengkonfirmasi akan anggapan miring

tersebut, meski tentu tidak bisa diberlakukan secara general. Temuan Ombudsman RI Bangka Belitung tahun 2014 misalnya menunjukkan bahwa meskipun soal disiplin PNS telah di atur dalam PP No.53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS, hal tersebut tampaknya tidak dengan serta merta mengurangi pelanggaran disiplin PNS. Lembaga ini menemukan banyak fakta akan rendahnya kualitas disiplin PNS serta etos kerja yang dimiliki para PNS. Ombudsman juga menemukan fakta bahwa banyak hal yang menyebabkan terjadinya ketidakdisiplinan PNS yang pada muaranya berimbas pada pelayanan publik yang tidak berkualitas.

Realitas serupa juga terjadi di wilayah DKI Jakarta di bawah kepemimpinan Fauzi Bowo. Pada tahun 2010, Fauzi Bowo pernah memberi semacam “ancaman” bagi yang membolos pada libur idul fitri tahun 2010. Penegakan disiplin secara ketat dengan merujuk pada PP No.53 tahun 2010 menjadi dasar ancaman pemberian sanksi. Pemerintah daerah akan memberi sanksi tegas bagi yang melanggar himbuan dan seruan Gubernur, tetapi seruan tersebut justru dianggap sebagai “show” sehingga banyak PNS yang membangkang nekat membolos dan tidak disiplin. Kasus yang terjadi di DKI Jakarta tampaknya juga banyak terjadi di beberapa wilayah di Indonesia dan disemua instansi pemerintah. Ketidakdisiplinan PNS yang berimbas pada lemahnya kinerja pegawai misalnya juga terjadi Medan (Harahap, 2010), Kota Batu (Saputro, 2014), dan beberapa daerah lain dalam derajat kasus yang hampir semua mempunyai kesamaan model dan pola.

Serangkaian realitas empiris tentang problem ketidakdisiplinan PNS yang berujung pada kinerja pegawai dan etos kerja bukan sebuah kasus yang terjadi secara kebetulan belaka. Kasus-kasus di berbagai daerah tersebut menunjukkan bahwa ada sesuatu yang

menjadi faktor mengapa ketidakdisiplinan PNS berlangsung dibanyak tempat, peraturan pemerintah seakan tak berfungsi, ancaman serta teguran dari atasan pun seolah tak mempan. Pertanyaan besarnya adalah mengapa hal tersebut terus terjadi dan berlangsung tanpa ada perubahan yang signifikan. Inilah sebetulnya yang menjadi inti permasalahan yang akan dikaji dalam studi ini. Persoalan dan kasus-kasus sebagaimana disebutkan di atas memang terjadi di tingkat dan level yang lebih luas misalnya di level pemerintahan, tetapi dalam skala dan unit-unit yang lebih kecil, munculnya kasus-kasus ketidakdisiplinan PNS (juga pegawai honorer) yang bermuara pada kinerja pegawai juga bukan sesuatu yang mustahil. Hal ini karena inti masalahnya tetap sama, hanya area dan levelnya yang mungkin berbeda.

Beranjak dari soal ketidakdisiplinan sebagaimana di atas, persoalan lanjutan yang menjadi problem besar adalah soal kinerja pegawai. Soal kinerja ini sesungguhnya juga merupakan dua sisi mata uang yang kadang susah dipisahkan dengan soal kedisiplinan pegawai (PNS atau pun honorer). Masalah kinerja ini juga tidak hanya berlangsung dalam level pemerintahan yang cakupannya luas, tetapi juga berlangsung dan merata di semua instansi dan pada level yang paling kecil sekalipun. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang mungkin merupakan salah satu unit kerja yang juga mengalami persoalan ini. Data pada bagian kepegawaian FEB Undip menunjukkan bahwa tahun 2015 terdapat 314 pegawai yang terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan. Persoalan yang mengemuka adalah, meski fasilitas kerja serta tunjangan kinerja telah memadai, namun produktivitas pegawai masih belum maksimal. Misalnya, banyak target yang tak terselesaikan, banyak pegawai

kurang disiplin, banyak yang bermain game, dan dalam kasus bekerja kurang efektif.

**Tabel 1 Daftar Absensi Tenaga Kependidikan  
Fakult. Ekonomika dan Bisnis UNDIP**

Keterangan	Mei		Juni		Juli		Agustus		September		Oktober	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Izin	12	7.79	20	12.99	20	12.99	8	5.19	9	5.84	28	18.18
Sakit dengan keterangan	4	2.59	3	1.95	3	1.95	7	4.55	8	5.19	8	5.19
Sakit tanpa keterangan	1	0.65	2	1.29	1	0.65	2	1.29	1	0.65	4	2.59
Tanpa keterangan	2	1.29	6	3.89	5	3.27	7	4.55	2	1.29	1	0.65
Terlambat	274	177.9	246	159.7	246	159.7	194	125.9	196	127.3	184	119.5
Pulang cepat	105	68.2	162	105.2	94	61.0	90	58.4	67	43.5	129	83.8

Sumber : Bagian kepegawaian FEB Undip Semarang (2012), diolah.

Keterangan :

- Izin : adanya keterangan surat yang bersangkutan
- Sakit dengan keterangan : sakit dengan keterangan surat dokter
- Sakit tanpa keterangan : sakit tanpa keterangan surat dokter
- Tanpa keterangan : tidak adanya keterangan apapun dari pegawai
- Terlambat : masuk melebihi jam masuk kerja : 08.00 WIB
- Pulang cepat : pulang lebih awal dari jam pulang kerja 16.00 WIB

Tabel 1 menunjukkan data enam bulan terakhir pada tahun 2012 menunjukkan akan kekurangdisiplinan para tenaga kependidikan di FEB UNDIP yang terlihat dari indikator mulai

soal pulang cepat, terlambat, tidak masuk tanpa keterangan, sakit tanpa keterangan serta hal lain yang semua berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 2  
Data kegiatan antara Pimpinan dan Tenaga Kependidikan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Undip tahun 2012 - 2015**

No	Tahun	Kegiatan
1.	2012	Pertemuan "sambung rasa" Pimpinan dan Tenaga Kependidikan bulan September 2012
2.	2013	Tidak ada kegiatan
3.	2014	Tidak ada kegiatan
4.	2015	Workshop Team Building dan Profesional Skill Dosen beserta Staf" bulan Nopember 2015

Sumber : Bagian UPA FEB Undip Semarang (2015), diolah.

Tabel 2. menunjukkan data empat tahun terakhir kegiatan yang dilakukan antara pimpinan dan tenaga kependidikan, dari jumlah kegiatan yang ada hanya 2 kali kegiatan dalam empat tahun, hal ini menunjukkan bahwa komunikasi secara terbuka yang terjalin

antara pimpinan dan pegawai sangat minim dan hal ini sebagai salah satu alasan rendahnya kinerja karyawan karena tidak adanya komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai.

Merujuk pada data yang dilansir oleh Kementerian Pendayaan Aparatur

Negara dan Reformasi Birokrasi bahwa saat ini jumlah PNS mencapai 4,37 juta. Sebuah jumlah yang tentu tidak bisa dibilang sedikit. Jumlah PNS yang sangat banyak tersebut (belum ditambah dengan tenaga honorer) ternyata juga menyisakan persoalan serius. Persoalan tersebut terkait kompetensi PNS yang masih di bawah standar yang akhirnya bermuara pada soal kinerja, pelayanan, ketidakdisiplinan dan persoalan-persoalan-persoalan lain yang menyertainya (*JPNN*, 26/1/2015).

Dalam sebuah organisasi, persoalan kinerja dan kedisiplinan merupakan ruh dan sumber utama dari kemajuan dan keberlangsungan organisasi tersebut, keduanya tak dapat dipisahkan. Di Era keterbukaan seperti sekarang, persoalan kinerja menjadi sumbu utama karena ia akan menjadi hal pertama yang disorot dalam soal pelayanan publik. Everet M. Rogers (dalam Romli, 2011) menulis bahwa sebuah organisasi akan mapan dan mampu bertahan ketika semua anggota dalam organisasi tersebut mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Konsekuensinya, sebagaimana dikemukakan Robert Bonnington (dalam Romli, 2011) maka seluruh manajemen dan sumberdaya harus dikerahkan dan dikoordinasikan melalui pola pembagian tugas dan wewenang masing-masing.

Terbangunnya sebuah organisasi yang baik inilah yang oleh Max Weber akan memunculkan sebuah model birokrasi yang ideal. Birokrasi yang ideal menurut Weber adalah sebuah birokrasi (organisasi) yang di dalamnya terdapat pembagian kerja yang jelas, jenjang hierarki yang pasti, dokumen-dokumen yang tertulis dan terdokumentasikan dengan baik, staf yang terlatih dan ahli (profesional) serta punya kompetensi, pejabat yang memiliki kapasitas, serta adanya penerapan aturan impersonal. Model organisasi semacam inilah yang akhirnya disebut Weber sebagai yang

paling rasional karena di dalamnya ada kontrol/pengawasan, profesionalisme, mekanisme yang jelas serta mempunyai perhitungan dalam setiap pergerakannya (Al Habil, 2011). Birokrasi dan organisasi yang semacam ini menurut Weber juga dinilai paling efisien karena di dalamnya mengandalkan adanya kecepatan, konsistensi, kontinuitas administrasi yang terapkan, ketersediaan dokumen, keterpaduan, kerahasiaan, koordinasi, serta minimalisasi gerakan interpersonal (Ritzer dan Goodman, 2014), meski mungkin tampak sangat ideal, tetapi paling tidak sebuah organisasi yang hendak mencapai tujuan bersama bisa melakukan beberapa prinsip yang dikemukakan Weber walau pun tidak sampai pada tahap yang benar-benar ideal, oleh sebagian pengkritiknya, misalnya Robert Merton (dalam Al Habil, 2011), konsep birokrasi ala Weber ini juga punya kelemahan karena ia terlalu menekankan pada persoalan rasionalitas dan efisiensi semata. Prinsip-prinsip utamanya tampaknya cukup bisa membantu untuk membuat kemajuan sebuah organisasi.

Pada konteks peningkatan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi, terdapat banyak variabel untuk mencapai tujuan tersebut. Pencapaian kinerja yang baik tentu tidak bisa hanya dengan mengandalkan satu variabel saja, tetapi membutuhkan berbagai variabel yang saling melengkapi dan menunjang. Demi terwujudnya sebuah organisasi yang baik dan kinerja pegawainya yang bagus misalnya, ia tidak bisa hanya mengandalkan kepatuhan pada sebuah peraturan semata, contoh yang paling nyata misalnya sebuah birokrasi atau organisasi pemerintah tidak bisa hanya bergantung pada implementasi PP No. 53 tahun 2010 untuk pendisiplinan PNS (Jamaludin, 2014). Penerapan yang kaku tanpa menyertakan dimensi dan variabel lainya seringkali justru memunculkan resistensi dan penolakan (bandingkan Wulansari, 2008), demikian halnya

terciptanya sebuah organisasi yang baik dengan kinerja pegawainya yang berkualitas juga tidak bisa hanya mengandalkan *punishment* (penghargaan) pimpinan semata karena ia justru bisa memunculkan sikap-sikap pragmatis dan kecemburuan dalam organisasi, atau untuk mencapai sebuah kinerja yang bagus dari pegawainya sebuah organisasi juga tidak bisa mengadakan *human relations* semata (Nurhaida dkk, 2006, Widyawati, 2005) karena seringkali apabila sebuah organisasi yang penekanannya hanya pada sisi kemanusiaan, akhirnya mengabaikan dimensi rasional organisasi. Sebuah organisasi tidak hanya mengandalkan persoalan partisipasi semata sebagai topanan untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena apabila bertumpu pada partisipasi akan terjebak pada pola kinerja yang tanpa ikatan, akibatnya ukuran-ukuran keberhasilan sering kali meleset karena lebih mengandalkan modal “kesukarelaan”.

Upaya peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi sebagai bagian dari memberikan pelayanan publik tampaknya harus mulai dengan mengintegrasikan berbagai variabel yang saling menunjang dan melengkapi. Penggunaan satu variabel atau dimensi saja tampaknya sudah tidak memadai dan tidak efektif, oleh karena itu studi ini akan menggunakan sekaligus tiga variabel untuk melihat kinerja organisasi kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai, yakni komunikasi terbuka, penghargaan dan partisipasi. Variabel komunikasi dipakai dalam analisa studi ini karena dinilai akan menjadi daya dorong yang akan mempertajam analisis dalam melihat persoalan kinerja pegawai disandingkan dengan variabel penghargaan dan partisipasi. Pencapaian tujuan bersama dalam organisasi yaitu kinerja pegawai yang baik, persoalan komunikasi menjadi hal yang sangat penting. Komunikasi yang dilakukan

secara terbuka dalam sebuah organisasi, baik komunikasi formal dan informal akan mengandung pesan-pesan yang berlangsung dalam organisasi, isi pesan-pesan tersebut bisa berupa cara kerja, bagaimana meningkatkan produktifitas, sampai pada berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi (Wiryanto, 2005). Pesan-pesan yang terkandung dalam komunikasi itulah menurut Conrad (dalam Tubbs dan Moss, 2005) yang akan membentuk sebuah fungsi relasional dan fungsi manajemen. Fungsi relasional berkenaan dengan komunikasi yang memperbolehkan anggota-anggota dalam organisasi menciptakan dan membangun hubungan dengan anggota organisasi lain. Hal tersebut juga akan berimbas pada soal *job performance*. Nilai penting yang ditekankan disini adalah bagaimana membangun hubungan antar-personal yang baik, erat kaitannya dengan kinerja pegawai dalam organisasi, sedangkan dalam fungsi manajemen, komunikasi akan berfungsi sebagai alat untuk mengatasi berbagai hal yang dianggap kurang jelas yang seringkali melekat dalam organisasi.

Nilai penting komunikasi terletak pada kemampuannya yang mampu mengikat kesatuan organisasi (Romli, 2011). Komunikasi akan membantu anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengkoordinasikan aktivitas organisasi, serta ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi, oleh karena itu upaya melihat kinerja pegawai dalam fokus studi ini selain dilihat dari perspektif partisipasi dan penghargaan, sudut pandang komunikasi juga akan menjadi bagian penting untuk melihat pokok permasalahan. Peran komunikasi menjadi tak terhindarkan karena sebuah organisasi jika komunikasi di dalamnya tidak berjalan efektif maka organisasi tersebut tidak akan berfungsi efektif

pula. Komunikasi yang efektif terjadi apabila adanya pemahaman bersama antara orang yang menyampaikan pesan dan orang yang menerima pesan.

Studi dan perbincangan tentang peningkatan kinerja pegawai, khususnya di lingkungan kampus, yang menggabungkan berbagai varian sangat minim dilakukan. Kajian ini akan mengisi kekosongan studi tersebut dengan melihat pengaruh komunikasi secara terbuka, penghargaan pimpinan, serta partisipasi pegawai terhadap kinerja pegawai. Sudut pandang dan analisis yang cukup bertingkat dan kompleks dengan berbagai variabel ini diharapkan mampu melihat persoalan kinerja pegawai yang terjadi di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro. Jumlah pegawai (PNS dan non-PNS) yang cukup memadai di lingkungan fakultas seharusnya mampu meningkatkan produktivitas. Pada tahun 2015 jumlah tenaga kependidikan FEB UNDIP sebesar 193 orang yang terbagi dalam sub-sub bagian.

Jumlah pegawai yang boleh dibilang banyak tersebut, kinerja pegawainya saat ini jelas membutuhkan perubahan langkah inovatif dan keratif untuk memacu kinerja dan etos kerja tinggi. Perubahan dimaksud tampaknya bisa terjadi ketika semua varian saling mendukung dan menguatkan. Tidak hanya leadership saja misalnya, tetapi juga butuh partisipasi nyata, dan yang sangat penting tampaknya adalah terjadinya sebuah komunikasi terbuka yang terbangun dengan baik. Pada ranah itu studi ini akan melihat bagaimana peran-peran antar variabel tersebut dalam kaitanya dengan kinerja pegawai di lingkungan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

## **KERANGKA TPEMIKIRAN TEORITIS Penelitian Terdahulu**

Studi-studi tentang soal kedisiplinan PNS, iklim organisasi, motivasi kerja, peran kepemimpinan, serta komunikasi dalam kaitanya dengan kinerja pegawai, baik pemerintah maupun swasta tentu sudah banyak dilakukan. Sejauh pengamatan yang dapat dilakukan, ada beberapa di antaranya yang cukup berdekatan dengan tema kajian kali ini sehingga dapat digunakan sebagai pijakan kajian, sehingga dengan demikian studi tidak dilakukan dari nol sama sekali. Kajian-kajian yang sudah ada sangat membantu dalam memperkaya perspektif dan sudut pandang kaitanta dengan persoalan teori-teori dan kebijakan tentang kinerja pegawai. Lebih dari itu, studi-studi sebelumnya juga merupakan *knowledge accumulation*, yang denganya sebuah penelitian paling tidak akan mampu menemukan sesuatu yang baru (*novelty*).

Satu dari beberapa penelitian tersebut antara lain adalah penelitian yang dilakukan Fakhredin (jurnal *sciencedirect*, 2011). Dalam kajiannya, Fakhredin mencoba untuk melihat bagaimana hubungan antara iklim organisasi dan kemampuan komunikasi manajer lembaga pendidikan olahraga di Iran. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa keberadaan iklim organisasi yang sesuai dan kemampuan komunikasi yang kuat pada manajer sebagai salah satu faktor utama keberhasilan dan keunggulan organisasi, adanya hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan kemampuan komunikasi manajer. Kejelasan dan kesepakatan tentang kemampuan sasaran dapat menciptakan perubahan setidaknya pada komunikasi dan kepuasan reward bisa menciptakan perubahan tertinggi pada kemampuan komunikasi bila dibandingkan dengan dimensi lain seperti iklim organisasi. Hasil penelitiannya yang lain menyatakan bahwa usia, latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja manajer tidak memberikan kontribusi

yang signifikan terhadap hubungan antara iklim organisasi dan kemampuan komunikasi di lembaga pendidikan olahraga di Iran (IPEO).

Dalam kerangka yang kurang lebih sama juga penelitian yang dilakukan oleh Ida Nurhaida dan Sugiarto (Jurnal Sosiohumaniora;2006). Penelitian yang dilakukan di instansi pemerintah, yakni kabupaten Lampung Selatan tersebut juga melihat korelasi antara human relations dengan kinerja pegawai di sektor pemerintahan. Hasilnya pun tak jauh berbeda dengan beberapa penelitian lain bahwa memang terdapat hubungan nyata antara human relations dengan kinerja pegawai, serta human relations dengan komunikasi terbuka. Namun, riset ini ternyata juga menemukan hal yang agak berbeda bahwa komunikasi terbuka terbukti tidak mempunyai korelasi positif dengan kerjasama antara pegawai di instansi tersebut. Penelitian kali juga punya makna penting memberi landasan serta untuk melihat bagaimana kondisi instansi pemerintah dengan sebuah kampus. Studi kali justru ingin melihat bagaimana bagaimana sebuah komunikasi jika diterapkan di lingkungan kampus. Apakah akan bermakna negatif kaitanya dengan kekompakan dan partisipasi pegawai sebagaimana terjadi di lingkungan pemerintahan, atau akan bermakna positif. Wilayah inilah yang akan membedakan penelitian ini dengan penelitian di atas.

Hubungan tentang komunikasi dan soal pimpinan terhadap motivasi kerja sesungguhnya pernah diulas secara agak mendalam oleh Asni Purba (Tesis, 2010). Dalam studinya, Purba melihat bahwa iklim organisasi dapat menentukan kesehatan dan kelangsungan hidup bagi organisasi perusahaan. Fokus kajian ini memang iklim organisasi yang berlangsung dalam perusahaan. Kesimpulan yang bisa dibaca dari penelitian tersebut

bahwa motivasi kerja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan iklim komunikasi organisasi dan kepemimpinan baik secara parsial maupun simultan. Kajian sampai pada kesimpulan bahwa semakin kondusif sebuah iklim komunikasi dalam sebuah organisasi semakin tinggi tingkat kemampuan pemimpin dalam bekerja hal tersebut punya pengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Ada pengaruh yang signifikan antara iklim komunikasi organisasi dengan motivasi kerja. Demikian juga terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan dengan motivasi kerja juga. Penelitian ini sesungguhnya punya kedekatan studi yang dengan kajian yang dilakukan kali ini. Hanya saja, studi ini juga hanya menggunakan dua variabel saja untuk melihat korelasinya dengan motivasi atau kinerja pegawai. Demikian pula, objek kajian juga dilakukan di lingkungan pemerintah pusat dalam cakupan yang sangat luas. Sementara kajian ini ingin melihat melalui perspektif yang lebih luas dan komprehensif, yakni dengan menggunakan tiga variabel. Penggunaan variabel-variabel ini akan akan menentukan kedalaman sebuah analisis. Objek kajian pun dilakukan di lingkungan kampus yang tentu punya perbedaan karakter dengan instansi pemerintah di lingkungan kementerian, dan di tingkat nasional. Hal inilah yang membedakan kajian ini dengan lainnya.

Kaitan dengan menumbuhkan iklim komunikasi dalam sebuah organisasi, Bargowo (2012) juga melakukan studi tentang pentingnya menumbuhkan iklim komunikasi dalam sebuah organisasi. Hanya saja penelitian Bargowo ini dilakukan dalam skala yang lebih luas. Kajian ini ingin melihat bagaimana strategi dan budaya komunikasi organisasi akan sangat berperan penting dalam membangun sebuah organisasi. Meski merupakan penelitian kualitatif dan tidak spesifik memotret pengaruh sebuah variabel

terhadap variabel lainya, kelebihan penelitian ini terletak pada kemampuannya menyajikan konsep iklim komunikasi organisasi, strategi yang diterapkan, serta pentingnya budaya komunikasi dalam membangun keberhasilan organisasi.

### **Paradigma**

Penelitian mengenai pengaruh komunikasi terbuka, penghargaan pimpinan dan partisipasi pegawai terhadap kinerja pegawai ini menggunakan paradigma Positivistik.

Secara ontologi penelitian ini bersifat objektif artinya terpisah dari penelitiannya. Sedangkan secara epistemologi, hubungan peneliti dengan yang diteliti tidak dekat atau peneliti bersikap independent. Secara aksiologi karena positivistik menekankan pada objektivitas jadi bebas nilai dan tidak bias, karena peneliti berada di luar dari yang diteliti. Peneliti menggunakan kuesioner yang diajukan kepada sasaran. Pertanyaan pada kuesioner berdasarkan konsep yang sudah diturunkan menjadi operasional. Metodologi yang digunakan sebab-akibat dan pada akhirnya teori yang ada dapat digeneralisasi.

### **Teori Komunikasi Organisasi dan Iklim Komunikasi Organisasi**

Komunikasi merupakan sarana yang esensial bagi interaksi manusia dalam kehidupan. Komunikasi dalam organisasi terdiri dari pengalaman, informasi dan pengertian di antara berbagai bagian maupun orang di dalamnya. Hovland, Janis, dan Kelly (1953 dikutip Effendy, 1986) memberikan batasan komunikasi sebagai suatu proses sosial dimana komunikator menyampaikan pesan dengan tujuan untuk menggugah atau membentuk perilaku orang lain, adanya perubahan sikap tersebut berarti telah dicapai kesamaan persepsi seperti yang diinginkan oleh komunikator.

Komunikasi yang memiliki dua dimensi yaitu informasi dan interaksi

juga merupakan proses sosial yang membawa konsekuensi penting dalam organisasi atau lembaga, tidak hanya diikuti sebagai ketrampilan antarpribadi (*interpersonal skill*), melainkan juga sebagai “alat manajemen”, sumber kekuasaan, dan bahkan bisa berfungsi sebagai penghambat terjadinya hal-hal yang buruk bagi lembaga. (Goldhaber dan Roger, 1984 dikutip Herjana 2000).

Komunikasi merupakan proses yang menghubungkan antar orang maupun antarbagian dalam suatu organisasi. Komunikasi dikatakan berhasil jika komunikasi tersebut tidak sebatas dalam penyampaian pesan tetapi juga harus bersifat terbuka. Komunikasi yang demikian ini bisa menghapus prasangka buruk ataupun kecurigaan yang mungkin terjadi dan dapat membangun rasa saling pengertian antara pihak yang satu terhadap pihak lainnya sehingga pesan yang disampaikan dapat difahami, dipikirkan, dan akhirnya dapat dilaksanakan (Ruslan, 1998) sesuai dengan isi pesan. Komunikasi yang terbuka akan membangkitkan rasa saling pengertian (*mutual understanding*) dan pemahaman terhadap instruksi kerja.

Melalui komunikasi secara terbuka, memungkinkan para pegawai lebih leluasa dalam menyampaikan permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan, termasuk cara untuk meningkatkan koordinasi pekerjaan dalam organisasi atau lembaga. Beberapa studi memperlihatkan bahwa komunikasi yang terbuka dalam beberapa kasus juga belum menjadi sarana secara nyata dalam meningkatkan kerjasama dan produktivitas pegawai secara keseluruhan, namun demikian kajian kali ini ingin melihat korelasi komunikasi terbuka dengan kinerja pegawai. Perspektif komunikasi terbuka ini dinilai dapat dijadikan perangkat analisis yang bisa menjelaskan korelasi tersebut.

Pentingnya komunikasi (baca: komunikasi terbuka) dalam sebuah organisasi pertama kali dicetuskan oleh Chester Bernard (1938) yang memelopori lahirnya aliran behaviorial yang menyatakan bahwa organisasi bukanlah struktur teknik mesin, melainkan sistem manusia. Menurut Bernard, unsur yang penting dalam organisasi adalah sistem dan manusia, maka komunikasi mempunyai dua fungsi penting dalam organisasi, yakni sebagai media atau wahana yang memungkinkan pertukaran informasi dan sebagai alat yang membantu menghubungkan sekelompok anggota dalam organisasi dengan anggota lainnya (Puwanto, 1996), maka dapat dipahami bahwa proses komunikasi merupakan proses konvergensi, yakni sebuah proses dimana dua orang atau lebih secara bersama berbagi informasi untuk mencapai kesamaan makna.

Lahirnya aliran behaviorial kemudian disusul dengan aliran baru yang dipelopori oleh Elton Mayo (1939) yakni aliran human relation. Inilah basis dari konsep tentang pentingnya komunikasi dalam organisasi, dimana organisasi tidak dilihat sebagai sistem mekanik layaknya mesin, tetapi sistem manusia yang di dalamnya meniscayakan relasi kemanusiaan. Posisi komunikasi sangat berperan dalam sistem relasi tersebut, dalam penelitiannya tentang perilaku individu dalam kelompok kerja yang berfokus pada hubungan manusia, Mayo menyatakan bahwa lingkungan sosial pekerja lebih penting dari pada lingkungan fisik. Hal ini memberi indikasi bahwa komunikasi bukan hanya semata-mata digunakan dalam memberikan instruksi kepada bawahan melainkan juga menginformasikan setiap perubahan dalam organisasi yang melibatkan setiap pekerja dalam pengambilan keputusan.

Dari uraian di atas bisa dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam

organisasi merupakan interaksi antara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi yang mutlak diperlukan agar terjalin koordinasi yang harmonis. Ia juga merupakan alat kontrol atau evaluasi terhadap iklim yang terjadi pada sebuah organisasi. Kegiatan komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan jaringan kerja komunikasi dengan usaha memperoleh tindakan masing-masing unit individu yang sesuai dengan kebutuhan totalitas organisasi. Komunikasi dan organisasi memiliki korelasi yang erat, terutama terletak pada individu-individu yang terlibat dalam pencapaian tujuan suatu organisasi

#### **Iklim Organisasi**

Selain soal komunikasi organisasi, sebuah konsep yang juga penting untuk dikemukakan adalah soal iklim komunikasi organisasi. Fokus perspektifnya tetap sama, yakni komunikasi. Hanya saja, di sini yang lebih ditekankan adalah soal iklim komunikasi yang harus terbangun dalam organisasi. Iklim organisasi menggambarkan iklim fisik yang memperlihatkan cara orang bereaksi terhadap aspek-aspek organisasi dalam menciptakan suatu iklim komunikasi. Proses komunikasi dalam organisasi meliputi perilaku manusia, baik hubungan antarpegawai, harapan-harapan mereka, konflik yang mungkin terjadi, serta kesempatan bagi mereka untuk berkembang dalam organisasi (Pace & Faules, 2002). Iklim komunikasi yang baik dengan demikian pada akhirnya akan menciptakan sebuah proses komunikasi yang berlangsung secara terbuka dan saling keterbukaan. Proses ini penting untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi.

Goldhaber (1993) mengatakan bahwa iklim organisasi erat kaitannya dengan motivasi kerja para karyawan dan prestasi organisasi. Iklim organisasi tersebut dipandang sebagai variabel kunci yang mempengaruhi produktivitas

karyawan. Iklim organisasi merupakan salah satu yang memiliki pengaruh besar bagi motivasi dalam suatu organisasi. Pembahasan mengenai iklim organisasi ini sebenarnya telah banyak dibicarakan pada tahun 1960-an hingga 1970-an, namun pembahasan sering berhubungan hanya dengan konsep budaya organisasi. Eisenberg dan Riley (dalam Cheney dkk, 2004) menyatakan bahwa iklim organisasi tidak bisa lepas dari konteks budaya yang menaunginya. Dengan kata lain, pembahasan mengenai iklim organisasi akan senantiasa mengikutsertakan pembahasan mengenai budaya organisasi, karena iklim organisasi merupakan bagian kecil dari budaya organisasi. Istilah iklim digunakan untuk memahami dan mempelajari kegiatan ataupun aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam organisasi secara keseluruhan. Konsep iklim di sini memberi penekanan pada permasalahan hubungan dan interaksi antara individu dan organisasi.

Sebuah pandangan menarik dikemukakan oleh Robert Stringer (2002) yang mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu kumpulan dan pola lingkungan yang menentukan motivasi. Dengan kata lain iklim organisasi dapat dikatakan sebagai suatu lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi praktek dan kebijakan organisasi yang dapat diterima oleh pegawai. Iklim organisasi ini dapat dilihat melalui otonomi dan kebebasan yang dimiliki para individu, derajat dan struktur terkait posisi pekerjaan, orientasi imbalan, serta besarnya perhatian, kehangatan, serta dukungan yang diberikan kepada para pegawai, terutama dari atasan langsung.

Menurut Allen (dalam Cheney dkk, 2004), setidaknya ada empat aspek dalam komunikasi organisasi yang dapat memberikan pengaruh pada perkembangan iklim organisasi menuju ke arah yang lebih suportif. Pertama, melalui percakapan sehari-hari

(*conversation with others*) akan membuka persepsi pegawai dan menambah pengetahuan mengenai hal-hal yang dianggap positif yang bersifat sebagai pendorong dalam organisasi. Dengan kata lain, melalui percakapan akan dapat teridentifikasi indikator-indikator pendorong yang terdapat dalam organisasi.

Kedua, adalah aspek umpan balik atau respon (*job-related feedback*) yang sifatnya vertikalmaupun horizontal. Umpan balik ini merupakan salah satu upaya meningkatkan suportivitas dalam organisasi secara umum maupun individual. *Ketiga*, aspek suport global (*global support-relate messages*). Aspek ini meliputi kebijakan atasan maupun komunikasi eksternal organisasi berupa iklan dalam berbagai media massa yang mengenalkan loyalitas organisasi kepada publik. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap perilaku ataupun iklim organisasi. *Keempat*, aspek keputusan internal (*decision making input*). Aspek ini akan sangat mempengaruhi tingkat suportivitas yang tercipta dalam iklim organisasi. Suatu organisasi yang desentralistik biasanya dianggap lebih suportif dibandingkan dengan organisasi sentralistik.

Dari berbagai hal di atas tampak sekali bahwa sebuah organisasi tidak bisa lepas dari dua hal yang saling berkait, yakni komunikasi yang terbangun dengan baik dan iklim di dalamnya. Menurut Pace dan faules (2011), sebuah komunikasi dalam organisasi sangat penting dibandingkan dengan teknik membentuk suatu organisasi yang efektif. Sebuah organisasi yang terkait dengan lingkup pekerjaan tidak bisa dilepaskan dari iklim yang bersifat suportif dan defensif. Sementara iklim organisasi sendiri sangat erat kaitannya dengan kerja karyawan (pegawai) dan prestasi organisasi. Iklim organisasi ini menurut Goldhaber (1993) juga dipandang

sebagai variabel kunci yang mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi karyawan, dan pada taraf tertentu ia juga sangat berpengaruh terhadap kualitas komunikasi dan prestasi organisasi.

### **Konsep Kepemimpinan**

Tak ada yang menyangkal bahwa dalam sebuah organisasi, pemerintah ataupun swasta, peran seorang pemimpin mempunyai peran yang sangat vital dan sentral. Terlebih dalam kaitannya dalam mendinamisir organisasi, mencapai kemajuan, termasuk juga menggerakkan produktivitas dan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai. Peran pemimpin memang bukan satu-satunya, tetapi peran seorang pemimpin menggerakkan organisasi juga merupakan salah satu variabel yang sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi, termasuk dalam hal ini adalah meningkatkan kinerja pegawai.

Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, dan juga memberi penghargaan kepada bawahan dalam konteks organisasi. Terkait konsep kepemimpinan, ada perbedaan antara makna manajemen dan kepemimpinan. Menurut Kotter (dalam Kertonegoro, 1998) ada perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Manajemen lebih menangani hal-hal yang kompleks, ketertiban dan konsistensi dengan menyusun rencana formal, struktur organisasi dan memonitor atau mengevaluasi hasil dari sebuah rencana. Sementara kepemimpinan lebih memperhatikan perubahan, menentukan arah dengan mengembangkan visi masa depan, serta dengan visi tersebut mengarahkan dan memberi inspirasi untuk menghadapi tantangan.

Konsep Kotter ini mirip yang dikemukakan Bennis dan Nanus (1995) yang membedakan antara pemimpin dan manajer. Pemimpin berfokus pada

mengerjakan yang benar, sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan cara mengerjakan secara tepat. Menurut kedua tokoh ini, seorang disebut pemimpin jika ia mampu menjabarkannya menuju realita yang hendak dicapai. Sebuah kepemimpinan memastikan sebuah tangga yang didaki bersandar pada tembok yang tepat, sedang manajemen mengusahakan agar proses pendakian dapat dilakukan seefisien mungkin.

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang mampu memberi inspirasi kepada anggota organisasi, dan menggerakkan anggota tersebut untuk memiliki integritas dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain seorang pemimpin bertugas untuk menentukan visi organisasi untuk bisa memprediksi masa depan (Fairholm, 1991). Dalam konteks studi ini, akan dilihat dan dianalisa bagaimana peran pemimpin dalam memberi penghargaan (*punishment*) kepada pegawai dapat berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas pegawai. Di titik inilah teori dan konsep kepemimpinan akan dipakai untuk menganalisa tentang peran seorang pimpinan dalam lembaga/ organisasi.

Seorang manajer tidak berinisiatif menentukan visi organisasi, tetapi lebih memikirkan bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dengan seefektif mungkin dan seefisien mungkin sehingga produktivitas organisasi terjaga. Stephen Covey (dalam Atmosoeparto, 2000) sekali lagi juga memberi penegasan akan perbedaan manajer dan pemimpin. Pemimpin bekerja di atas sistem, menciptakan komitmen, serta melakukan hal-hal yang perlu dilakukan. Sedang seorang manajer bekerja di dalam sistem, mengendalikan komitmen dan menggambarkan hal-hal tersebut untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, dengan melihat makna dan konsep di atas maka dalam sebuah organisasi, kepemimpinan seharusnya

berjalan terlebih dahulu dari manajemen. Kepemimpinan juga harus ditempatkan sebagai bagian dari proses dan fungsi manajemen. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan tindakan yang diperlukan sebagai dasar mewujudkan dan mengoptimalkan semua yang sudah direncanakan, diorganisasikan, dan sekaligus melakukan tindakan pengawasan dalam setiap kegiatan organisasi, dengan demikian maka makna kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam upaya mempengaruhi orang lain/kelompok agar mau berfikir dan bertindak atau bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam konteks analisa kajian, soal kepemimpinan ini menemukan urgensinya karena seperti dikatakan Kanter (1983) bahwa kepemimpinan juga mempunyai fungsi memberikan stimulan atau meningkatkan daya inovasi bagi para anggotanya. Kepemimpinan disini harus punya fungsi inovatif dalam menggerakkan organisasi. Teori dan konsep kepemimpinan ini akan digunakan untuk melihat adakah korelasi antara peran inovasi pemimpin, misalnya melalui pemberian penghargaan, dengan peningkatan kinerja pegawai.

#### **Teori Kepemimpinan Kouzes dan Posner**

Kouzes dan Posner (1999; 21) memperlihatkan sebuah teori

kepemimpinan yang secara praktis pernah digunakan untuk meneliti lebih dari puluhan ribu pemimpin di seluruh dunia. Kesimpulan dari seluruh riset itu adalah bahwa kepemimpinan merupakan sebuah hubungan antara mereka yang terpanggil sebagai pemimpin dan mereka yang memilih sebagai pengikut. Catatan yang menarik adalah bahwa kesuksesan seorang pemimpin tidak bisa hanya dilihat dari variabel pemimpinnya saja, tetapi juga harus dilihat bagaimana pemimpin tersebut mampu merealisasikan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan pengikutnya. Di sinilah maka langkah-langkah konkrit harus diambil seorang pemimpin untuk mencapai semua itu. Analisa yang coba akan dikembangkan adalah apakah langkah pemberian penghargaan oleh seorang pemimpin terhadap pegawainya itu akan berdampak positif terhadap kinerja pegawainya atau sesungguhnya hal itu tak akan punya dampak signifikan. Studi ini akan menguji konsep kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Kouzes dan Posner ini.

Ada lima praktik kepemimpinan teladan yang berhasil disimpulkan Kouzes dan Posner ribuan penelitian yang dilakukan. Kouzes dan Posner menyebutnya sebagai sepuluh komitmen kepemimpinan.

Di bawah ini model dari Kouzes dan Posner :

#### **Lima Praktik Kepemimpinan dan Sepuluh Komitmen Kepemimpinan**

<b>Lima Praktik Kepemimpinan</b>	<b>Sepuluh Komitmen Kepemimpinan</b>
1. Menantang proses ( <i>Challenge the process</i> ). Di sini pemimpin mengambil resiko, menantang sistem, menerima ide baru, melakukan inovasi, membuat dsar baru dan bergerak dari status quo. Pemimpin mencari peluang untuk melakukan inovasi, lalu bertumbuh dan meningkat.	1. Cari peluang melalui pencarian cara-cara inovatif untuk berubah, tumbuh dan menjadi lebih baik.
2. Mengilhamnkan suatu visi bersama ( <i>inspire a share vision</i> ). Pemimpin bermimpi dan memimpin visi untuk kebaikan. Kesempatan ini berarti bila pemimpin memimpin maka visi adalah	2. Lakukan eksperimen dan ambil resiko dengan terus menerus menghasilkan kemenangan-kemenangan kecil dan belajar dari kesalahan.
	3. Lihat masa depan dengan membayangkan peluang-peluang yang menggairahkan dan luhur.
	4. Kumpulkan orang-orang ke dalam visi bersama dengan memperhatikan aspirasi

- 
- tujuan yang hendak dicapai bersama. Pemimpin berhak disebut pemimpin ketika ia tahu kemana akan melangkah.
3. Memberdayakan orang lain bertindak (*enabling others to act*). Dalam mencapai tujuan organisasi, maka penting memfasilitasi bawahan dalam mencapai tujuannya lewat pemberdayaan, apresiasi dan motivasi.
  4. Petunjuk jalan (*modeling the way*). Memimpin lewat contoh, dan perbuatan jauh lebih penting dari perkataan. Pemimpin harus menunjukkan contoh terlebih dahuludalam tindakan sehari-hari dan memperlihatkan komitmen yang mendalam atas apa yang diyakininya.
  5. Mendorong hati (*encourage the heart*). Prinsip ini mirip dengannomor tiga. Di sini pemimpin juga harus memberi semangat, motivasi, apresiasi, serta kegairahan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.
- 
5. Pupuk Kolaborasi dengan mempromosikan tujuan bersama dan membangun kepercayaan.
  6. Perkuat orang lain dengan membagi kekuasaan dan keleluasaan.
  7. Temukan suara hati anda dengan memperjelas nilai-nilai pribadi anda.
  8. Beri contoh dengan menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai bersama.
  9. Akui kontribusi dengan menunjukkan dan memberi penghargaan bagi pencapaian individu.
  10. Rayakan nilai-nilai dan kemenangan dengan menciptakan semangat komunitas.
- 

Melihat konsep kepemimpinan yang dikemukakan Kouzes dan Posner tampaknya sangat tepat dalam upaya melihat pola kepemimpinan dalam sebuah organisasi, dalam konteks peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai. Poin nomor 9 dari 10 komitmen kepemimpinan misalnya secara gamblang menyebutkan akan pentingnya pengakuan dan penghargaan terhadap bawahan ketika mereka melakukan pencapaian-pencapaian dalam organisasi. Hal ini pada gilirannya akan mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai.

#### **Konsep Partisipasi dalam Organisasi**

Makna dan nilai penting partisipasi karena ia merupakan faktor dominan dalam organisasi dimana keberadaanya akan menentukan hidup matinya suatu organisasi. Kinerja organisasi diketahui karena partisipasi, produktivitas organisasi diketahui karena partisipasi, tujuan organisasi dapat tercapai karena partisipasi, dan masih banyak lagi pengaruh partisipasi terhadap organisasi. Yang jelas eksistensi suatu organisasi tidak dapat

terlepas dari partisipasi, meskipun bukan satu-satunya faktor tetapi membawa pengaruh yang signifikan pada organisasi.

Ada banyak faktor yang menentukan tingkat partisipasi dalam organisasi, dimana faktor tersebut tidak berdiri sendiri melainkan berproses sebagai sebuah sistem. Suatu organisasi itu tetap eksis bahkan memiliki produktivitas tinggi manakala tingkat partisipasi terhadap organisasi itu juga tinggi. Faktor yang menentukan tingkat partisipasi dalam organisasi, antara lain : tujuan, visi, dan misi organisasi. Tujuan, visi, dan misi organisasi merupakan fondamen dan dasar dibentuknya suatu organisasi yang akan menentukan arah suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pendek kata tujuan, visi, dan misi menjadi jiwa, semangat, dan ruh suatu organisasi sehingga menjadi penentu tingkat partisipasi dalam organisasi. Pemahaman yang baik terhadap tujuan, visi, dan misi akan meningkatkan partisipasi dalam organisasi, sehingga

akan menentukan kinerja dan produktivitas organisasi.

### **Partisipasi dan Pengambilan Keputusan**

Partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan suatu penerapan manajemen sumber daya manusia yang memberikan tanda kepada karyawan bahwa mereka dihargai oleh perusahaan. Karyawan dapat berpartisipasi secara langsung maupun tidak langsung dalam pengambilan keputusan dan memiliki kesempatan untuk mempengaruhi keputusan yang ada dalam berbagai tingkat organisasi. Pengetahuan karyawan juga dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Karyawan terkadang memiliki pengetahuan yang lebih banyak tentang pekerjaan mereka dibandingkan dengan para manajer (Miller dan Monges, 1986 dalam Joyce Elele dan Dail Fields, 2010). Sebagai hasilnya, keputusan yang dibuat bersama dengan para karyawan akan lebih baik karena keputusan yang dibuat merupakan gabungan dari informasi yang lebih lengkap. Karyawan yang terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan akan lebih baik dalam menjalankan hasil keputusan.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan juga dapat meningkatkan moral para karyawan karena mereka mempersepsikan bahwa melalui partisipasi berarti perusahaan memandang karyawan sebagai rekan yang berharga dan berkompeten. Partisipasi dalam pengambilan keputusan mempunyai bentuk yang berbeda-beda seperti partisipasi dalam keputusan kerja, konsultasi, partisipasi jangka pendek, partisipasi informal, kepemilikan, dan perwakilan (Cotton et al., 2002 dalam Samson, 2010). Bentuk partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berbeda dapat menghasilkan *outcome* yang berbeda pula. Salah satu keuntungan dari partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah

mengurangi *outcome* yang negatif dari politik organisasi (Witt et al., 2000 dalam Wang Li Kuen et al., 2010). *Outcome* tersebut meliputi menurunnya komitmen organisasi, keinginan untuk pindah, meningkatnya stres kerja, ketidakpuasan kerja, dan kinerja yang rendah. Memberikan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meminimalkan dampak dari *outcome* di atas. Partisipasi dalam pengambilan keputusan tidak bekerja dalam semua situasi. Desain pekerjaan, kepercayaan karyawan, kemampuan dan kesiapan karyawan mempengaruhi efektivitas dalam proses partisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi akan berjalan lebih efektif ketika karyawan yang terlibat di dalam berkompeten, siap dan tertarik untuk terlibat dalam partisipasi.

### **Teori Komitmen**

Komitmen organisasi dapat didefinisikan dengan dua cara yang berbeda. Cara pertama diajukan oleh Porter dkk (dalam Panggabean, 2004) yang mengatakan bahwa komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak, Becker (dalam Panggabean, 2004) menggambarkan bahwa komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja). Secara garis besar, Meyer, Allen & Smith (1993) mengaggap komitmen sebagai sebuah keadaan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi. Sedangkan menurut Spector (2000), secara umum komitmen kerja melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Komitmen kerja merupakan sebuah *variable* yang

mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi. Greenberg dan Baron (1993) mengemukakan bahwa komitmen kerja merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2001) komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (*turnover*).

Menurut Luthan (1995) komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu, menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, dan suatu kepercayaan tertentu di dalam penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut. Porter, Mowday dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu: (a). penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. (b). kesiapan dan kesediaan untuk berusaha

dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi. (c). Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi adalah suatu perasaan keterikatan yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan tersebut tetap berada dalam organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasinya, sehingga karyawan tersebut tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

#### **Aspek Komitmen Organisasi**

Mowday, Porter, dan Steers (1983) menyatakan bahwa komitmen karyawan memiliki tiga aspek utama, yaitu:

##### **a. Identifikasi**

Identifikasi diwujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

##### **b. Keterlibatan**

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai

untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan.

c. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja

**Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan terhadap Organisasi**

Komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pertama, dari hasil studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) menunjukkan bahwa prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat

imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.

- b. Adanya peluang investasi pribadi, baik berupa pikiran, tenaga maupun waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- c. Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
- d. Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang. Faktor kedua adalah karakteristik pribadi. Menurut Mowday, Porter dan Steers, (1982) beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah :
  - a. Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen. Gilmer, Attiselli dan Brown (dalam Prabowo, 1997) dalam penelitiannya juga menambahkan bahwa usia akan berpengaruh pada komitmen organisasi dimana komitmen bertambah seiring bertambahnya usia.
  - b. Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah.
  - c. Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
  - d. Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi.

Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan. Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab individu. Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni :

- 1) faktor organisasi,- keberadaan individu tidak jelas fungsinya sehingga peranannya pun tidak jelas
  - 2) faktor pemberi peran – ketidakjelasan muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan
  - 3) faktor penerima peran – ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus ia lakukan sesuai harapan atasan (dalam Temaluru, 2001).
- e. Faktor Lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter, Mowday dan Steers (1982), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah :
- 1) keterandalan organisasi, yakni sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan
  - 2) perasaan dianggap penting oleh organisasi- yakni sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Menurut Robert Lavering (1988),

tempat kerja yang baik adalah tempat yang membuat karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut. Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah

- 3) realisasi terhadap harapan individu- yakni sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja.
- 4) persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja-sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi.
- 5) persepsi terhadap gaji sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan gaji individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya.
- 6) persepsi terhadap perilaku atasan-sejauh mana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan. Jika persepsi sikap atasan negatif, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negatif pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja (dalam Temaluru, 2001).

### **Menciptakan Komitmen Karyawan terhadap Organisasi**

Menurut Martin dan Nicholss (dalam Armstong, 1991), ada 3 pilar besar dalam menciptakan komitmen karyawan. Ketiga pilar itu meliputi:

- a. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Agar rasa memiliki tersebut tercapai, maka salah satu

pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan :

- 1) Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
  - 2) Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya (pekerjaannya) adalah berharga bagi organisasi tersebut.
  - 3) Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.
  - 4) Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), Nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi)
- b. Adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara :
- 1) Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan.
  - 2) Kualitas kepemimpinan.
  - 3) Kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal. Kurangnya komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilai dari organisasi adalah penyebab utama dari *turnover* yang tinggi.

Berbagai konsep akan makna partisipasi dan komitmen dalam organisasi sebagaimana di atas setidaknya bisa menjadi analisa dalam melihat obyek studi bagaimana sebuah partisipasi pegawai bisa tercapai dan korelasinya dengan kinerja pegawai. Pemaparan akan konsep partisipasi-yang

dalam banyak hal dikaitkan dengan konsep komitmen-menjadi penting karena variabel ini seringkali luput dari analisa untuk melihat seberapa besar korelasi partisipasi ini dengan produktivitas dan kinerja pegawai. Melalui konsep ini pembacaan tentang korelasi partisipasi dan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi akan mampu terbaca dengan jelas.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kinerja pegawai dalam banyak hal selalu dikaitkan dengan soal kedisiplinan. Dalam konteks PNS (juga pegawai honorer) hal tersebut selalu merujuk pada implementasi dan penerapan PP No.53 tahun 2010 tentang disiplin PNS. Kajian yang sering dilakukan cenderung mengabaikan variabel lain yang mungkin ikut andil dan terkait dalam soal kinerja pegawai. Walaupun ada variabel lain atau faktor lain yang coba membahas seringkali juga dilakukan memakai satu variabel atau faktor (Widyawati, 2005; Nurhaida dan Cahyono, 2006; Wulansari, 2008). Sebuah kajian yang mencoba melihat soal kinerja pegawai dari sudut pandang dan perpespektif yang bertingkat, melalui banyak variabel atau faktor masih sedikit digunakan. Kasus kinerja pegawai di FEB UNDIP akan coba dilihat melalui beberapa variabel atau faktor. Persoalan yang hendak dilihat dan menjadi masalah dalam studi ini adalah bagaimana kinerja pegawai di FEB Undip dengan jumlah staf administrasi yang jumlahnya mencapai 193 orang dalam hubungannya dengan komunikasi terbuka, penghargaan pimpinan serta partisipasi bersama.

Studi ini hendak melihat faktor apa saja yang sangat berperan dalam soal kinerja pegawai. Masalah kinerja ini menjadi fokus kajian karena selama ini kinerja dan etos kerja pegawai, khususnya di FEB Undip, dinilai masih kurang mampu melahirkan inovasi

dalam memberikan pelayanan yang maksimal. Indikatornya meski fasilitas kerja serta tunjangan kinerja telah memadai, namun produktivitas pegawai masih belum maksimal. Misalnya, banyak pegawai yang “nongkrong”, tidur dalam waktu kerja, target yang tak terselesaikan, banyak pegawai kurang disiplin, banyak yang bermain game, dan dalam kasus bekerja kurang efektif. Data enam bulan terakhir menunjukkan akan kekurangdisiplinan para pegawai di FEB UNDIP yang terlihat dari indikator mulai soal pulang cepat, terlambat, tidak masuk tanpa keterangan, sakit tanpa keterangan serta hal lain yang semua berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Prosentasenya pun menunjukkan angka yang cukup tinggi. Karena itu studi ini hendak memotret dan menganalisis seberapa besar pengaruh komunikasi terbuka, penghargaan pimpinan, serta partisipasi pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan FEB Undip. Inilah permasalahan utama yang hendak dilihat dalam studi ini, selama ini persoalan kinerja pegawai seringkali hanya dilihat dari sejauhmana implementasi PP No. 53 tahun 2010 di lapangan. Studi ini ingin melihatnya dari perspektif dan sudut pandang lain.

### **Tujuan**

Penelitian ini mempunyai beberapa tujuan, antara lain;

1. Secara umum penelitian ini hendak melihat bagaimana sesungguhnya kinerja pegawai terbentuk dan berlangsung, baik di lingkungan pemerintahan atau lingkup yang lebih kecil seperti hal di kampus.
2. Pada tahap selanjutnya, penelitian hendak menguji secara empiris sekaligus menjelaskan hubungan dan keterkaitan antara berjalannya sebuah komunikasi terbuka, penghargaan seorang pimpinan, dan juga partisipasi penuh pegawai terhadap kinerja dan etos pegawai.

Ini sekaligus ingin mengkonfirmasi sejauh mana pengaruh itu terjadi.

### **Signifikansi Penelitian**

Secara spesifik, penelitian ini diharapkan mampu melihat secara jelas bagaimana terbentuknya sebuah kinerja pegawai yang bagus, faktor-faktor dan variabel yang mempengaruhi, baik di level dan unit yang kecil hingga skala yang lebih luas.

Secara akademik dan teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya temuan dan teori yang berkaitan dengan komunikasi organisasi. Selain itu juga dapat menjadi pijak bagi yang hendak melakukan penelitian selanjutnya.

Secara praktis pada level kebijakan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran berupa informasi kepada lembaga FEB UNDIP sebagai bahan pertimbangan dalam mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan sikap kedisiplinan pegawai serta etos kerja.

Secara sosial, penelitian ini dijadikan bahan pertimbangan bagi pegawai untuk memperbaiki kinerja dengan cara peningkatan kompetensi diri, peningkatan disiplin dalam bekerja sehingga menghasilkan output yang maksimal untuk institusi.

### **KESIMPULAN**

- Komunikasi secara terbuka : komunikasi merupakan proses yang menghubungkan antar orang maupun antar bagian dalam suatu organisasi. Komunikasi dikatakan berhasil jika komunikasi tersebut tidak sebatas dalam penyampaian pesan tetapi juga harus bersifat terbuka. Komunikasi terbuka bisa menghapus prasangka buruk ataupun kecurigaan yang mungkin terjadi dan dapat membangun rasa saling pengertian antara pihak yang satu terhadap pihak lainnya sehingga pesan yang disampaikan dapat difahami, dipikirkan dan

- akhirnya dapat dilaksanakan (Ruslan, 1998).
- Partisipasi pegawai : pelibatan pegawai dalam kegiatan lembaga. Melibatkan pegawai dalam berbagai aktivitas lembaga sampai pada batas-batas kewenangannya sebelum pengambilan keputusan.
  - Penghargaan dari pimpinan : persoalan harga diri sangat penting untuk ditempatkan dalam posisi yang sangat tinggi, tak terkecuali dalam lembaga ataupun organisasi. Seorang pimpinan perlu memperhatikan harga diri pegawainya dan perlu membangkitkannya. Tidak dengan memberikan teguran keras apalagi di muka umum karena bisa menimbulkan rasa malu dan jengkel yang akhirnya dapat menurunkan produktivitas kerja, sebaliknya jika pegawainya berprestasi pimpinan memberikan pujian dan penghargaan. Apabila aspek harga diri diperhatikan maka akan menumbuhkembangkan rasa tanggung jawab yang semakin besar dan akan meningkatkan produktivitas.
  - Kinerja pegawai : merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
  - Komunikasi secara terbuka : persepsi pegawai organisasi tentang keterbukaan organisasi terhadap informasi yang dianggap penting bagi anggota, kebebasan dan kemudahan pegawai dalam memperoleh informasi.
  - Penghargaan pimpinan : persepsi pegawai tentang perhatian atau dukungan pimpinan pada pegawainya dan dukungan pegawai pada pimpinan.
  - Partisipasi pegawai dalam kegiatan : persepsi pegawai tentang keterlibatannya dalam proses pembuatan keputusan bersama.
  - Kinerja pegawai : subvariabel kinerja pegawai terdiri dari
    - a. Disiplin kerja
    - b. Sikap kerjasama
    - c. Produktivitas dari pegawai

## REFERENSI

### BUKU

- Arni, Muhammad (2009). Komunikasi Organisasi. Jakarta : Bumi Aksara
- R. Wayne Pace, Don F. Faules (1993). Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Khomsahrial, Romli (2014). Komunikasi Organisasi Lengkap. Jakarta : Grasindo.
- Rachmat, Kriyanto (2012). Teknik Praktis Riset Komunikasi : Disertai Contoh Praktis, Riset Media, Public Relation, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran. Jakarta : Kencana.
- Burhan, Bungin (2011). Sosiologi Komunikasi : Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat. Jakarta : Kencana.
- Jalaluddin Rakhmat (2007). Psikologi Komunikasi. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Morissan (2009). Teori Komunikasi Organisasi. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Morison (2013). Teori Komunikasi : Individu Hingga Massa. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Baran, J Stanley dan Dennis K Davis (2000). Mass Communication Theory: Foundations, Ferments and Future. Canada. Wadsworth/Thomson Learning
- Hamidi (2007). Metode Penelitian dan Teori Komunikasi. Malang : UMM Pers.
- John, Little dan Karen A Foss (2005). Human Communication and Theories: Eight Edition. Canada : Wadsworth/Thomson Learning
- McQuail, Dennis (2005). McQuail's Mass Communication Theory: Fifth Edition. London.Thousand Oaks. New Delhi. Sage Publication

Sulistyo, Basuki (2006). Metode Penelitian. Jakarta : Wedatama Widya Sastra.  
Wirawan (2013). Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta : Rajawali Press

#### **JURNAL**

Farid Hamid (2011). Urgensi Memahami Iklim Komunikasi dalam Organisasi. Jurnal Komunika Vol. 14 No. 1 2011, hal. 23-27

Andre Hardjana (2006). Iklim Organisasi : Lingkungan Kerja Manusiawi. Jurnnal Ilmu Komunikasi Vol. 3 No. 1 Juni 2006, hal. 1-36

Ida Nurhaida dan Cahyono Eko Sugiarto (2006). Komunikasi Secara Terbuka, Penghargaan Pimpinan dan Partisipasi Pegawai : Penerapan Human Relations dalam Kaitannya dengan Kinerja Pegawai. Jurnal Sosiohumaniora, Vol. 8, No. 1 Maret 2006, hal. 91-101.

Fakhredin Hamze Alipour (2011), The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. Procedia Social and Behavioral Sciences. P.421-428.

[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

Fatma Wardy Lubis (2008). Peranan Komunikasi Dalam Organisasi. Jurnal Harmoni Sosial Januari 2008 Vol. II, No. 2, hal. 53-57

#### **SKRIPSI**

Heni Indrayani (2010). Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Asmindo Komda Jepara. Skripsi, Undip, Semarang.

Arif Wibowo (2010). Hubungan Intensitas Terpaan Sosialisasi dan Kampanye terhadap Sikap Masyarakat pada Pelaksanaan Pilwakot Semarang 2010. Skripsi, Undip, Semarang.

#### **TESIS**

Azwar Sanusi (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Komitmen Keorganisasian Pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia. Tesis, UI, Jakarta.

Ika Rachmawati Bargowo (2012). Iklim Komunikasi Organisasi (Studi Pada Organisasi Birokrasi Pemerintah Daerah dan Implikasinya Pada Kerjasama Luar Negeri). Tesis, UI, Jakarta.

Raharjo (2009). Analisis Implementasi Budaya Organisasi di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Tesis, UI, Jakarta.

Puri Kusuma Dwi Putri (2012). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Tingkat Pengetahuan, Sikap dan Terpaan Iklan Layanan Masyarakat KB Versi Shiren Sungkar dan Teuku Wisnu di TV Terhadap Perilaku KB pada Wanita atau Pria dalam Usia Subur. Tesis, Undip, Semarang

Dedi Mulyadi (2012). Hubungan Antara Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi. Tesis, Undip, Semarang.

As'ad Musthofa (2014). Pengaruh Iklim Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi (Studi pada Guru SMA Negeri di Kabupaten Demak yang berstatus PNS, Tesis, Undip, Semarang.

Asni Purba (2010). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja (Penelitian survey terhadap pejabat fungsional pranata humas di lingkungan Badan Informasi Publik (BIP) Kementerian Komunikasi dan informatika, RI. Tesis, UI, Jakarta.

#### **LAIN-LAIN**

Jumli, Jamaluddin (2014). Menegakkan Disiplin PNS. Tribunnews.

22 Maret 2014. <http://bangka.tribunnews.com/2014/03/22/menegakkan-disiplin-pns>.

tanggal akses 4 Agustus 2014

Rhenald Kasali (2014). PNS. Perspektif Jawa Pos. Tanggal 12 Juni 2014 hal. 1 & 23

Maikel, Jefriando (2014). Ini Alasan Orang Ngotot Ingin Jadi PNS.

detikfinance. 11 Agustus 2014. detik.com. tanggal akses 11 Agustus 2014

Sofyan Harahap (2010). Penyebab PNS Bolos, Tak Disiplin. [http://waspada.medan.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6620:penyebab-pns-bolos-tak-disiplin-&catid=59:opini&Itemid=215](http://waspada.medan.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6620:penyebab-pns-bolos-tak-disiplin-&catid=59:opini&Itemid=215). Tanggal akses 11 Agustus 2014

Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS