

# Iklm Komunikasi Keorganisasian

Andrë A. Harjana<sup>1</sup>

**Abstract:** *Organizational communication climate has become a major concept in organizational communication since it was coined by W. Charles Redding in 1972. Its conceptual origin, however, goes back to the much earlier work of of Chester Barnard (1938). Numerous research works since early 1970's have empirically tested its position as a major variable for organizational effectiveness. It is now assumed that communication climate is the sine qua non for effective organizational management. This article traces the development of our understanding of the concept through the works of two different schools of thought, namely the functionalist and the interpretivist ones. Implications for future research are carefully described.*

**Key words:** *communication climate, organizational climate, defensive communication, ideal management climate*

Iklm organisasi adalah persepsi tentang kualitas lingkungan kerja yang dialami oleh karyawan. Model-model pemahaman yang dikembangkan oleh para peneliti, seperti Litwin-Stringer, Forehand, dan Campbell memberikan gambaran bahwa pada dasarnya iklim organisasi adalah kualitas manusiawi dari lingkungan kerja sehari-hari, khususnya interaksi dan sikap yang berlangsung di antara atasan dengan bawahan. Kualitas interaksi dan sikap tersebut tidak dapat dipisahkan dari komunikasi, karena segala sesuatu yang dilakukan oleh pimpinan organisasi diterima karyawan sebagai komunikasi—mengandung muatan makna yang ditafsirkan

<sup>1</sup> Prof. Andrë Harjana adalah pengajar pada Program Studi Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Atma Jaya Yogyakarta

berdasarkan pengalaman kerjanya. Dengan demikian, kita juga dapat menyatakan bahwa komunikasi tidak hanya merupakan pangkal tetapi juga inti dari konsep iklim organisasi.

Argumentasi tentang kedudukan komunikasi sebagai inti dalam konsep iklim organisasi, secara jelas dikemukakan oleh Marshall Scott Poole (1985: 80) yang antara lain berbunyi sebagai berikut:

*“ada dua alasan tentang keniscayaan dari komunikasi sebagai inti dari iklim organisasi. Pertama, komunikasi itu sendiri merupakan praktek atau kegiatan-kegiatan yang asasi dalam kehidupan organisasi. Kedua, praktek organisasi selain mempunyai tujuan juga mengandung nilai sosial karena dimaknai oleh karyawan di dalam hubungan kerja”.*

Artinya dari argumentasi Poole yang dibuat sebagai kesimpulan dari rangkaian penelitian selama satu dekade itu, kita mengetahui bahwa komunikasi merupakan kegiatan antarmanusia yang paling asasi dan menimbulkan pengaruh pada kegiatan-kegiatan lain di lingkungan kerja. Kita tidak dapat membayangkan organisasi dapat berada dan hidup tanpa komunikasi, karena 'komunikasi—[sebagai] pertukaran informasi dan penyampaian arti – adalah esensi dalam setiap sistem sosial atau organisasi' (Katz dan Kahn, 1978: 428). Lagi pula, perilaku antarmanusia berawal dari komunikasi. Maka watak komunikasi yang berlangsung dan berkembang di dalam organisasi menentukan kondisi manusiawi sebagai lingkungan kerja karyawan. Bahkan karena kedudukannya yang sentral tersebut komunikasi kemudian dipandang sebagai suatu iklim yang khas dari organisasi tersebut—dapat dibedakan dari organisasi-organisasi lain—dan terkait dengan semangat motivasi dan inovasi yang juga khas. Iklim organisasi dibentuk oleh segenap karyawan termasuk atasan sebagai wakil dari organisasi melalui komunikasi dalam bentuk aturan, kebijakan, dan pedoman yang mengikat kegiatan sejumlah orang yang menjadi anggotanya, dan hubungan antarsesama karyawan. Dengan demikian, pada dasarnya segala macam praktek organisasi merupakan komunikasi, karena praktek tersebut diberi makna oleh karyawan yang berkepentingan dengannya. Pemberian makna melalui penafsiran atas praktek dan lingkungan organisasi yang dilakukan oleh karyawan berlangsung

berdasarkan makna yang dipelajari melalui pengalaman bekerja dengan orang lain—sesama karyawan dan atasan yang dianggap sebagai wakil dari organisasi. Dalam hal ini perlu diingat bahwa konsep komunikasi di sini diartikan secara luas yang meliputi semua jenis komunikasi baik formal maupun informal—sebagaimana akan jelas dari paparan selanjutnya.

Selain kedua alasan konseptual yang disebutkan oleh Poole di atas, kita masih dapat menyebut beberapa alasan lain yang absah. *Pertama*, kita dapat mencatat bahwa dalam praktek pelaksanaan iklim organisasi dengan berbagai dimensinya *berlangsung* melalui komunikasi. Misalnya iklim organisasi yang inovatif mengasumsikan bahwa di kalangan karyawan terjadi pembicaraan ataupun diskusi tentang ide-ide inovasi. *Kedua*, iklim organisasi sangat tergantung pada pimpinan organisasi, sehingga filosofi dan gaya kepemimpinan—sebagaimana termanifestasi dalam pola-pola komunikasi pimpinan—menentukan jenis-jenis iklim organisasi, misalnya iklim kejar target, iklim kebersamaan, dan iklim kompetitif. *Ketiga*, gaya kepemimpinan yang merupakan elemen kunci dalam iklim organisasi, pada dasarnya merupakan perilaku komunikasi manajerial. Dampak dan pengaruh dari perlakuan organisasi terhadap karyawan—dalam bentuk peraturan, kebijakan, tata kerja, dan kepemimpinan—dapat terjadi melalui komunikasi. *Akhirnya*, dinamika iklim organisasi terjadi melalui proses komunikasi. Iklim organisasi tumbuh dan berkembang menjadi mapan karena proses sosialisasi dan dapat hidup lestari melalui interaksi sosial dan komunikasi antarkaryawan.

Minat terhadap kedudukan komunikasi sebagai inti dari iklim organisasi membuat para peneliti lebih cermat menggunakan teknik-teknik statistik di dalam pengujian data-data empiris. Rangkaian penelitian Paul Munchinsky (1974, 1977) dengan menggunakan pengujian analisis faktor ternyata menunjukkan bahwa dimensi komunikasi *berdiri lepas* sebagai sebuah faktor dan terpisah dari faktor dari dimensi-dimensi iklim lainnya, sehingga ia menganggap logis bahwa di dalam studi tentang efektivitas organisasi dan khususnya motivasi karyawan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, 'iklim komunikasi' (*communication climate*) digunakan sebagai konsep yang terpisah dari 'iklim organisasi' yang sudah populer di kalangan para peneliti selama ini (Paul Muchinsky, 1977:597). Temuan ini tentu memberi penegasan pada kedudukan konsep 'iklim komunikasi' yang sudah diperkenalkan sekitar lima tahun sebelumnya oleh W. Charles Redding (1972).

Dengan pertimbangan di atas, kita dapat menyatakan bahwa organisasi mengembangkan '*iklim komunikasi*' (*communication climate*)—sendiri yang khas sebagaimana halnya setiap organisasi mengembangkan iklim organisasi. Pencetusan konsep '*iklim komunikasi*' dapat memberikan pemahaman lebih baik tentang kedudukan '*iklim organisasi*' sebagai alat penciptaan organisasi yang efektif—melalui motivasi karyawan—karena '*iklim komunikasi*' dapat dianggap sebagai jembatan penghubung antara iklim organisasi dalam kaitannya dengan produktivitas dan kepuasan karyawan. Akibatnya, '*iklim organisasi*' perlu direkonseptualisasikan—batas pengertian baru yang lebih tegas dari sebelumnya yang '*serba meliputi*'—terlalu luas dan agak kabur. Dengan landasan pemikiran ini, kita akan membahas pengertian dan ruang lingkup dari '*iklim komunikasi*', bagaimana konseptualisasi dan pengukurannya, dan apa faktor-faktor yang terkait ataupun dampak yang ditimbulkan.

## SEJARAH PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP

Istilah '*iklim komunikasi*' (*communication climate*) merupakan kependekan dari istilah yang lebih panjang: '*iklim komunikasi keorganisasian*' (*organizational communication climate*). Konsep ini diperkenalkan oleh W. Charles Redding (1972) dalam buku monumentalnya yang berjudul *Communication within Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. Konsep ini mengandung pengertian yang berakar pada konsepsi Chester Barnard tentang '*sistem-sistem komunikasi*' (*communication systems*) formal dalam organisasi dan '*kekuatan organisasi informal*' (*power of the informal organization*) yang merupakan salah satu aplikasi dari teorisasi '*aliran hubungan manusiawi*' (*human relations*), yang dicetuskan sekitar seperempat abad sebelumnya. Dalam karya klasiknya yang berjudul *The Functions of the Executive* (1938), Barnard menyatakan bahwa organisasi pada dasarnya adalah '*complex systems of coordinated activities*' yang tergantung pada kemampuan eksekutif yang mempunyai tanggung jawab untuk (1) membangun dan memelihara sistem komunikasi di kalangan segenap anggota organisasi, (2) mendorong kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan sistem kerja, dan (3) mendefinisikan tujuan-tujuan organisasi dan unit-unit kerja. Organisasi tergantung pada keputusan-keputusan para manajer namun untuk membuat keputusan yang baik para manajer

tergantung pada ketersediaan informasi yang tepat waktu dan akurat. Lagi pula untuk mencapai keberhasilan, organisasi tidak hanya membutuhkan komunikasi formal—sistem komunikasi yang terkait dengan tugas—melainkan juga komunikasi informal yang merupakan interaksi pertukaran berbagai pikiran dan perasaan antarkaryawan. Di dalam organisasi formal para karyawan juga membangun hubungan-hubungan interpersonal dengan sesama karyawan, yang membentuk jaringan-jaringan hubungan mirip dengan jaringan-jaringan yang membentuk organisasi formal. Dalam konsepsi Barnard jaringan hubungan interpersonal ini disebut *'organisasi informal'* (*informal organization*). Dengan keterlibatan ke dalam pergaulan yang berbentuk kelompok-kelompok kecil itu para karyawan dapat mempertahankan identitas, bertukar informasi yang berharga tentang perusahaan dan orang-orangnya. Dengan keterikatannya dengan organisasi-organisasi informal itu karyawan menikmati *'reward'* dari keanggotaannya dalam organisasi formal. Melalui berbagai hubungan informal, karyawan dapat bersama-sama merasakan kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Jadi organisasi informal memberikan *'insentif'* tambahan, sehingga kepuasan terhadap organisasi formal menjadi bertambah besar sehingga pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi juga meningkat. Singkatnya, dalam konsepsi Barnard komunikasi memainkan peran yang vital dalam proses pelaksanaan organisasi formal bukan saja melalui sistem komunikasi formal, melainkan juga karena 'sistem' komunikasi informal yang (1) senantiasa muncul dalam semua organisasi, (2) menjadi sumber *'social reward'* atau *'insentif sosial'* penting bagi karyawan, dan (3) merupakan aspek penentu dalam pelaksanaan kerja organisasi.

Keniscayaan 'organisasi informal'—istilah yang digunakan Barnard untuk menyebut 'komunikasi informal'—dan 'peran vitalnya' sebagai bagian dari keseluruhan sistem komunikasi, yang menjadi faktor penentu dalam keberhasilan organisasi dijelaskan sebagai berikut:

*Kita tidak dapat mengerti sebuah organisasi atau bagaimana organisasi itu bekerja hanya dari bagan organisasi, anggaran dasar, peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan organisasi. ... Mempelajari 'tali-temali organisasi' terutama berarti mempelajari 'siapa itu siapa, apa itu apa, dan mengapa itu mengapa dalam masyarakat informal. **Sebenarnya organisasi informal merupakan bagian dari pengalaman akrab sehari-hari***

*yang terjadi dengan sendirinya ... yang kita tidak sadari, karena kita hanya melihat sebagian dari interaksi-interaksi khusus dari keterlibatan kita. (Cetak tebal ditambahkan demi kejelasan.)*

*You can't understand an organization or how it works from its organizational chart, in charter, rules and regulations. ... Learning organization ropes in most organizations is chiefly learning who's who, what's what, why's why of its informal society. ... In fact, informal organization is so much a part of our matter-of-course intimate experience of everyday association ... that we are unaware of it, seeing only a part of the specific interactions involved*

Barnard adalah seorang ahli pertama yang mengakui pentingnya 'organisasi informal'—di samping komunikasi formal—dalam usaha pencapaian keberhasilan organisasi. Organisasi formal dalam konsepsi Barnard lahir dari organisasi-organisasi informal—meskipun tanpa struktur, mempunyai norma-norma hubungan sosial yang membuat kerjasama secara terkoordinasi dapat terjadi—di tengah masyarakat demi pencapaian efektivitas dan efisiensi pelaksanaan berbagai kegiatan bersama. Begitu organisasi formal telah *terbentuk*, di dalam organisasi yang besar itu *muncul* organisasi-organisasi informal, karena para karyawan membentuk hubungan-hubungan antarpribadi sehingga melahirkan jaringan-jaringan hubungan yang mirip dengan jaringan formal. Dengan organisasi informal yang kecil-kecil itu, para karyawan memelihara identitas-kepribadian, martabat, kehormatan diri, dan penguasaan atas lingkungan kerja. Melalui komunikasi antarsesama anggota organisasi informal ini, para karyawan memperoleh dan memberikan informasi tentang perusahaan yang menjadi tempat kerja mereka dan para pekerja di dalam perusahaan itu. Para manajer sering tidak menyadari, bahkan tidak mau tahu, tetapi kenyataannya "*hubungan kerjasama antar karyawan dalam kegiatan formal atau kegiatan khusus secara tak terelakkan melibatkan interaksi-interaksi yang tidak terkait dengan tugas formal tersebut.*"

Pengertian 'iklim komunikasi' kemudian menjadi bagian dari konsep 'iklim organisasi' yang dikembangkan oleh sejumlah ahli, yang kini terkenal sebagai penyebar aliran *human relations*. Konsep 'iklim organisasi' diperkenalkan dan dikembangkan oleh para ahli di Harvard

Graduate School of Business Administration, khususnya Elton Mayo dan Fritz J. Roethlisberger. Kedua ahli ini terlibat di dalam serangkaian riset empiris (1927-1932) yang dilakukan di perusahaan Western Electric Company di Cicero-Illinois, yang kita kenal sebagai '*The Hawthorne Studies*'. Rangkaian studi empiris ini menghasilkan sejumlah buku penting tentang fenomena '*hubungan manusiawi*' (*human relations*) atau 'hubungan sosial' yang bersifat non-formal di kalangan pekerja industri.

Para karyawan di dalam eksperimen Western Electric Company itu tidak dapat menjelaskan mengapa kelompok mereka yang bekerja di '*ruang eksperimen*' lebih produktif dari karyawan kelompok yang lain, namun mengakui bahwa mereka mengalami '*kondisi kerja yang lebih menyenangkan, lebih bebas, dan lebih gembira*'. Penjelasan atas fenomena ini kemudian dirumuskan sebagai sebuah konsep yang terkenal dengan sebutan sebagai '*The Hawthorne Effect*', yang meliputi dua bagian temuan pokok tentang perilaku karyawan, yakni (1) perasaan karyawan bahwa dirinya diperhatikan orang ternyata dapat menimbulkan perubahan sikap dan perilaku dan (2) semangat kerja dan produktivitas karyawan dapat meningkat bila ia diberi peluang untuk berinteraksi dengan sesama karyawan. Singkatnya, ada dua faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan, yakni bila dia merasa dilihat, diamati atau disupervisi dan bila ia memperoleh kebebasan untuk bergaul dengan sesama karyawan di luar jam kerjanya. Dari studi tersebut Mayo (1945: 21) menarik kesimpulan tentang pentingnya komunikasi dimasukkan ke dalam analisis kehidupan organisasi.

*Pada hemat saya studi ilmu sosial seyogyanya dimulai dengan pengamatan yang saksama terhadap apa yang dapat digambarkan sebagai komunikasi. Artinya kemampuan individu untuk melakukan komunikasi tentang perasaan-perasaan dan pikiran-pikirannya kepada orang lain; kemampuan kelompok-kelompok karyawan untuk saling berkomunikasi secara efektif dan hangat. Dengan tanpa ragu-ragu sedikitpun saya berani menegaskan bahwa justru komunikasi inilah yang merupakan kekurangan mencolok di dalam peradaban kita sekarang. (Cetak tebal ditambahkan demi kejelasan. A.H.)*

Karya Elton Mayo, khususnya buku berjudul *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933) sebagai salah satu hasil dari rangkaian Hawthorne Studies, maupun karya Chester Barnard *The Functions of the Executive* (1938) tentang fungsi eksekutif yang merupakan hasil teorisasi dari pendekatan atas pengalamannya sebagai President New Jersey Bell Telephone Company dan organisasi nirlaba United States Services Organization, dianggap sebagai karya-karya monumental yang merintis gerakan 'human relations'. Peran vital komunikasi dalam 'human relations' makin menonjol sejak aliran itu diperkaya dengan konsep tentang keterkaitan 'sikap relasional dan komunikasi' (*relational attitudes and communication*). Selanjutnya konsep *human relations* ini dikembangkan menjadi 'human resources' yang berarti 'pengembangan sumber daya manusia', karena manajemen tidak hanya tertarik untuk memotivasi karyawan agar bekerja produktif, tetapi juga pengembangan diri karyawan—dengan asumsi pengembangan diri secara positif berpengaruh pada produktivitas kerja. Secara konseptual aliran 'human resources' didasari oleh seperangkat asumsi tentang hakekat manusia dan kerja. Asumsi-asumsi ini menjadi sangat jelas setelah dirangkum oleh Douglas McGregor di dalam buku *The Human Side of Enterprise* (1960) dan Rensis Likert dalam *New Patterns of Management* (1961). McGregor membuat perbandingan antara pemikiran tentang organisasi yang beraliran 'tradisional' (*Theory X*) dan 'human resources' (*Theory Y*). (Lihat tabel 1).

**Tabel 1. Perbandingan antara Teori X dan Teori Y Berdasarkan Asumsi Tentang Manusia**

Asumsi teori X	Asumsi teori Y
1. Manusia pada hakekatnya tidak suka bekerja, dan sedapat mungkin ia akan selalu menghindari kerja;	1. Upaya fisik atau mental yang dikeluarkan untuk bekerja adalah sama wajarnya dengan bermain atau beristirahat;
	2. Pengawasan dan ancaman dari luar bukan satu-satunya cara untuk membangkitkan upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Manusia akan melatih 'pengarahan diri' dan 'pengendalian diri' dalam mencapai tujuan yang telah mengikat dirinya.
2. Manusia pada umumnya lebih suka diarahkan, ingin menghindar dari tanggung jawab, dan memiliki ambisi yang relatif rendah dan menginginkan keamanan di atas segalanya.	3. Keterikatan diri pada tujuan merupakan fungsi dari imbalan yang terkait dengan prestasi mereka;
	4. Manusia pada umumnya belajar dalam kondisi-kondisi yang tepat bukan saja untuk menerima tanggung jawab yang diberikan kepadanya tetapi bahkan meminta atau mencari kesempatan untuk bertanggung jawab;
3. Karena tidak suka bekerja, kebanyakan orang harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, diancam dengan hukuman agar mau berupaya cukup keras untuk mencapai tujuan organisasi	5. Kemampuan imajinasi, kecerdikan, dan kreativitas yang relatif tinggi dalam menyelesaikan masalah-masalah keorganisasian, merupakan suatu yang tersebar luas dalam masyarakat dan bukan sebaliknya;
	6. Dalam kondisi-kondisi yang terdapat dalam industri moderen potensi-potensi intelektual yang terdapat pada manusia rata-rata hanya sebagian saja yang sudah dimanfaatkan.

(Sumber: Douglas McGregor, 1960; Chapters 3 and 4)

Menurut asumsi *Teori Y*, manusia mempunyai sifat yang kompleks—multidimensional—dan kreatif yang mempunyai keinginan untuk mengembangkan ketrampilan dan daya upaya dalam kerja yang konstruktif, bila saja mereka diberi kesempatan untuk menunjukkannya begitu. Kesempatan-kesempatan itu tercipta oleh *'seperangkat perilaku atasan'* (*a set of supervisory behaviors*) dan tugas-tugas yang kompleks, menantang, dan memberikan perasaan puas. Perhatian para pengagas

teori 'human relations' selanjutnya terfokus pada konsep 'perilaku atasan' dan faktor-faktor keberhasilan lain dalam kaitannya dengan pengembangan potensi karyawan, sehingga mereka menggunakan istilah '*teori sumber daya manusia*' (*human resource theory*) untuk menggantikan istilah '*human relation*'. Teori ini berkembang berkat serangkaian penelitian, yang menghasilkan sebuah daftar lengkap tentang perilaku atasan yang kondusif—membuat karyawan termotivasi. Rangkaian penelitian tersebut dirintis oleh sekelompok ahli pada Survey Research Center di University of Michigan pimpinan Rensis Likert, yang menekuni persoalan pola-pola penyeliaan manajemen yang '*berorientasi pada karyawan*' (*employee-centered*) dan '*pada tugas*' (*job centered*). Tujuan utamanya adalah untuk menentukan faktor-faktor mana yang menunjang efektivitas berbagai manajer. Secara garis besarnya, Likert menemukan bahwa organisasi dan unit kerja yang menunjukkan tingkat produktivitas tinggi adalah yang para manajer penyeliaanya—atasan langsung—menunjukkan perilaku sebagai berikut:

1. Mempunyai perhatian khusus pada segi manusiawi dalam menangani persoalan bawahan *dan* berusaha keras untuk mewujudkan kelompok kerja yang efektif dengan tujuan kinerja tinggi;
2. Melakukan komunikasi untuk menyebar luaskan *antusiasme kerja* dalam pencapaian tujuan dan kinerja tinggi dengan tanpa menekan bawahan secara sembarangan;
3. Memberikan 'kelonggaran' tanpa 'standar ketat' pada bawahan untuk menentukan sendiri tingkat kinerja tinggi;
4. Menunjukkan perhatian yang tulus pada segenap bawahan dan peduli terhadap persoalan-persoalan pribadi bawahan;
5. Mendorong bawahan agar ikut aktif melibatkan diri dalam pembuatan keputusan;
6. Memiliki kompetensi teknis tentang pekerjaannya.

Pola perilaku atasan yang positif bagi pengembangan karyawan bawahan ini diberi sebutan *Sistem 4*: pola manajemen moderen yang mendorong partisipasi, yang merupakan kebalikan dari *Sistem 1*: pola manajemen tradisional yang mengandalkan kekuasaan tanpa menghiraukan bawahan. Secara operasional manajemen moderen (*Sistem 4*) dijabarkan menjadi butir-butir perilaku khusus dari atasan yang dapat mendorong

partisipasi bawahan dalam penentuan cara kerja, tingkat pencapaian tujuan, pemecahan masalah, dan pembuatan keputusan. (Tabel 2).

**Tabel 2. Dimensi-dimensi Pola Manajemen Moderen (Sistem 4) menurut Likert**

No	Dimensi
1	<p><i>Proses kepemimpinan:</i> atasan menunjukkan ‘kepercayaan, kebebasan, keterbukaan’ pada bawahan;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Proses motivasi:</i> merupakan hasil proses kelompok—saling mendukung;</li> <li>• <i>Rasa tanggung jawab</i> di kalangan karyawan dibangkitkan supaya berkinerja tinggi dengan disertai petunjuk-petunjuk tentang cara-cara melaksanakannya;</li> <li>• <i>Sikap positif dan kooperatif:</i> berdasarkan kepercayaan dan keyakinan dikembangkan di seluruh organisasi;</li> <li>• <i>Kepuasan kerja:</i> terkait dengan supervisi dan prestasi sendiri;</li> </ul>
2.	<p><i>Proses komunikasi:</i> dilangsungkan dengan segenap individu dan kelompok;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Arus informasi:</i> ke bawah, ke atas, ke samping—horisontal dengan sesama karyawan;</li> <li>• <i>Inisiatif komunikasi:</i> di segenap jenjang hierarki organisasi;</li> <li>• <i>Komunikasi terbuka:</i> komunikasi atasan diterima bawahan, bila ada keberatan dapat dibicarakan secara terbuka;</li> <li>• <i>Komunikasi ke atas:</i> banyak terjadi mengikuti jenjang hierarki;</li> <li>• <i>Tanggung jawab komunikasi:</i> karyawan merasa punya tanggung jawab atas komunikasi ke atas yang akurat dan komunikasi kelompok tentang informasi-informasi yang relevan;</li> <li>• <i>Distorsi komunikasi:</i> tidak ada hambatan kekuasaan, misalnya ketakutan dan tekanan, atas komunikasi yang akurat;</li> <li>• <i>Ketepatan komunikasi ke atas:</i> berlangsung akurat, tanpa distorsi;</li> <li>• <i>Kebutuhan saluran tambahan pada komunikasi ke atas:</i> komunikasi ke atas mencukupi, tidak dibutuhkan jalur tambahan;</li> <li>• <i>Komunikasi horisontal:</i> mencukupi dan penuh akurasi;</li> <li>• <i>Persepsi atasan tentang bawahan:</i> positif dan akurat;</li> </ul>

<p>3.</p>	<p><i>Proses pengaruh:</i> interaksi intensif, ramah, dengan kepercayaan, dan keyakinan;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• =<i>Jaringan kerjasama:</i> banyak terdapat di seluruh organisasi;</li> <li>• <i>Pengaruh bawahan:</i> besar dalam hal penentuan tujuan, metode kerja, dan kegiatan-kegiatan unit yang diakui oleh atasan maupun bawahan;</li> <li>• <i>Pengaruh atasan:</i> besar tetapi sering tidak langsung, misalnya atasan membangun sistem interaksi-pengaruh yang efektif;</li> <li>• <i>Struktur organisasi:</i> saluran informasi antar unit dan saling mempengaruhi punya kapasitas memadai, sehingga informasi dan pengaruh dapat mengalir antar unit sesuai kebutuhan;</li> <li>• <i>Pembuatan keputusan:</i> terjadi di semua jenjang hierarki, tetapi terintegrasi melalui mekanisme 'linking pin';</li> <li>• <i>Kelengkapan informasi:</i> keputusan dibuat berdasarkan informasi yang lengkap dan akurat, yang mengalir secara efisien dalam organisasi;</li> <li>• <i>Kesadaran masalah:</i> keputusan dibuat berdasarkan masalah yang disadari oleh pihak-pihak yang berkepentingan;</li> <li>• <i>Pengetahuan:</i> informasi teknis dan profesional terdapat di segala jenjang hierarki;</li> <li>• <i>Landasan keputusan:</i> informasi yang memadai dari segala tingkatan;</li> <li>• <i>Konsekwensi psikologis:</i> keikutsertaan dalam pembuatan keputusan dapat menjadi sumber daya peningkatan motivasi di dalam pelaksanaan;</li> <li>• <i>Pola pembuatan keputusan:</i> berlangsung dalam pola kelompok dan semangat tim;</li> </ul>
<p>4.</p>	<p><i>Proses pembuatan keputusan:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tingkat pembuatan keputusan:</i> merata di semua bagian organisasi yang saling berhubungan secara terpadu;</li> <li>• <i>Ketersediaan informasi:</i> informasi yang relatif lengkap dan rinci tersedia melalui pengukuran dan arus informasi yang efisien;</li> <li>• <i>Pengetahuan tentang masalah:</i> para pembuat keputusan mengetahui adanya permasalahan dengan baik;</li> <li>• <i>Informasi teknis dalam keputusan:</i> pembuat keputusan menggunakan sebagian besar informasi teknis di segala tingkatan;</li> <li>• <i>Ketepatan pembuatan keputusan:</i> keputusan dibuat pada tingkatan yang memiliki kesediaan informasi yang lengkap dan potensi motivasi dan tanggung jawab untuk melaksanakan keputusan</li> </ul>
<p>5.</p>	<p><i>Penentuan tujuan:</i> umumnya dilakukan berdasarkan partisipasi kelompok;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Penetapan tujuan:</i> dikumpulkan dari semua jenjang, umumnya jenjang bawah menetapkan tujuan yang lebih tinggi;</li> <li>• <i>Penerimaan tujuan:</i> tujuan yang sudah ditetapkan umumnya diterima secara terbuka maupun secara pribadi;</li> </ul>
<p>6.</p>	<p><i>Proses pengendalian:</i> semua jenjang di seluruh organisasi merasakan fungsi pengendalian atas kinerja;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ketepatan ukuran:</i> informasi tentang kinerja dan pengukuran umumnya akurat, karena dibutuhkan untuk pelaksanaan kinerja pribadi maupun kelompok;</li> <li>• <i>Konsentrasi fungsi pengendalian:</i> tanggung jawab untuk meninjau dan mengendalikan ketat tersebar ke seluruh unit di semua jenjang, manajemen puncak melakukan pengawasan yang longgar;</li> <li>• <i>Organisasi formal dan informal:</i> kelompok kerja membentuk organisasi formal dan informal, sehingga keduanya mendukung tujuan yang telah ditetapkan;</li> </ul>

7.	<p><i>Tingkat Kinerja</i> : umumnya tinggi;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Produktivitas</i>: tinggi;</li><li>• <i>Tingkat kemangkiran</i>: rendah;</li><li>• <i>Pemborosan bahan</i>: rendah, menggunakan pengukuran yang tepat untuk menekan limbah terbuang;</li><li>• <i>Pengendalian kualitas</i>: inspeksi dilakukan untuk membantu pengukuran oleh karyawan sendiri.</li></ul>
----	---

(Sumber: Rensis Likert, *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill Book Co., 1961)

Paparan cukup rinci tentang kepemimpinan *Sistem 4* dalam konsep Likert di atas sengaja dilakukan untuk menunjukkan bahwa manajer tipe ini sangat terbuka dan mengutamakan komunikasi—proses kepemimpinan, proses komunikasi, proses pengaruh, dan penentuan tujuan—yang berlangsung secara partisipatif. Dengan kata lain, kepemimpinan dan komunikasi menunjukkan '*perilaku kooperatif dan suportif*' (*cooperative and supportive behavior*)—yang mendorong bawahan untuk ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab, bahkan ikut menentukan tingkat produktivitas tinggi yang hendak dicapai oleh kelompok karyawan sendiri. Praktek sedemikian oleh Peter F. Drucker (1954 ) disebut dengan istilah *Management by Objectives* dan merupakan ciri khas lingkungan kerja yang dipimpin oleh manajer yang efektif. Perilaku kooperatif dan suportif disosialisasikan di kalangan karyawan sehingga menjadi perilaku normal yang mencerminkan semangat integrasi ke dalam kelompok kerja dan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Singkatnya, kepemimpinan partisipatif menurut Likert dapat membuat organisasi bekerja efektif karena di mata karyawan, atasan menunjukkan '*serangkaian perilaku suportif*' (*supportive climate*) dan '*terbuka*' (*open climate*). Tentang hal ini Likert memberi penjelasan khusus sebagai berikut:

*... suportif, ramah, dan suka membantu—bukan memusuhi. Atasan bertindak baik hati tetapi tegas, tidak pernah mengancam. Ia memperlakukan karyawan secara bijak dan penuh kepekaan dengan secara tulus menunjukkan kepedulian pada kesejahteraan dan jerih payah bawahan. Ia adil, bahkan cenderung murah hati. Ia berusaha keras untuk memperjuangkan kepentingan-kepentingan karyawan maupun organisasi.*

... keyakinan kuat *tentang integritas, kemampuan, dan motivasi karyawan—tidak bersikap curiga dan syak wasangka.*

... *dengan keyakinan kuat pada bawahan, atasan punya harapan yang tinggi tentang tingkat kinerja karyawan. Dengan keyakinan tinggi itu ia percaya bahwa tidak akan dikecewakan, maka ia berharap banyak—bukan sedikit—dari karyawan*

Perilaku terbuka dan suportif dari atasan dilihat oleh karyawan sebagai iklim suportif yang bersumber pada kepercayaan, penghargaan, keyakinan, dan sekaligus pengharapan ataupun motivasi dari atasan pada mereka. Keterbukaan dan suportivitas atau dukungan dalam konsepsi Likert ini pada dasarnya adalah konsep komunikasi dan hanya terlaksana melalui komunikasi. Singkatnya sesuai dengan *Sistem 4* yang dikemukakan oleh Likert ini, organisasi (1) menerima '*asas hubungan suportif*' (*prnciple of supportive relationships*), (2) menggunakan '*pembuatan keputusan kelompok bilamana sesuai*' (*group decision making when appropriate*), dan (3) *menetapkan tujuan kinerja tinggi* (*set high performance goals*). Ternyata konsepsi Likert tentang '*iklim suportif*' ini juga mendapat peneguhan konseptual dari rangkaian penelitian Jack R. Gibb (1961:141-148) tentang '*komunikasi suportif*' dan '*komunikasi defensif*' yang terangkum di dalam sebuah artikel berjudul '*Defensive Communication*'.

## IKLIM KOMUNIKASI DEFENSIF

"*Defensive Communication*" karya Jack R. Gibb (1961) adalah artikel pendek yang sangat padat dan sekarang dianggap sebagai artikel klasik yang masih banyak dikutip dalam buku-buku komunikasi keorganisasian. Artikel ini merupakan sebuah rangkuman dari hasil serangkaian eksperimen dan pengalaman kerja konsultasi dengan pasien, manajer, administratur, dan karyawan perusahaan. Penulisan artikel ini dilandasi oleh pengertian bahwa '*komunikasi lisan tatap muka bukan saja proses bahasa melainkan—dan bahkan terutama—adalah proses perilaku*. Oleh karena itu, '*kekisruhan komunikasi*' (*communication ineffectiveness*) yang terjadi di dalam komunikasi lisan tatap muka antara '*dua pihak*' (*dyadic communication*)—sebagaimana terjadi dalam konseling, psikoterapi, atau

manajemen—perlu dipahami sebagai 'perilaku timbal balik' (*reciprocal behavior*) dari pada sebagai pertukaran kata dalam 'proses bahasa' (*language process*). Penggunaan bahasa verbal dan non-verbal dalam komunikasi lisan tatap muka adalah perilaku yang tidak terpisahkan dari perasaan, motif, dan sikap. 'Komunikasi defensif' (*defensive communication*) adalah 'perilaku bela diri' (*defensive behavior*) yang ditunjukkan orang pada saat dirinya terancam—ego, harga diri, atau status seseorang dalam keadaan bahaya—oleh komunikasi orang lain. Pada saat terancam, orang 'secara defensif mendengarkan' (*defensive listening*) sehingga ia mendistorsi pesan-pesan yang didengarnya, karena ia tidak mampu lagi menangkap secara tepat makna, motif, nilai, dan perasaan dari pengirim pesan. Dalam menanggapi komunikasi yang mengancam, ia akan lebih sibuk mencari cara-cara dan menyusun taktik-taktik terbaik untuk membela diri dari pada berusaha mengerti isi pesan komunikasi yang diterimanya. Maka komunikasi defensif akan kehilangan efektivitas dan efisiensi, karena ditandai oleh banyak distorsi—salah pengertian, salah sasaran, bahkan rasa kecurigaan.

Komunikasi efektif dapat tercapai bila penerima pesan merasa tidak terancam, komunikasi tersebut dianggap tidak memojokkan, tidak mencemaskan, memprihatinkan, atau membahayakan. Dalam komunikasi efektif, penerima pesan merasa mendapat 'dukungan yang memberikan ketenangan', sehingga ia menganggap komunikasi tersebut sebagai 'komunikasi suportif' (*supportive communication*). Bila manajer perusahaan dan psikoterapis melakukan komunikasi suportif menurut Gibb mereka akan cenderung didengar dan dimengerti—distorsi informasi sangat minimal karena perasaan dan hati penerima pesan tidak mengalami kecemasan ataupun ketakutan. Komunikasi suportif selain efektif dan efisien, juga memberi kepuasan. Dalam komunikasi lisan tatap muka, manajer dianggap menunjukkan perilaku komunikasi suportif, bila ia baik secara verbal maupun non-verbal mendudukkan diri setara—duduk sama rendah, berdiri sama tinggi—dengan karyawannya.

Pada umumnya dalam komunikasi lisan tatap muka, penerima pesan akan merasa tidak enak, cemas, bahkan terancam bahaya, bilamana ia mengalami situasi sebagai berikut:

1. *Evaluasi (evaluation)*. Pemeriksaan, kritikan, celaan atau kecaman; pujian yang berlebihan di depan orang lain juga dapat menimbulkan

- perasaan tidak enak; dipertanyakan alasan, motivasi, atau standar kerja oleh atasan;
2. *Kontrol (control)*. Pengendalian, manipulasi, desakan, atau paksaan untuk mengubah pandangan, sikap, dan perilaku dapat membuat karyawan merasa diremehkan, dihina, atau dikendalikan;
  3. *Strategi (strategy)*. Siasat atau kiat yang membuat karyawan merasa dikelabui, disesatkan, atau terperangkap, seperti dijadikan kelinci percobaan, diberi kesan seolah-olah ia dapat membuat keputusan sendiri atau diberi hak berpartisipasi, pada hal pandangannya tidak dihiraukan;
  4. *Netralitas (neutrality)*. Atasan yang berdalih sikap netral, menjunjung prinsip keadilan, tidak pilih kasih, atau taat pada peraturan, atasan membuat karyawan merasa tidak dipedulikan, tidak diacuhkan, diperlakukan secara kejam-tanpa belas kasih dan dianggap sebagai objek pada saat ia membutuhkan pengertian dan bantuan;
  5. *Superioritas (superiority)*. Sikap dan tindakan atasan yang mengandalkan kekuasaan dan angkuh membuat karyawan merasa diremehkan, dianggap tidak ada apa-apanya, dipertanyakan kemampuan, status, atau harta miliknya: tidak layak disertakan dalam pembuatan keputusan atau pencarian solusi bersama;
  6. *Kepastian (certainty)*. Pembicara dokmatik, penuh keyakinan, nampak serba tahu, dan tidak dapat diganggu gugat membuat penerima pesan merasa dikhotbahi, dianggap bodoh dan harus diam saja. Keputusan sudah dibuat dan bersifat final, percuma saja mencoba kasih masukan.

Atasan yang mampu menciptakan iklim suportif, di dalam kegiatan komunikasi ia mampu menempatkan diri sejajar dengan karyawan, bicara terbuka, dan spontan, sehingga pesan-pesan evaluatif dalam komunikasi dapat diterima secara wajar, yakni sebagai permintaan informasi dan tidak menimbulkan sakit hati. Atasan dapat menciptakan iklim suportif, bila perilaku komunikasi terhadap bawahan diterima sebagai situasi-situasi di bawah ini:

1. *Desripsi (description)*—bukan evaluasi dan tidak menghamikimi. Pertanyaan diajukan dan diterima sebagai pencarian informasi—bukan teguran—mengenai perasaan, pandangan, dan peristiwa yang

terjadi; permintaan informasi yang disertai perasaan yang jujur dapat mempermudah penerimaan isi pesan;

2. *Orientasi pada masalah (problem orientation)*. Pembicara mengarahkan perhatian pada pokok persoalan atau masalah yang harus diatasi. Ia tampil jujur dan ingin bekerja sama untuk mencari tahu apa persoalan yang sebenarnya dan bagaimana solusinya, agar tujuan dapat tercapai tanpa mengkaitkan dengan sanksi, jabatan, peraturan, atau kebijakan yang mengekang; atasan tidak terkesan 'memaksakan' solusi pada bawahan;
3. *Spontanitas (spontaneity)*. Berbicara spontan dan terus terang dengan bahasa lugas dan langsung keluar dari hati—tanpa tipu muslihat, tanpa kiat atau dibuat-buat, seperti menggunakan bahasa formal atau bahasa-bahasa berlebihan sebagai siasat untuk melumpuhkan hati pendengar;
4. *Empati (empathy)*. Menunjukkan *rasa peduli dan pengertian atas posisi bawahan* baik dengan bahasa verbal maupun non-verbal. Raut muka dan gerakan anggota badan, seperti gerakan tangan secara spontan yang menyertai kata-kata 'penuh pengertian dan perasaan' dapat menenangkan hati bawahan yang sedang mengalami kesulitan;
5. *Kesetaraan (equality)*. Atasan juga dapat 'melupakan' kekuasaan atau statusnya dengan sikap terbuka mengajak karyawannya ikut bicara atau minta pandangan, sehingga dapat menimbulkan kepercayaan dan rasa hormat dari karyawan, misalnya dengan menekankan bahwa kemampuan yang berbeda-beda dapat saling mengisi; tidak bersandar pada kedudukan, jabatan, dan kekuasaan manajerial;
6. *Kesementaraan (provisionalism)*. Meskipun sudah bekerja keras, atasan menunjukkan bahwa ide atau keputusannya *masih bersifat sementara, masih percobaan yang membutuhkan penyempurnaan*, dan ia masih mencari masukan dan usulan perbaikan; perlu ditekankan ide atau keputusannya bukan untuk diperdebatkan melainkan untuk disempurnakan, agar mencapai bentuk final yang memuaskan.

Singkatnya, gaya komunikasi manajer dapat dianggap negatif sebagai ancaman dan ditanggapi dengan penolakan dan perlawanan atau dipandang positif sebagai dukungan dan ditanggapi dengan penerimaan oleh bawahan. Maka gaya komunikasi dalam komunikasi 'dyadic' itu oleh

Gibb dibedakan ke dalam dua kategori, yakni sebagai komunikasi yang menciptakan 'iklim defensif' dan komunikasi yang menciptakan 'iklim suportif'. (Lihat tabel 3)

**Tabel 3. Iklim Komunikasi Defensif dan Suportif dalam Kelompok Kecil**

Iklim Defensif	Iklim Suportif
<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluatif</li><li>• Kontrol;</li><li>• Strategi;</li><li>• Netralitas;</li><li>• Superioritas;</li><li>• Kepastian</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deskripsi;</li><li>• Orientasi pada masalah;</li><li>• Spontanitas;</li><li>• Empati;</li><li>• Kesetaraan;</li><li>• Provisionalisme</li></ul>

(Sumber: Jack R. Gibb, "Defensive Communication," 1961: 147).

Perlu kiranya ditambahkan bahwa konsep komunikasi 'dyadic'—berpasangan antara dua pihak yang terlibat dalam komunikasi lisan—menurut Gibb juga dapat berlaku dalam komunikasi kelompok kecil, misalnya satu manajer dengan beberapa orang bawahannya. Perbedaan tanggapan terhadap perilaku komunikasi manajer itu mempunyai dampak pada perilaku karyawan—tidak saja dalam komunikasi yang berlangsung antara karyawan dan atasan tersebut—tetapi juga perilaku di lingkungan kerja secara umum, baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan. Oleh karena itu, manajer harus peka terhadap perilaku komunikasi, termasuk bentuk-bentuk perilaku lain yang dapat menimbulkan penolakan—mematikan motivasi. Atasan yang efektif mampu melakukan komunikasi suportif yang diperteguh dengan perilaku yang konsisten. Dengan begitu, karyawan dapat mengerti pesan komunikasi dengan tepat—komunikasi menjadi efektif dan efisien—dan lebih penting lagi karyawan menjadi termotivasi.

'Iklim defensif' dan 'iklim suportif' sebagai hasil dari perilaku komunikasi manajer yang diperkenalkan oleh Gibb ini merupakan konsep kunci dalam pembicaraan tentang iklim organisasi selanjutnya. Di antara delapan dimensi iklim dalam Model Litwin-Stringer 'kehangatan dan dukungan'—artinya iklim suportif menurut Gibb—merupakan faktor penting. Secara konseptual kehangatan dan dukungan terkait dengan

'kepercayaan' yang selanjutnya terkait dengan pemberian 'tantangan dan tanggung jawab' maupun 'resiko dan pengambilan resiko'. Dalam konsepsi Gibb perlu ditegaskan lagi bahwa 'iklim suportif' lahir dari perilaku komunikasi manajer dan dipelihara melalui komunikasi yang diperteguh dengan perilaku-prilaku lain yang konsisten. Pemahaman Gibb tentang komunikasi sebagai perilaku kemudian juga mendapat penegasan konseptual dari studi Lee Thayer, penulis buku teori komunikasi keorganisasian pertama yang komprehensif berjudul *Communication and Communication Systems: in Organization, Management, and Interpersonal Relation* (1968), yang kini dianggap klasik dan menjadi acuan dasar. Dikatakan bahwa 'iklim komunikasi' tidak muncul dari ucapan, melainkan dari 'perlakuan dan tindakan terhadap satu sama lain'. Iklim dapat membantu memperlerat atau menghambat menjauhkan hubungan. Iklim kondusif muncul dari sikap saling menghormati, motif dan perasaan: 'niatan hati dan rasa saling menghormati'. Lebih tepatnya, penjelasan Thayer (1968: 198) berbunyi sebagai berikut:

*Kebulatan seluruh perasaan hati, gejala jiwa, dan nilai pandangan yang terdapat dalam hubungan antar pribadi. ...Iklim pada dasarnya tergantung pada tindakan-tindakan dan niatan-niatan hati—bukan pada kata-kata ucapan. Hubungan positif dan hangat tidak dapat dibangun melalui kata-kata atau prinsip-prinsip hubungan manusiawi. Intinya, hubungan tersebut bersumber pada perlakuan terhadap satu sama lain, dan dari bagaimana perilaku terhadap satu sama lain ditafsirkan dan dievaluasi. Iklim paling kondusif lahir dari niatan-niatan hati dan tindakan-tindakan antara satu dengan yang lain.*

*[Climate is] the total complex of feelings and sentiments and orientations ... of an interpersonal relationship. ... Climate depends largely upon actions and intentions, not upon words as such. A positif and advantageous relationship cannot be built out of words or from the principles of human relations. It derives ultimately from the treatment each has at the hands of the other, and from the way their behavior toward each other is interpreted and evaluated by each. The most facilitating*

*climate comes from the most mutually advantageous intentions and actions.*

Singkatnya perilaku dianggap mencerminkan nilai, sikap, dan kepercayaan melebihi kata-kata. Hal ini masuk akal karena bobot dan makna 'kata-kata' dapat diperjelas dengan umpan balik, sedangkan perilaku yang non-verbal adalah murni dari hati, sikap, dan perasaan.

Selanjutnya kita akan meninjau bagaimana konsep 'iklim komunikasi defensif' dari Gibb ini dalam kaitan dengan konsep 'iklim komunikasi suportif' yang dikembangkan oleh W. Charles Redding yang tersohor itu.

### IKLIM KOMUNIKASI SUPORTIF

Pemahaman Gibb tentang komunikasi sebagai 'perilaku' yang telah mendapat konfirmasi konseptual dari Thayer—sebagaimana telah kita pelajari di atas—dapat memberikan pengertian yang lebih mendalam tentang proses komunikasi. Kekuatan komunikasi tidak semata-mata tergantung pada bahasa—pilihan gaya bahasa, pilihan kata, dan penyampaiannya secara lisan—melainkan pada motif, sikap, dan perasaan yang timbul terhadap rangkaian perilaku verbal dan non-verbal. 'Perilaku komunikasi' dalam konsepsi Gibb bukan sekedar pilihan gaya bahasa, pilihan dan penyampaian kata-kata, melainkan orientasi dan sikap dalam interaksi verbal dan non-verbal. '*Perilaku komunikasi defensif adalah komunikasi yang berorientasi pada kepentingan pembicara dan bersikap negatif terhadap penerima pesan komunikasi.*' Sebaliknya, perilaku komunikasi suportif' adalah komunikasi yang berorientasi dan bersikap positif pada kepentingan penerima pesan komunikasi, secara khusus tercermin dalam 'komunikasi *empatik*'. Maka efektivitas komunikasi tidak hanya terkait dengan pengertian tetapi juga penciptaan dan pemeliharaan iklim—motif, sikap saling menghormati, dan rasa saling mempercayai.

Dengan pemahaman tentang konsepsi Gibb dan Thayer ini, kita dapat meninjau kembali kutipan Redding yang telah disajikan di muka. Dalam kutipan yang tersohor itu pernyataan Redding (1972: 111) yang berbunyi: "*Untuk menciptakan organisasi yang efektif, iklim organisasi jauh lebih penting dari pada ketrampilan atau teknik-teknik komunikasi (bila dilihat secara terpisah)*"

Konsep 'ketrampilan dan teknik-teknik komunikasi' adalah keterampilan orang dalam pengungkapan pesan dan cara-cara penyampaian pesan. Secara khusus, pilihan kata-kata dan saluran penyampaian pesan—verbal dan non-verbal. Secara konseptual 'ketrampilan dan teknik-teknik komunikasi' mempunyai pengertian yang lebih sempit dari '*kompetensi komunikasi*' (*communication competence*), yang selain meliputi ketrampilan teknis juga meliputi pengetahuan, kepekaan, dan nilai. Maka logislah bila 'ketrampilan komunikasi' tersebut tidak terlalu penting sebagai alat pemotivasian karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Ketrampilan komunikasi terpusat pada pengungkapan ide, informasi, atau perintah yang menjadi pesan dan tidak mempedulikan hubungan interaksi verbal dan non-verbal di antara kedua belah pihak yang terlibat. Ketrampilan komunikasi hanya efektif bila sejalan dengan iklim organisasi.

Konsepsi Redding tentang ketrampilan dan teknik-teknik komunikasi ini dapat kita fahami secara lebih mendalam bila kita kaitkan dengan konsepsinya tentang 'iklim organisasi'. Menurut Redding 'iklim organisasi' adalah '*suasana emosional dalam organisasi yang berkembang berdasarkan seberapa besar perasaan nyaman yang dinikmati oleh segenap anggota organisasi*'. Perasaan nyaman di kalangan anggota tersebut muncul dari pola-pola perilaku dan kebijakan-kebijakan pimpinan organisasi maupun perilaku komunikasi segenap anggota organisasi sebagai tanggapan karyawan terhadap komunikasi internal organisasi. Secara lebih khusus, iklim organisasi merupakan dampak yang ditimbulkan oleh komunikasi manajerial, karena komunikasi internal organisasi merupakan manifestasi dari komunikasi manajerial. Setiap organisasi mempunyai iklim yang unik, khas, sebagaimana halnya setiap individu yang membentuk organisasi itu khas dan pola perilaku khusus sebagai manifestasi dari nilai-nilai yang dianutnya.

Iklim organisasi sebagaimana telah kita pelajari sejak Model Likert (*Human Resources*), Model Litwin-Stringer ataupun Model Campbell, yang muncul sebelum karya Redding, lebih mencerminkan '*situasi interaksional dan sikap yang dialami oleh seseorang (karyawan) dan mengarahkan perilakunya di lingkungan kerja*'. Selanjutnya kita juga belajar bahwa pengalaman interaksional dan sikap di lingkungan kerja merupakan hasil praktek manajemen yang bertindak atas nama organisasi. Dengan demikian pengalaman tersebut juga mengarahkan kegiatan-kegiatan komunikasi,

karena komunikasi adalah perilaku yang paling penting dalam kehidupan kelompok. Bila pengalaman interaksi dan sikap bersifat positif, maka karyawan akan terbuka dan termotivasi, sebaliknya bila bersifat negatif ia akan tertutup dan menunjukkan penolakan atau resistensi. Tingkat keterbukaan dan motivasi karyawan tidak hanya ditunjukkan pada manajemen sebagai atasan tetapi juga pada sesama karyawan dalam bentuk kerjasama. Manajemen menurut Redding mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan 'situasi interaksional dan sikap positif' yang dapat memotivasi karyawan tetapi juga meningkatkan kerjasama. Motivasi positif yang kuat dapat dibangkitkan dengan keterbukaan, yang mampu memberikan *kepercayaan, dukungan, tantangan dan tanggung jawab* pada diri karyawan sehingga mereka juga terbuka untuk membangun kerjasama antarsesama karyawan demi peningkatan prestasi—pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Situasi interaksional dan sikap yang positif ini oleh Redding disebut sebagai '*iklim komunikasi keorganisasian suportif*' (*supportive organizational communication*). Meskipun konsepsi ini tidak dirumuskan menjadi definisi baku, Redding kemudian menjabarkan konsepsi tersebut dengan menggunakan hasil dari serangkaian penelitian empiris yang dilakukan oleh sekelompok ahli yang dipimpinnya di Purdue University tentang komunikasi manajerial yang efektif dalam pelaksanaan supervisi. Hasil serangkaian penelitian yang dibahas di dalam buku monumental berjudul *Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research* karya Redding (1972:453) itu menunjukkan bahwa bahwa komunikasi penyeliaan yang efektif mempunyai pola tertentu dengan ciri-ciri tertentu pula. Secara khusus, berdasarkan data '*penilaian*' (*rating*) dari para manajer atasan terhadap komunikasi para '*penyelia*' (*supervisors*) dengan '*karyawan*' (*subordinates*), dapat disimpulkan bahwa komunikasi penyeliaan yang efektif terjadi dalam situasi sebagai berikut:

1. Para penyelia yang efektif cenderung '*peduli komunikasi*' (*communication minded*). Misalnya disebutkan bahwa para penyelia itu suka bicara dan bercakap di dalam pertermuan-pertemuan, mereka mampu menjelaskan instruksi, pedoman, dan kebijakan, bahkan senang bercakap-cakap dengan karyawan;

2. *Para penyelia yang efektif adalah pendengar yang tulus dan penuh pengertian (willing and empathic listeners)*. Mereka rela mendengarkan pertanyaan-pertanyaan 'konyol' (*silly*) dari karyawan dan menanggapi dengan pengertian; mereka mau didekati, mau mendengarkan usulan dan keluhan dengan sikap adil dan menindak lanjutinya;
3. *Para penyelia yang efektif lebih suka bertanya atau melakukan persuasi daripada 'menyuruh atau menuntut' (telling or demanding)*. Dalam hal ini ada beberapa pengecualian, namun sangat sedikit;
4. *Para penyelia yang efektif cenderung peka terhadap perasaan para karyawan*. Misalnya, mereka melakukan teguran atau peringatan keras secara sendirian—tidak di depan umum;
5. *Para penyelia yang efektif cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan informasi pada karyawan*; mereka cenderung memberikan informasi sebelumnya terjadi perubahan dengan '*alasan-alasan penjelasan mengapa*' (*reasons why*) kebijakan-kebijakan atau peraturan-peraturan itu dibuat.

Rangkaian studi dibawah pimpinan Redding tentang 'komunikasi para manajer' di atas sebenarnya tidak secara eksplisit menunjukkan bagaimana 'dampak' perilaku komunikasi para manajer itu pada kepuasan dan semangat kerja karyawan, namun jelas sekali bahwa 'nada' penjelasan dan kesimpulan Redding sangat mirip dengan 'nada' yang ditunjukkan oleh para perintis aliran *human relations* sebelumnya: Manajer membina kerukunan dan kepatuhan karyawan dengan mengangkat '*semangat kerja*' (*morale*) dan kepuasan. *Morale* dan kepuasan tergantung pada relasi antarpribadi yang efektif, yakni yang menunjukkan empati, kepekaan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial karyawan, pengertian, dan komunikasi dua arah, persis seperti yang dilakukan oleh para penyelia yang efektif di atas.

Dengan demikian, konsep 'iklim komunikasi' harus dipahami dalam rangka '*iklim manajemen*' (*management climate*) yang terkait dengan prinsip dan praktek manajemen efektif sebagai kelanjutan ataupun keterikatan yang kuat dengan aliran '*human relations*' sebagaimana telah kita pelajari di atas. Singkatnya, iklim organisasi adalah alat manajemen untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan pengembangan iklim

komunikasi sangat tergantung—menjadi tanggung jawab dari—manajemen organisasi.

Dari paparan di atas dapat diketahui bahwa konsepsi 'iklim komunikasi organisasi suportif' (*supportif organizational communication climate*) yang dicetuskan oleh Redding merupakan konseptualisasi hasil kesimpulan dan penjelasan tentang praktek supervisi yang efektif. Secara khusus 'iklim komunikasi suportif' digambarkan sebagai ciri khas dari lingkungan kerja yang terbuka terhadap arus ide-ide, informasi, dan pengaruh yang mengalir bebas di kalangan karyawan. Iklim komunikasi suportif memberikan pengalaman yang positif pada segenap karyawan yang terlibat, sehingga persepsi yang berkembang atas pengalaman tersebut berpengaruh pada perilaku individual mereka masing-masing sebagai karyawan organisasi. Artinya persepsi yang berkembang di antara segenap karyawan tentang kualitas hubungan dan komunikasi, termasuk keterlibatan mereka dalam pembuatan keputusan, mempunyai pengaruh pada semangat dan kepuasan kerja.

Konsepsi 'iklim komunikasi suportif' menurut pemikiran Redding sebaiknya memuat lima dimensi yang diperoleh sebagai kesimpulan dari komunikasi supervisi manajerial yang efektif yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. *Dukungan (supportiveness)*. Karyawan beranggapan bahwa komunikasi yang dilakukan dengan atasan dapat membangun kepercayaan diri dan keyakinan bahwa dirinya berharga bagi organisasi—ia percaya kerjanya merupakan sumbangan yang berharga;
2. *Pembuatan keputusan partisipatif (participative decision making)*. Terdapat kesan dan sikap umum bahwa para karyawan bebas melakukan komunikasi dengan atasan dan komunikasi tersebut benar-benar ada pengaruhnya—ide, pandangan, dan saran karyawan dipertimbangan dalam pembuatan keputusan;
3. *Kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas (trust, confidence, credibility)*. Dalam tingkatan tertentu sumber-sumber komunikasi dan peristiwa-peristiwa komunikasi dapat dipercayai dan diandalkan—bebas dari manipulasi; hubungan antara atasan dan bawahan ditandai oleh sikap saling mempercayai;
4. *Keterbukaan dan ketulusan (openness and candor)*. Komunikasi

formal dan informal ditandai oleh keterbukaan dalam bicara maupun mendengarkan. Dalam hubungan komunikasi baik antara karyawan dengan pimpinan maupun antar karyawan, orang-orang dapat berbicara terus terang dan didengarkan secara tulus—jujur tanpa pretensi untuk menyiasati;

5. *Tujuan kinerja tinggi (high performance goals)*. Tujuan-tujuan kinerja dikomunikasikan secara jelas di dalam organisasi—antar karyawan dan antara karyawan dengan atasan.

Konsep 'tujuan kinerja tinggi' ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja sesuai prinsip *MBO (management by objectives)*, yang dicetuskan oleh Peter F. Drucker (1954) melalui buku klasik berjudul *The Practice of Management*. Dalam MBO sebagaimana dijelaskan oleh para penganjurnya tujuan bersama untuk setiap unit kerja dalam jenjang hierarkis ditentukan bersama-sama antara manajer dan bawahan. Wilayah tanggung jawab setiap orang ditentukan secara tegas sebagai tolok ukur kinerjanya sebagai karyawan secara individual. Swakarsa karyawan dalam penentuan tujuan-tujuan kerja—atau setidaknya keterlibatannya dalam penentuan tujuan-tujuan bersama tersebut—sangat menentukan kerelaan karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama unit kerja. (Odiorne, 1965). Dengan melaksanakan prinsip MBO, menurut hasil penelitian empiris oleh Stephen J. Carroll, Jr. dan Henry L. Tosi, Jr. (1968: 415-426), para manajer dan karyawan dari seluruh jenjang hierarkis makin terintegrasi dengan sasaran yang jelas dan 'komunikasi yang makin efektif antara setiap manajer dengan segenap karyawannya'. Maka kelima dimensi di atas dapat dianggap sebagai langkah-langkah strategis yang dianjurkan oleh Redding untuk mewujudkan '*the ideal managerial climate*' (IMC)—sebuah iklim manajerial yang ideal—efektif. Rangkaian pertanyaan yang dikembangkan oleh Redding untuk meliputi konsep 'iklim komunikasi' dapat dilihat pada lampiran yang tercantum di belakang makalah ini. (Lihat *Lampiran 1*).

Dari paparan di atas kita mengetahui bahwa Redding tidak merumuskan sebuah 'definisi formal' tentang 'iklim komunikasi' yang dicetuskannya itu, namun kita dapat memperoleh pengertian yang cukup jelas dan rinci dari kelima dimensi yang dikembangkannya. Kita dapat mengerti bahwa 'iklim komunikasi suportif' itu sebenarnya merupakan

perwujudan dari 'iklim organisasi' yang oleh Redding telah dinyatakan sebagai 'jauh lebih penting dari ketrampilan dan teknik-teknik komunikasi'. Dengan kata lain, Redding ingin menegaskan bahwa setiap manajer yang efektif selain menguasai ketrampilan dan teknik-teknik komunikasi, juga mampu menciptakan 'iklim komunikasi suportif'. Dalam konsepsi Redding 'iklim komunikasi suportif' adalah *'the ideal managerial climate'* (IMC) alias 'iklim manajerial ideal (IMI)—sebagaimana telah disebutkan di atas. Definisi formal tentang 'iklim komunikasi' yang kini banyak dikutip adalah hasil upaya formulasi yang dilakukan oleh Harry S. Dennis, salah seorang 'siswa' yang secara aktif terlibat dalam serangkaian penelitian Redding. Berdasarkan pemahamannya tentang hasil rangkaian penelitian selama lima belas tahun yang dipimpin Redding, Dennis (Goldhaber, 1993:66) mencoba membuat definisi tentang 'iklim komunikasi' yang berbunyi sebagai berikut:

*[Iklim komunikasi dapat didefinisikan] ... sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami secara pribadi oleh karyawan ... yang mencakup persepsi-persepsi segenap karyawan tentang pesan-pesan dan peristiwa-peristiwa yang terkait dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi.*

Dari definisi di atas kita mengetahui bahwa konsep 'iklim komunikasi' merupakan *ramuan* persepsi yang terdiri dari tiga komponen, yakni persepsi individu tentang 'lingkungan internal, pesan-pesan, dan peristiwa-peristiwa yang mengandung pesan'. 'Kualitas internal organisasi' adalah sebuah istilah umum yang digunakan untuk menggambarkan situasi keseluruhan lingkungan kerja—baik lingkungan fisik maupun sosial. Dalam persepsi para karyawan, misalnya, lingkungan internal organisasi adalah ramah, terbuka, birokratis, atau penuh kecurigaan. 'Pesan-pesan' berarti makna dalam komunikasi baik verbal maupun non-verbal, jenis 'isi' pesan maupun 'rasa' dalam pesan (*message content and mode*) dan 'gaya' pesan. Pesan-pesan dalam komunikasi di lingkungan kerja, misalnya, dipersepsikan sebagai informatif atau evaluatif, dan dalam nada membantu atau mengecam, dengan gaya sinis, menggurui, atau persaudaraan. 'Peristiwa-peristiwa yang terkait dengan pesan' adalah kejadian—tindakan, perlakuan, dan interaksi—yang berbingkai tempat,

waktu, dan situasi yang dianggap penting oleh karyawan, seperti ketika terjadi upacara, perayaan, perubahan, pembaharuan, kegagalan, atau konflik. Pimpinan tetap menghabiskan liburan pada saat terjadi kecelakaan di pabrik atau perusahaan memberikan rumah mewah di daerah elit sebagai kenang-kenangan kepada pimpinan yang pensiun, meskipun mengalami krisis ekonomi. Jadi kualitas 'pesan-pesan' dan 'peristiwa-peristiwa yang terkait dengan pesan' pada dasarnya berhubungan dengan '*kompetensi dan latar komunikasi*' (*communication competence and context*). Semuanya dianggap sebagai manifestasi dari perlakuan organisasi dan manajemen terhadap karyawan. Oleh karena itu, ketiga-tiganya dianggap mengandung makna penting bagi karyawan dan ditanggapi melalui pengertian, sikap, semangat, dan rasa puas karyawan, yang secara positif atau negatif mengarahkan kerja sama dengan atasan maupun antarsesama karyawan. Dengan demikian, iklim komunikasi pada dasarnya menggambarkan kualitas hubungan-hubungan personal yang dialami karyawan di dalam lingkungan kerja. Secara singkat dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi mencerminkan bagaimana pengalaman empiris karyawan tentang komunikasi dan perlakuan atasan terhadap dirinya dan segenap karyawan, maupun hubungan dan komunikasi, sikap, dan pengertian yang berkembang di antara sesama karyawan. Apakah pengalaman karyawan di lingkungan kerja menunjukkan kualitas positif yang dapat membuat karyawan merasa bermakna dan punya pengaruh melalui keterlibatannya dalam praktek kegiatan sehari-hari, ataukah sebaliknya—makin terisolasi dan tidak berarti? Bila dikaitkan dengan konsep Gibb ini berarti karyawan akan merasa memperoleh perlakuan suportif sehingga merasa puas atau memperoleh ancaman sehingga harus bersikap defensif.

Definisi Dennis dapat dianggap cukup lengkap dan dapat mewakili konsepsi yang telah dicetuskan dan dijabarkan oleh Redding, sehingga banyak dikutip di dalam buku-buku teks. Definisi ini dikutip dengan penjelasan singkat di dalam buku teks program pascasarjana karya Gerald Goldhaber (1993:66) berjudul *Organizational Communication*, yang sudah mengalami cetak ulang ke-6, maupun buku berjudul sama karya Wayne Pace dan Don Faules (1994:100) yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (1994). Dalam kutipannya Goldhaber menambahkan catatan bahwa dalam penjabaran konsep iklim komunikasi kemungkinan

dimensi 'kepercayaan' (*trust*) dapat diabaikan, karena menurut pengujian empiris oleh Dennis (dengan sampel sebesar 353 manajer penyelia) ternyata hanya empat dimensi, yakni dukungan, pembuatan keputusan partisipatif, keterbukaan, dan penetapan kinerja tinggi, yang berfungsi sebagai faktor penting. Hasil pengujian empiris ini menunjukkan bahwa di benak para responden diasumsikan bahwa pengertian 'kepercayaan' telah diserap ke dalam dimensi-dimensi lain, khususnya dukungan, keterbukaan, dan pembuatan keputusan partisipatif. Atas dasar definisi Dennis itu Pace dan Faules (1994:100-101) mengajukan definisi operasional yang berbunyi sebagai berikut:

**Iklm organisasi** ... merupakan gabungan dari persepsi-persepsi—sebuah evaluasi makro—tentang peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons antarsesama karyawan, harapan-harapan, konflik-konflik interpersonal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. **Iklm komunikasi** berbeda dengan iklim organisasi dalam artian iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi tentang pesan dan peristiwa-peristiwa yang terkait dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi.

**Iklm komunikasi** adalah **citra makro, abstrak, dan gabungan dari fenomena yang disebut komunikasi keorganisasian**. ... Iklm dipandang sebagai kualitas yang dialami secara pribadi sebagai hasil dari persepsi-persepsi tentang ciri-ciri organisasi yang bertahan relatif lama. (Cetak tebal ditambahkan untuk memperjelas, A.H.).

Penjelasan Pace dan Faules tentang 'iklim komunikasi sebagai citra makro ... komunikasi keorganisasian' perlu ditafsirkan secara luas sebagai sistem, yakni sistem yang terdiri dari komunikasi formal dan informal baik melalui media verbal maupun non-verbal.

Dengan mempertimbangkan pengertian-pengertian di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa konsep 'iklim komunikasi' dapat dirumuskan sebagai: "persepsi-persepsi karyawan tentang kualitas hubungan dan komunikasi internal dan tingkat keterlibatan maupun pengaruh yang dimiliki oleh segenap karyawan."

'Hubungan dan komunikasi internal' adalah jalinan komunikasi dan interaksi yang dikembangkan oleh atasan terhadap karyawan dalam lingkungan kerja organisasi. Lebih tegasnya, 'jalinan interaksi' dan 'komunikasi' yang dikembangkan oleh atasan terhadap bawahan tidak saja mempengaruhi pengertian, sikap, dan perilaku bawahan terhadap atasan melainkan juga terbentuknya jalinan hubungan di antara sesama karyawan. Tanggapan karyawan terhadap atasan maupun interaksi antarkaryawan membentuk situasi lingkungan kerja tertentu—positif atau negatif terhadap efektivitas kerja. Sedangkan 'keterlibatan maupun pengaruh' menunjukkan pengertian tentang 'keterbukaan atasan' yang mau mendengar dan mempertimbangkan ide, perasaan, sikap, dan kepentingan bawahan dalam proses pembuatan keputusan, baik tentang penentuan tujuan maupun pemecahan masalah.

Secara garis besar, persepsi karyawan tentang situasi hubungan dan komunikasi di lingkungan kerja tersebut terkait dengan elemen-elemen sebagai berikut:

1. Persepsi tentang *sumber informasi*: kepuasan, kepercayaan, kepentingan, dan keterbukaan yang alami karyawan tentang berbagai sumber informasi—atasan, sejawat, dan bawahan;
2. Persepsi tentang *ketersediaan informasi* bagi karyawan—kencukupan, kemanfaatan, dan umpan balik, termasuk ketepatan waktu. Ketersediaan informasi menunjukkan keterbukaan informasi yang membuat karyawan merasa dipercaya dan dihargai.
3. Persepsi tentang *kebijakan organisasi*—keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, penentuan tujuan, dan kejelasan uraian tentang tujuan. Kebijakan organisasi yang partisipatif membuat karyawan merasa penting dan ikut tanggung jawab atas kemajuan organisasi.
4. Persepsi tentang *imbalan dan keadilan*—usaha karyawan secara terbuka memang didorong dan dihargai. Prinsip kesepadanan ini juga menunjukkan adanya ketulusan dan kejujuran manajemen terhadap karyawan.
5. Persepsi tentang *komitmen* karyawan sebagai konsekuensi dari keterlibatan dalam pembuatan keputusan dan dinyatakan dalam *morale* dan tekad berkinerja tinggi.

Bila dijabarkan lebih lanjut, iklim komunikasi dapat dipahami sebagai serangkaian persepsi tentang kebijakan organisasi dan perlakuan manajemen atas karyawan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, yang dapat dirinci sebagai berikut: 1) kejelasan *tujuan organisasi*; 2) kejelasan *harapan organisasi* terhadap karyawan, khususnya *tugas karyawan*; 3) pengertian tentang *peran-peran* dan *kerjasama*—fungsi-fungsi karyawan-karyawan lain; 4) *motivasi untuk berkomunikasi*—inisiatif komunikasi dengan atasan dihargai dan bermanfaat; 5) *motivasi diam*—tidak mau berkomunikasi pada atasan karena tidak ada gunanya bahkan dapat merugikan, seperti dicela, dan terancam; 6) *dukungan dan dorongan atasan*; 7) *kredibilitas*, kepercayaan, keandalan, jujur; dan 8) *terbuka untuk umpan balik* dan ketulusan mendengarkan.

Setelah mempelajari perkembangan pengertian dan penjabaran iklim komunikasi dan fungsinya sebagai dimensi penting dari efektivitas manajemen, selanjutnya kita akan membahas secara khusus dampak iklim komunikasi dan proses bagaimana dampak itu terjadi.

## DAMPAK IKLIM KOMUNIKASI

Sebagaimana jelas dari pernyataan tersohor Redding yang telah dikutip di atas iklim komunikasi memainkan peran yang besar dalam pengembangan organisasi yang efektif. Hasil rangkaian penelitian pimpinan Redding selama lima belas tahun dengan sangat jelas menunjukkan bahwa iklim komunikasi mempunyai hubungan yang positif dengan praktek manajemen efektif, yang pada gilirannya berpengaruh pada efektivitas organisasi—kinerja tinggi organisasi. Kesimpulan ini kemudian mendapat penegasan dari banyak penelitian selanjutnya, termasuk penelitian terpisah—tidak terkait dengan rangkaian penelitian pimpinan Redding—seperti yang dilakukan oleh Dale Level (1972) di kalangan 72 *penyelia bisnis (business supervisors)*, George A. Sanborn pada sebuah '*perusahaan ritel (national retail sales organization)*'. Hasil dari kedua penelitian itu menunjukkan bahwa 'kepuasan komunikasi' mempunyai hubungan yang kuat dengan 'semangat kerja' (*morale*). Selain itu, hasil dari serangkaian program riset pada US Navy yang dilakukan oleh Charles O'Reilly dan Karlene Roberts (1976) bahkan menunjukkan bahwa kuantitas maupun kualitas komunikasi mempunyai hubungan positif yang kuat dengan

kinerja organisasi. Temuan ini memperteguh temuan mereka sebelumnya (O'Reilly dan Roberts, 1974), yakni sebuah penelitian eksperimen yang menggunakan 171 mahasiswa tingkat sarjana dan pascasarjana sebagai 'subjek'. Sejalan dengan itu, penelitian Paul Muchinsky (1977) menemukan hubungan kuat antara kepuasan komunikasi, khususnya kepercayaan dan pengaruh, dengan kepuasan kerja karyawan.

Namun bagaimana mekanisme kerja dari iklim komunikasi tersebut? Dampak komunikasi secara konkret didefinisikan dan diperteguh oleh karyawan melalui interaksi. Interaksi-interaksi antarkaryawan yang berlanjut memberikan bukti tentang keberadaan jiwa saling mempercayai, saling mendukung, terbuka, memberi masukan, peduli, dan saling berterusterang. Dengan kata lain, dampak dapat berbeda-beda menurut bagaimana segenap karyawan terlibat dalam komunikasi dan interaksi. Perbedaan cara keterlibatan karyawan ini mempengaruhi tingkat keterlibatan mereka ke dalam jiwa, kepercayaan, dan sistem nilai organisasi yang selanjutnya terkait dengan pengakuan, penerimaan, dan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pola bagaimana keterlibatan karyawan ini menciptakan iklim yang berbeda-beda di kalangan karyawan, seperti iklim partisipatif-acuh tak acuh, suportif-defensif, kekompakan-permusuhan, positif-negatif.

Iklim komunikasi yang tercipta di organisasi tersebut menurut penelitian Ruth Guzley (1992: 379-402) kemudian dijadikan acuan dan pedoman untuk pembuatan keputusan dan perilaku pribadi dan sosial di kalangan karyawan. Khususnya, 'keputusan untuk mengerjakan tugas secara efektif dan membangun tekad dan komitmen pada organisasi, mengejar peluang organisasi dengan penuh semangat, menolong sesama karyawan, menyelesaikan tugas secara kreatif, dan menyumbangkan ide-ide pembaharuan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi.' Singkat kata, iklim organisasi merupakan salah satu faktor paling penting dalam peningkatan produktivitas organisasi, karena iklim komunikasi mempengaruhi tekad dan jerih payah anggota organisasi—baik fisik maupun mental. Lagi pula, iklim komunikasi juga mempengaruhi pengakuan, penerimaan, dan realisasi tujuan-tujuan organisasi dan sistem kepercayaan dan nilai, yang mempunyai dampak pada 'pemeliharaan kebanggaan sebagai anggota organisasi'—niat untuk bertahan dan tidak keluar. Tentang dampak iklim komunikasi pada komitmen karyawan dijelaskan oleh Guzley (1992:397) sebagai berikut:

*”Begitu rasa menguasai keadaan dan penerimaan [tujuan dan sistem nilai] terbangun, kebutuhan karyawan bahwa komunikasi mereka mempunyai pengaruh mencapai puncaknya. Bahkan senyatanya tanpa perasaan berpengaruh macam itu, mereka bisa menjadi tidak puas, kecewa, dan akhirnya keluar dari organisasi. Artinya, komitmen mereka pada organisasi menjadi terkikis.*

Sebagai kesimpulan iklim komunikasi yang positif mempunyai dampak pada komitmen di kalangan karyawan sebagai tantangan, peluang, dorongan, dan dukungan usaha. Sesuai dengan hakekat komunikasi, kesehatan iklim komunikasi dapat dipelihara melalui program-program pelatihan kelompok yang interaktif dan partisipatif, pembentukan kelompok kerja yang otonom, dan *’pemberdayaan’* melalui MBO (*management by objectives*), karena kesemuanya ini mencerminkan jiwa saling mempercayai, kejujuran, dan saling belajar. Dengan demikian, *’iklim komunikasi’* secara konseptual dapat dilihat sebagai fungsi dari bagaimana kegiatan-kegiatan yang terjadi di dalam organisasi menunjukkan *’jiwa saling mempercayai’* (*trust*) dan kebebasan untuk mengambil resiko; mendukung dan memberikan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas; secara terbuka menyediakan informasi yang akurat dan mencukupi tentang organisasi; dengan penuh perhatian mendengarkan dan memperoleh informasi yang jujur dan terandalkan dari segenap karyawan; mengumpulkan masukan, pandangan, dan pertimbangan dari karyawan sehingga menimbulkan perasaan bahwa keterlibatan karyawan cukup berpengaruh dalam pembuatan keputusan penting; menunjukkan kepedulian terhadap standar dan tantangan kerja.

#### PERKEMBANGAN PENGERTIAN

Dalam penelitian komunikasi keorganisasian, iklim komunikasi suportif cenderung dianggap identik dengan kepuasan komunikasi. Namun sebagaimana telah diingatkan oleh Carl W. Downs dan Michael Hazen (1976) konsep kepuasan komunikasi mempunyai wilayah yang lebih luas, karena meliputi delapan dimensi, yakni *iklim komunikasi, komunikasi penyeliaan, integrasi organisasi, kualitas media, komunikasi horisontal, perspektif korporasi, komunikasi bawahan, dan umpan balik pribadi*. Penelitian Downs sendiri (1977) menunjukkan bahwa

kepuasan kerja terkait dengan kepuasan komunikasi, yang terdiri dari tiga dimensi, yakni *iklim komunikasi*, *'umpan balik pribadi'* (*personal feedback*), dan *'komunikasi penyeliaan'* (*supervisory communication*). 'Iklim komunikasi' tentu saja ditafsirkan sejalan dengan lima dimensi dari konsepsi Redding. 'Komunikasi penyeliaan' terkait dengan *'komunikasi berpasangan'* (*dyadic*) antara atasan dan bawahan yang secara khusus mencerminkan persepsi karyawan tentang gaya komunikasi dan kepatuhan pada aturan komunikasi. Konsep ini tidak mengacu pada kenyataan empiris melainkan pada persepsi karyawan tentang interaksi dalam kaitannya dengan 'kepatuhan pada aturan komunikasi'. Jadi konsep kepatuhan pada aturan dianggap sebagai 'tolok ukur' yang harus digunakan bukan 'kualitas'—ikut pesan atasan *bukan* kejelasan ataupun keandalan pesan atasan. 'Umpan balik pribadi' meliputi pandangan atasan terhadap mutu kerja karyawan, kemajuan, kedudukan, dan harapan terhadap karyawan di masa depan. Jadi tidak terkait dengan 'pengaruh pribadi' pada pembuatan keputusan di dalam lingkungan kerja, yang terliput ke dalam iklim komunikasi.

Perbedaan antara 'kepuasan komunikasi' dan 'iklim komunikasi' dapat dipahami lebih jelas dengan mengamati *'matrix'* yang dibuat oleh Pace dan Faules (1993:112-113). (Lihat Tabel 4). 'Kepuasan komunikasi' bersifat mikro, individual, dan evaluatif, sedangkan 'iklim komunikasi' bersifat makro, kelompok (besar) dan bersifat penjelasan. Ciri paling penting untuk disebutkan adalah bahwa kepuasan merupakan reaksi pribadi terhadap kegiatan-kegiatan 'komunikasi', sedangkan iklim dapat disebut sebagai citra gabungan atau keseluruhan komunikasi.

**Tabel 4. Perbedaan Pengertian antara Kepuasan dan Iklim Komunikasi**

Tingkatan	Kepuasan komunikasi	Iklim komunikasi
<b>Abstraksi</b>	Mikro: konkret, mudah ditetapkan;	Makro: abstrak, gabungan;
<b>Analisis</b>	Individu;	Kelompok besar;
<b>Pengaruh</b>	Mengevaluasi;	Menjelaskan;
<b>Definisi</b>	Evaluasi diri atas kondisi internal secara afektif; Reaksi afektif atas jumlah yang diinginkan sebagai hasil kerja dan komunikasi.	Penjelasan tentang fenomena di luar diri sendiri; Sebuah citra gabungan tentang komunikasi secara keseluruhan.

<p><b>Penjabaran</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informasi tentang pekerjaan;</li> <li>2. Kecukupan informasi;</li> <li>3. Kemampuan memberi saran perbaikan;</li> <li>4. Efisiensi saluran komunikasi ke bawah;</li> <li>5. Kualitas media;</li> <li>6. Komunikasi dengan sesama karyawan;</li> <li>7. Informasi tentang organisasi secara keseluruhan;</li> <li>8. Integrasi organisasi;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepercayaan;</li> <li>2. Pembuatan keputusan partisipatif;</li> <li>3. Kejujuran;</li> <li>4. Keterbukaan komunikasi;</li> <li>5. Mendengarkan komunikasi bawahan;</li> <li>6. Memikirkan tujuan-tujuan kinerja yang tinggi.</li> </ol>
--------------------------	--	---

(Sumber: R. Wayne Pace dan Don F. Faules, 1993: 112-113, Bandingkan penjabaran 'kepuasan komunikasi' ini dengan delapan dimensi yang disebutkan oleh Downs-Hazen (1976).

Perkembangan pemahaman konseptual berpangkal dari 'iklim komunikasi ideal' yang dicetuskan oleh Redding (1972) yang mempunyai lima dimensi: dukungan; pembuatan keputusan partisipatif; kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas; keterbukaan dan ketulusan; dan tujuan-tujuan kinerja tinggi. Berdasarkan konsep Redding ini, Harry S. Dennis (1975) mengembangkan sebuah alat ukur iklim komunikasi yang meliputi lima aspek komunikasi sebagai berikut: komunikasi antara atasan-bawahan; kualitas dan akurasi komunikasi ke bawah sebagaimana dipersepsikan oleh bawahan; keterbukaan dalam hubungan antara atasan-bawahan sebagaimana dipersepsikan oleh bawahan; peluang dan tingkat pengaruh dalam komunikasi ke atas sebagaimana dipersepsikan oleh bawahan; dan keandalan informasi bawahan dalam hubungan dengan sesama karyawan menurut persepsi karyawan. Sementara itu peneliti Karlene Roberts dan Charles A.O'Reilly (1974) menjabarkan iklim komunikasi menjadi 35 butir dan 16 di antaranya adalah untuk mengukur aspek-aspek komunikasi: kepercayaan, pengaruh, *mobility*, keinginan berinteraksi, komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, komunikasi horisontal, akurasi informasi, perangkuman, penyaringan, kelebihan muatan, kepuasan, bentuk tertulis, bentuk lisan tatap muka, bentuk lisan via telpon.

Akhirnya, kaum interaksionis memandang iklim komunikasi sebagai fungsi dari usaha-usaha individu 'memaknai lingkungan'—organisasi dan peran-peran. Mereka beranggapan bahwa mengkonsepsikan iklim komunikasi sebagai ciri-ciri yang melekat pada organisasi, subsistem,

atau individu saya sebenarnya tidak mencukupi. Mereka beranggapan bahwa cara paling tepat untuk mengkonsepsikan iklim komunikasi adalah sebagai *'joint property of both the individual and the organization'*—*ciri gabungan dari individu dan organisasi*—sebagaimana dijelaskan dari paparan Raymond Falcione *et al.* (1987:203). Dengan demikian pandangan interaksionis ini sejalan dengan konsepsi *'intersubjectivity of the construct'* dari Marshall Scott Poole dan Robert D. McPhee (1983). Kedua peneliti itu memandang iklim sebagai fenomena yang pada hakekatnya *intersubjectivity* dengan bentuk yang tak henti-hentinya *'disusun dan terus menerus disusun-kembali'* (*being structured and restructured*) oleh segenap anggota organisasi saat mereka *melakukan interaksi dengan lingkungan*. Artinya komunikasi dilihat sebagai alat dari segala proses strukturasi, sehingga komunikasi merupakan *'kekuatan pembentuk'* (*constitutive force*) untuk iklim komunikasi organisasi di tingkatan manapun. Lebih khusus dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi individu tentang harapan-harapan dan kemanfaatan dari komunikasi, yang terus berinteraksi dan bergulir dengan proses organisasi dan terstruktur seputar kegiatan-kegiatan komunikasi sehari-hari. Menurut pandangan ini iklim komunikasi adalah fungsi dari proses sosialisasi, dan untuk memahami pengertian iklim harus pula memahami *'the notion of structuration'*. Secara sederhana istilah *'strukturasi'* dimaknai sebagai *'development and redevelopment'* sistem dan harapan-harapan melalui penerapan aturan-aturan dan sumber-sumber daya organisasi. Akibatnya struktur adalah aturan-aturan dan sumber-sumber daya yang digunakan untuk *'produksi dan reproduksi'* sistem dan keduanya sekaligus merupakan *'medium'* dan *'keluaran'* dari tindakan organisasi. Sistem dan struktur membentuk semacam *'dualitas timbal balik'* (*reciprocal duality*). Atas dasar pandangan ini, konsep iklim komunikasi organisasi dapat dipahami dengan lebih baik melalui dua tiga tingkatan, *'iklim komunikasi kelompok, iklim komunikasi interpersonal, dan iklim komunikasi organisasi'* (*group communication climate, interpersonal communication climate, organizational communication climate*). *'Iklim komunikasi kelompok'* menurut definisi Falcione *et al.* mengandung pengertian sebagai berikut:

*[Iklim komunikasi kelompok]secara khusus diartikan sebagai faktor-faktor menonjol baik yang nyata maupun yang dipersepsikan oleh karyawan yang mempengaruhi*

*pengiriman dan proses penerimaan pesan di dalam kelompok yang terdapat dalam sebuah organisasi. ...*

*Iklm komunikasi kelompok mengembangkan ciri-ciri yang secara langsung mencerminkan norma-norma, tugas-tugas, kepemimpinan, dan komposisi keanggotaan.*

Dengan demikian ‘iklim komunikasi kelompok’ di satu pihak dapat menunjukkan ciri-ciri yang dimiliki oleh sistem yang lebih besar—iklim komunikasi organisasi—namun tidak harus berarti sebuah analog dari sistem yang lebih besar, dan di lain pihak berfungsi sebagai latar dan kerangka bagi kemunculan komunikasi interpersonal, yang tidak selalu harus menjadi analog dalam ukuran lebih kecil. Ciri-ciri yang berkembang melalui iklim komunikasi kelompok adalah gaya kepemimpinan (penuh pertimbangan pada manusia atau pada tugas), jaringan komunikasi atau struktur (efektivitas dan akurasi pemecahan masalah lebih tinggi di dalam kelompok terdesentralisasi). ‘Keeratan hubungan komunikasi’ antaranggota kelompok mempunyai kaitan positif dengan kebulatan konsensus atau hubungan negatif dengan perbedaan faham).

‘Iklim komunikasi interpersonal’ secara khusus diartikan sebagai komunikasi ‘dyadic’—komunikasi berpasangan antara dua pihak. Hal ini dapat kemudian dijelaskan sebagai berikut:

*Bila kita mengartikan komunikasi interpersonal sebagai pertukaran pesan-pesan (verbal, non-verbal, termaksud, dan tidak termaksud) dalam hubungan ‘dua pihak’, kita dapat mengajukan definisi tentang iklim komunikasi interpersonal sebagai berikut: faktor-faktor menonjol yang mencerminkan konteks dari terjadinya proses pengiriman dan penerimaan pesan antaranggota pasangan dan yang mempunyai dampak pada proses-proses tersebut. Iklim ini adalah khas pada sistem komunikasi antara dua pihak dan bukan iklim komunikasi organisasi yang umum atau kelompok-kelompok subsistem. Meskipun iklim komunikasi interpersonal nampaknya sebagai fungsi dari iklim organisasi atau iklim kelompok, namun bukan bagian langsung dari keduanya.*

Sebagai 'komunikasi antara dua pihak', iklim komunikasi interpersonal merupakan sebuah sistem komunikasi khusus. Iklim komunikasi *dyadic* dapat berfungsi di dalam iklim komunikasi organisasi dan iklim komunikasi kelompok, namun tidak secara langsung merupakan 'sub-set'. Di dalam iklim komunikasi organisasi yang ada terdapat iklim komunikasi kelompok dan iklim komunikasi interpersonal ini, namun tidak secara langsung menjadi cerminnya, karena iklim komunikasi interpersonal dipengaruhi beberapa faktor khusus dari pasangan itu sendiri. Hirarki dalam iklim komunikasi interpersonal dilihat sebagai sumber pengaruh pada 'partisipasi pembuatan keputusan' maupun 'persepsi tentang keterbukaan' komunikasi antara 'atasan dan bawahan langsung' (*superior-subordinate communication*) sebagaimana dilaporkan dalam penelitian Fredric M. Jablin (1987) yang dirangkum ke dalam "Organizational Entry, Assimilation, and Exit". Selain hirarki, ciri-ciri karyawan, khususnya pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, nilai, dan ciri-ciri demografis berpengaruh pada persepsi tentang iklim komunikasi. Iklim-iklim komunikasi organisasi, kelompok, dan interpersonal berdampak pada 'harapan-harapan' (*expectations*) dan 'hasil dari komunikasi' (*communication outcomes*). Dampak yang dihasilkan oleh komunikasi itu secara langsung dapat berupa kelestarian produksi, tingkat produktivitas, atau pertumbuhan organisasi. Selanjutnya, dampak yang dihasilkan komunikasi itu dapat menjadi umpan balik yang digunakan untuk menghasilkan pesan-pesan lebih lanjut yang terkait dengan otonomi, struktur, ganjaran, kehangatan, dukungan, dan peneguhan.

Dalam buku-buku komunikasi keorganisasian, pembicaraan tentang iklim komunikasi semakin menonjol dan makin menyingkirkan posisi dari konsep iklim organisasi. Iklim komunikasi umumnya dikaitkan dengan budaya organisasi: '*Organizational Communication Climate and Culture*' sebagaimana terdapat dalam buku *Organizational Communication* edisi ke-6 (Goldhaber, 1993) dan '*Symbolic Convergence*'; atau dijadikan bagian dari pembicaraan tentang budaya: '*Culture, Subcultures, and Organizational Socialization*' seperti yang terdapat dalam *Organizational Communication in the Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices* (Cheney et al., 2004); atau bahkan berdiri sendiri: '*Organizational Communication Climate*' dengan mengesampingkan konsep iklim organisasi seperti yang terdapat dalam *Organizational Communication*

edisi ke-3 (Pace dan Faules, 1994) dan '*Communication Climate in Organizations*' di dalam *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* edisi pertama (Jablin et al., 1987). Konsepsi Redding tentang '*communication climate*' sebagai '*ideal managerial communication*' (IMC) yang berwatak lima dimensi, akhirnya diperlakukan sebagai petunjuk tentang '*komunikasi kekaryawanan yang efektif*' (*effective employee communication*) yang berkembang berdasarkan empat kekuatan, yakni '*terbuka, suportif, memotivasi, dan memberdayakan*' (*open, suportif, motivating, and empowering*) (Eisenberg dan Goodall, 2004: 244-253). Keempat kekuatan itu dengan jelas menunjukkan ciri-ciri khas yang harus dimiliki manajer dalam melaksanakan komunikasi dalam proses manajemen yang efektif. '*Employee communication*' merupakan bagian dari '*internal organizational communication system*' sebagaimana dijelaskan dalam sebuah buku berjudul *Organizational Communication: Theory and Practice* (Kreps, 1986: 228-231).

## IKLIM KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI

Iklm komunikasi sebagai bentuk 'interaksi antaranggota organisasi'—termasuk dengan pimpinan—'dipengaruhi oleh iklim organisasi'(Goldhaber, 1993:62). Namun dalam perkembangannya hubungan di antara keduanya adalah '*timbang balik*' (*reciprocal*). Iklim komunikasi sebagai komunikasi internal organisasi tidak hanya *dipengaruhi* tetapi juga *mempengaruhi* lingkungan internal organisasi sebagai iklim organisasi. Iklim organisasi berkembang dari perilaku dan kebijakan-kebijakan dari pimpinan organisasi maupun dari perilaku-perilaku komunikasi khusus di kalangan anggota organisasi (Pritchard dan Karasick, 1973). Komunikasi yang dilakukan dan dikembangkan oleh pimpinan mempunyai pengaruh yang kuat pada pembentukan iklim organisasi. Bilamana kebijakan-kebijakan pimpinan dan komunikasi pimpinan menunjukkan perhatian dan penghargaan pada segenap anggota organisasi, maka iklim organisasi akan menunjukkan hal yang sama. Namun bila kebijakan dan komunikasi pimpinan menunjukkan ketidakpedulian dan penghinaan pada karyawan, maka iklim organisasi juga akan tidak peduli. Hubungan timbal balik ini dalam perkembangan organisasi membentuk '*hubungan spiral*' (*circular relationship*). Perilaku komunikasi membentuk iklim organisasi, dan selanjutnya iklim organisasi

mempunyai pengaruh yang besar pada cara orang-orang berperilaku dan berkomunikasi (Hellriegel dan Slocum, 1973). Redding sendiri menyatakan bahwa '*iklim berkembang sebagai tanggapan terhadap komunikasi internal organisasi*' (*climates develop in response to internal communication*). Maka operasionalisasi '*iklim komunikasi suportif*' yang dikembangkan Redding tersebut sebenarnya merupakan strategi yang dapat ditempuh oleh manajer untuk mewujudkan '*ideal managerial climate*' (IMC), sehingga menimbulkan iklim yang positif bagi karyawan.

Iklim komunikasi organisasi berlangsung cukup lama sehingga menjadi sebuah bentuk pola yang mapan. Penelitian Muchinsky (1977) sebagaimana telah disebutkan sebelumnya memberikan petunjuk bahwa iklim komunikasi dan iklim organisasi tidak terangkum dalam satu faktor, namun sebagai *variable* keduanya menunjukkan hubungan yang kuat. Artinya '*hubungan antara persepsi karyawan tentang kualitas lingkungan internal organisasi*' dan '*persepsi karyawan tentang kualitas hubungan dan komunikasi*' yang dialami karyawan mempunyai hubungan yang kuat. Persepsi tentang kualitas hubungan dan komunikasi ini oleh Goldhaber (1993:63) dijelaskan sebagai '*dipengaruhi*' oleh '*situasi internal organisasi*' yang dialami oleh karyawan di dalam lingkungan kerjanya. Situasi internal organisasi yang dimaksud adalah '*tanggung jawab; ramah, kehangatan, dan dukungan; imbalan; standar dan harapan atas kinerja*'—empat dari delapan dimensi iklim organisasi yang dikemukakan oleh George Litwin dan Robert Stringer (1968). Keempat dimensi yang dikutip oleh Goldhaber tersebut dianggap sangat penting, karena secara empiris menunjukkan pengaruh yang kuat pada iklim komunikasi dengan kelima dimensi yang dikembangkan oleh Redding, yakni '*dukungan, partisipasi, kepercayaan, keterbukaan, dan tujuan kinerja tinggi*'. Namun dalam berkembangannya selanjutnya iklim komunikasi juga mempengaruhi tingkat dukungan, dan kepercayaan, keterbukaan, dan kinerja tinggi. Berdasarkan hubungan timbal balik antara kedua konsep ini, William Haney di dalam bukunya *Communication and Interpersonal Relations* Edisi ke-5 (1986:10-34) mengembangkan konsep '*constructive cycle*' dan '*destructive cycle*' yang menunjukkan '*mutual dependence of trusting relationship and effective communication performance*, atau khususnya secara lebih tepat '*high trust stimulates high performance... and high trust will reinforce high performance*. Organisasi yang mampu mengembangkan *constructive*

*cycle*—siklus konstruktif juga dipertentangkan dengan siklus destruktif—melalui iklim komunikasi ini oleh Haney dinyatakan sebagai organisasi ‘budaya suportif’ (*supportive culture*). Singkatnya, iklim komunikasi dapat dikelola—jenis iklim komunikasi mana yang hendak dikembangkan, dan bagaimana budaya suportif yang hendak diwujudkan. Siklus destruktif tentu saja berawal dengan ‘kecurigaan’ (*distrust*) yang berdampak pada ‘kinerja rendah’ (*low performance*) yang menjadi masukan dalam bentuk *umpan balik* dengan begitu terbentuk siklus yang semakin kuat menuju kehancuran. Tentang pentingnya pengelolaan iklim komunikasi ini Haney (1986: 13) menulis sebagai berikut:

*Iklim komunikasi itu nyata-nyata ada. Iklim komunikasi mempunyai pengaruh pada cara kita bekerja dan berhubungan dengan orang-orang lain. Iklim ini tercipta oleh cara kita berinteraksi satu sama lain—cara kita berperilaku. Dan karena disebabkan oleh perilaku kita, iklim komunikasi dapat dikelola. Kita dapat memilih iklim macam mana yang hendak kita ciptakan. (Cetak tebal ditambahkan untuk memperjelas.)*

Dengan demikian, kita dapat menyatakan bahwa dalam konsepsi ‘siklus konstruktif’ yang dikembangkan oleh Haney, iklim komunikasi suportif bersumber pada budaya suportif. Pengertian ini membawa implikasi bahwa di satu pihak budaya organisasi suportif menjadi *sumber pengaruh* yang memungkinkan terjadinya iklim komunikasi suportif, tetapi di lain pihak budaya organisasi suportif *dikembangkan* secara dinamis oleh iklim komunikasi suportif tersebut.

Kecenderungan melihat iklim komunikasi sebagai manifestasi dari budaya organisasi terutama berkembang di antara para ahli komunikasi aliran *strukturalis fungsional* (*structuralists*). Sedangkan kecenderungan melihat iklim komunikasi sebagai pembentukan budaya organisasi terutama berkembang di kalangan ahli komunikasi aliran *interpretif* (*interpretivists*).

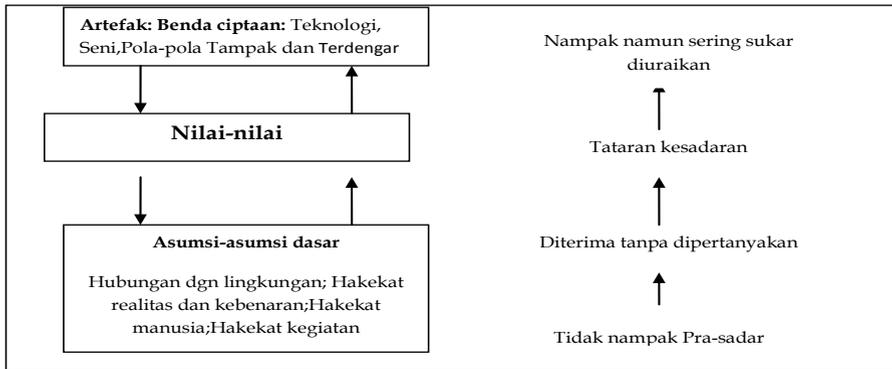
### **Iklim Komunikasi sebagai Manifestasi Budaya**

Dari paparan di atas, kita dapat menyimpulkan dengan menyatakan bahwa iklim komunikasi merupakan manifestasi dari budaya suportif yang

khas organisasi tersebut. Bila iklim komunikasi dengan siklus konstruktif yang dibangunnya dapat bertahan cukup lama, maka iklim komunikasi itu tidak hanya menjadi pola komunikasi, melainkan juga pola perilaku yang terkait dengan komunikasi tersebut—terutama dalam kaitannya dengan atasan dan sesama karyawan—dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga terkait dengan kepuasan kerja dan semangat kerja (*morale*) karyawan. Dengan demikian, iklim komunikasi menjalankan fungsi sebagai pedoman yang mengarahkan dan mempengaruhi perilaku individu dalam interaksi dan kerja di dalam organisasi. Iklim komunikasi sebagaimana telah disinggung dalam definisi di atas merupakan cermin dari pengetahuan, sikap, perilaku, ketrampilan, dan kompetensi, yang mengakar pada nilai-nilai yang lebih mendalam dan dihayati karyawan sebagai anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas bersama dengan sesama karyawan demi tercapainya tujuan organisasi. Fungsi sebagai cermin dari nilai-nilai dan ciri-ciri khusus organisasi ini tentu sejalan dengan fungsi yang dilaksanakan oleh iklim organisasi, yakni 'manifestasi dari nilai-nilai serangkaian ciri-ciri khas dari organisasi' (Tagiuri, 1968) atau 'menjadi dasar penafsiran situasi, dan menjadi sumber tekanan-tekanan pengarahan kegiatan' (Pritchard dan Karasick, 1973).

Dengan demikian kedua iklim ini—iklim organisasi maupun iklim komunikasi—sama-sama menjadi cermin nilai-nilai yang secara khas dihayati bersama oleh anggota organisasi. Sebagai cerminan nilai-nilai yang khas untuk organisasi yang bersangkutan, iklim komunikasi adalah manifestasi dari nilai-nilai yang terpendam dalam kehidupan organisasi. Hubungan antara ketiga konsep ini dapat kita pelajari secara lebih jelas, jika kita memperhatikan konsep 'tiga tataran pengertian budaya' yang dikembangkan oleh Edgar H. Schein. (Lihat Gambar 1)

Gambar 5. Tiga Tataran Budaya



(Sumber: Edgar H. Schein (1981), 'Organizational Culture: What It Is and How to Change It.')

Konsep 'tiga tataran pengertian budaya' ini oleh Edgar H. Schein (1985; 1992) ditimba dari sumber antropologi dan dijelaskan di dalam buku berjudul *Organizational Culture and Leadership*. Sebagaimana jelas dari gambar, konsep tiga tataran budaya ini digunakan untuk menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat dilihat sebagai sebuah bangunan dengan tiga tingkatan: 1) Tingkat bawah: 'asumsi-asumsi dasar' (*basic assumptions*); 2) Tingkat dasar: 'nilai-nilai' (*values*); dan 3) Tingkat atas: 'benda-benda, ciptaan' (*artifacts, creations*).

Dengan berpegang pada pengertian 'tiga tataran budaya' ini Schein (1985:9) mengembangkan sebuah definisi formal tentang budaya organisasi yang berbunyi sebagai berikut:

*Budaya organisasi adalah pola asumsi-asumsi dasar, yang ditemukan, dibentuk, atau dikembangkan oleh sekelompok orang di dalam usaha belajar mengatasi masalah-masalah tentang adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah bekerja cukup jitu, dan oleh karena itu dianggap absah untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berfikir, dan merasa berkaitan dengan masalah-masalah tersebut.*

Sumber utama dari nilai-nilai budaya itu adalah pendiri atau pemimpin organisasi, sejarah dan tradisi organisasi dan disosialisasikan kepada segenap anggota melalui komunikasi, kerjasama, pembuatan keputusan, komitmen, persepsi, dan landasan tindakan, terutama

keteladanan yang ditunjukkan oleh pimpinan. Melalui sosialisasi dengan menggunakan segala sumber pengaruh dan saluran organisasi secara lengkap tersebut, karyawan dapat mencapai pengertian dan penghayatan kesamaan nilai bila menghadapi persoalan-persoalan penting organisasi secara internal maupun eksternal. Dengan pengertian dan penghayatan tersebut karyawan semakin dipersatukan kepercayaan dan nilainya mengenai diri sendiri, orang lain, dan dunia sesuai dengan hakekat dan martabat manusia. Dengan pengertian dan penghayatan nilai-nilai tersebut karyawan menemukan motivasi tentang apa yang harus dicapai, mengapa, dan bagaimana mencapainya. Dengan nilai-nilai tersebut karyawan tidak hanya makin menyatu dengan organisasi melainkan juga makin menyatu dengan sesama karyawan. Dengan begitu terbentuk budaya kuat di dalam organisasi, yang berdampak nyata pada kinerja organisasi—mencapai tujuan dengan lebih efektif, seperti ditunjukkan secara empiris oleh John Kotter dan James Heskett (1992) dalam buku berjudul *Corporate Culture and Performance*. Oleh karena itu, budaya organisasi sering juga secara singkat disebut sebagai '*nilai-nilai supra ordinat*' (*superordinate values*) yakni nilai-nilai tinggi yang mempersatukan karyawan, sehingga dapat juga disebut sebagai '*nilai-nilai penghayatan bersama*' (*shared values*). Iklim komunikasi secara khusus, dan komunikasi keorganisasian secara umum, adalah saluran bagaimana nilai budaya dimasyarakatkan di kalangan karyawan dan kualitas dari iklim komunikasi menentukan kekuatan penghayatan nilai-nilai penghayatan bersama atau nilai supra ordinat tersebut. Para ahli aliran strukturalis menyatakan bahwa budaya organisasi dapat bertahan dan lestari bilamana proses pensosialisasian atau pemasyarakatan nilai-nilai tersebut berjalan efektif. Efektivitas komunikasi tidak saja menjadi ukuran dari efektivitas pensosialisasian nilai budaya, tetapi juga menjadi cermin atau manifestasi dari nilai budaya dari organisasi yang bersangkutan. Artinya, bila komunikasinya tidak efektif dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi juga lemah atau terganggu kesehatannya, karena tidak banyak karyawan yang mengerti dan menghayati nilai-nilai tersebut. Konsekuensi selanjutnya dapat ditebak: organisasi menjadi tidak efektif. Secara singkat dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dalam pemahaman kaum strukturalis adalah '*budaya adalah variabel luar*' (*culture as an external variable*)—diluar diri karyawan yang harus di-internalisasi-kan melalui proses sosialisasi.

## Iklm Komunikasi sebagai Pembentuk Budaya

Berbeda dengan kaum strukturalis fungsional, kaum interpretivis tidak percaya akan adanya realitas sosial dengan nilai-nilai budaya yang harus dicari dan dipelajari oleh karyawan. Komunikasi bagi kaum interpretivis bukanlah sebuah alat yang dapat digunakan untuk mencari dan mempelajari nilai-nilai budaya. Mereka mengajarkan bahwa bila *'komunikasi otentik' (authentic communication)* berlangsung maka kedua belah pihak yang terlibat dalam proses komunikasi tersebut dapat sama-sama membangun nilai-nilai bersama yang baru. Melalui komunikasi keorganisasian, khususnya iklim komunikasi, karyawan membangun nilai-nilai bersama. Nilai-nilai organisasi, yakni nilai budaya sebagai nilai supraordinat ataupun nilai penghayatan bersama, dapat dibangun dan terbentuk melalui komunikasi autentik di antara segenap karyawan, termasuk para manajer dan pimpinan. Organisasi terbentuk dengan kegiatan-kegiatan, terutama kegiatan komunikasi karyawan. Organisasi adalah hasil *organizing*, sedangkan *'organizing'* berlangsung melalui *communicating*, alias proses komunikasi. *Organizing* secara khusus berlangsung sebagai *'konvergensi simbolik' (symbolic convergence)* dalam *'proses komunikasi' (communicating)*. Dalam pemahaman kaum interpretivis *'budaya adalah sebagai variabel dalam' (culture as an internal variable)*, yang dimanifestasikan melalui penggunaan bahasa baik verbal maupun non-verbal. Kaum interpretivis tidak menggunakan istilah *'organizational culture'* melainkan *'organization culture'* dengan pengertian bahwa yang pertama berarti *'budaya yang dimiliki organisasi'* sedangkan yang kedua *'organisasi adalah budaya'*—bukan *'culture that an organization has'* melainkan *'what an organization is'*). Secara khusus budaya dikonsepsikan sebagai proses psikodinamika, yakni sebagai *'ungkapan dari proses-proses psikologis bawah sadar' (an expression of unconscious psychological processes)*—sebagaimana dirumuskan oleh Linda Smircich (1983:351)—kondisi kejiwaan individu-individu, seperti kecemasan, harga diri, atau dogmatisme. Singkatnya, pendekatan komunikasi terhadap budaya organisasi—sebagaimana dianut oleh kaum interpretif—pada dasarnya adalah pendekatan *'bahasa'*. Hal ini dengan sangat jelas dipaparkan oleh Gerald L. Pepper (1995: 31-38) di dalam buku yang berjudul *Communicating in Organizations: A Cultural Approach, 'Kata-kata'*, sebagaimana dijelaskan oleh filosof Inggris John

Austin, *tidak hanya 'menyebut tetapi menciptakan nama. 'Budaya' pada dasarnya adalah 'organized systems of symbols'. Budaya organisasi terbentuk dan berkembang secara dinamis melalui 'shared meaning' yang terjadi dalam proses komunikasi dan menghasilkan pola yang semakin mapan. Dengan 'shared meaning' itu komunikasi membangun batas 'demarkasi', keutuhan 'identifikasi', dan daya 'kontrol'.*

## KESIMPULAN

Pemahaman iklim komunikasi sebagai kebulatan perasaan hati, gejala jiwa, dan motif menjadi landasan dan sekaligus juga acuan untuk menafsirkan interaksi, perilaku, dan tindakan-tindakan terhadap satu sama lain di lingkungan kerja dapat memperdalam pengertian tentang makna proses komunikasi secara lebih menyeluruh. Iklim komunikasi perlu dibedakan menjadi tiga tataran wilayah, yakni iklim komunikasi interpersonal, kelompok, dan organisasi. Dalam komunikasi antardua pihak yang berlangsung dalam ketiga tataran wilayah tersebut, tafsiran makna tidak hanya tertuju pada lapisan permukaan tetapi harus digali lebih mendalam dengan memperhitungkan nilai-nilai, sikap, dan motif yang melandasi perilaku dan interaksi. Oleh karena itu, iklim komunikasi dapat dipandang punya kaitan konseptual dengan budaya organisasi. Pertama-tama iklim komunikasi dapat dilihat sebagai manifestasi dari budaya. Budaya dapat dirasakan sebagai iklim yang mencerminkan nilai-nilai yang terpendam di balik interaksi interpersonal yang secara berlanjut terjadi di lingkungan kerja—khususnya antara jajaran manajemen dengan karyawan. Dengan demikian, iklim komunikasi sekaligus juga menjadi indikator tentang kemapanan budaya yang hidup di dalam organisasi—kedalaman dan keluasan penyebaran nilai-nilai sebagaimana dialami oleh segenap karyawan sebagai anggota organisasi. Efektivitas iklim komunikasi dapat dilihat dari kepuasan yang diperoleh dan komitmen yang terbentuk di kalangan karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Iklim komunikasi yang positif melestarikan perilaku dinamis yang menunjukkan nilai-nilai yang menjadi landasan interaksi—saling menghargai, saling percaya, dan saling terbuka. Implikasinya, iklim komunikasi positif merupakan alat efektif untuk menciptakan budaya dinamis yang cenderung demokratis—dengan interaksi timbal balik (resiprokal), artinya kontrol pimpinan atas nama organisasi maupun otoritas jabatan tidak menonjol.

Masing-masing orang adalah aktif berperan dalam pengembangan iklim melalui interaksi. Namun perlu diingat pula bahwa di lingkungan kerja, peran manajemen adalah lebih besar. Bahkan di dalam praktek manajemen adalah pemegang kendali, yang bertanggung jawab atas penciptaan iklim yang kondusif. Prakarsa dan keterbukaan manajemen adalah prasyarat *sine qua non* bagi keakraban, kehangatan, dan keberanian mengambil risiko, yang dapat mencegah munculnya iklim permusuhan. Ini adalah asumsi yang sangat penting dipegang oleh kaum interpretivis.

Kedudukan iklim komunikasi sebagai 'sumber pengaruh' bagi 'morale'—tekad dan semangat kerja—dan kepuasan karyawan tidak diperdebatkan lagi oleh kaum strukturalis maupun interpretif. Namun hal yang berbeda terjadi pada kekuatan faktor pengaruh terhadap iklim komunikasi. Kaum strukturalis percaya bahwa 'situasi internal organisasi' baik fisik maupun non-fisik mempunyai dampak pada persepsi karyawan secara individual. Sebaliknya, kaum interpretivis percaya bahwa makna dari situasi internal organisasi tergantung pada kemampuan karyawan mendudukan dirinya di hadapan orang lain dalam 'hubungan berpasangan' (*dyadic*) dan kelompok. Dengan kata lain, makna universal dan obyektif tidak dikenal, karena makna ini menjadi sangat relatif sebagai dampak dari hubungan interaksional. Konsekuensinya, ada perbedaan penting dalam pandangan tentang kedudukan konsep iklim organisasi di antara kaum interpretivis dan kaum strukturalis. Kaum interpretivis menganggap iklim organisasi tidak terlampaui penting untuk diperhatikan, bahkan secara tidak langsung sudah terserap secara integral ke dalam iklim komunikasi. Pandangan ini kemudian diperkuat dengan penafsiran dengan meminjam 'teori strukturasi' (*theory of structuration*) dari Anthony Giddens (1979) dalam bukunya yang berjudul *Central Problems in Social Theory*. Sebaliknya, kaum strukturalis percaya bahwa iklim organisasi mempunyai kedudukan penting yang terpisah dari iklim komunikasi. Iklim organisasi memiliki makna universal dan obyektif—bukan saja subyektif—sehingga juga mempengaruhi jenis iklim komunikasi organisasi yang bersangkutan.

Masalah besar terakhir tentang konseptualisasi iklim komunikasi dalam penelitian komunikasi keorganisasian adalah penggunaan konsep 'persepsi' yang subyektif bukan deskripsi yang universal dan obyektif. Organisasi sebagai suatu sistem sosial yang utuh tidak sama dengan jumlah dari anggota-anggotanya—sistem lebih besar dari jumlah dari bagian-

bagian. Mengatasi masalah konseptual teoretis ini biasa diajukan beberapa argumentasi. Pertama, argumentasi bahwa 'persepsi' orang adalah tidak lepas dari posisi orang tersebut. Pada hal posisi-posisi dalam organisasi pada dasarnya mempunyai saling hubungan yang interdependen. Kedua, argumen bahwa persepsi dapat berubah atau terpengaruh oleh pengalaman berinteraksi dan komunikasi dengan orang lain. Dalam organisasi komunikasi antaranggota cenderung berlangsung dengan 'ko-orientasi' sesuai dengan ajaran Theodore M. Newcomb (1953) bahwa *communicative acts as coorientation processes*—tindakan-tindakan berkomunikasi sebagai proses ko-orientasi. Dengan demikian ciri-ciri individu tidak terpisahkan dari ciri-ciri kelompok—ciri individu-individu tumpang tindih membentuk 'ciri-ciri kelompok yang bersifat dinamik' (*dynamic group properties*). Oleh karena itu, persepsi seorang karyawan cenderung mirip dengan persepsi sesama karyawan pada umumnya. Ketiga, argumentasi bahwa komunikasi keorganisasian merupakan proses '*symbolic convergence*', sehingga timbul pengertian '*organisasi pada dasarnya adalah sistem komunikasi*' (*organization as a communication system*). Konsekuensinya, '*pemaknaan*' (*sense making*) di kalangan karyawan terjadi dalam suatu keterkaitan yang terarah—membraur, bukan secara tersebar dan terpisah-pisah. Oleh karena itu persepsi sebagai proses pemaknaan di kalangan karyawan juga cenderung membraur menyatu. Argumen terakhir ini diperkokoh dengan munculnya pendekatan budaya dalam studi komunikasi keorganisasian. Kesimpulannya, secara konseptual teoritis, jumlah individu memang tidak membentuk sistem sosial, namun ciri-ciri individu dapat membraur membentuk kesatuan sebagai ciri-ciri sistem sosial. Secara konseptual terpisah namun secara empiris—persepsi adalah konsep pengalaman-ekperiensial—yang cenderung mirip karena kesamaan pengalaman dan kepentingan orang-orang yang bersangkutan. Akhirnya, iklim komunikasi dianggap penting karena terkait dengan semangat, hati, dan perasaan yang berpengaruh pada pembuatan keputusan dan tindakan-tindakan sebagai anggota organisasi yang mempunyai hubungan interdependen dan saling mempengaruhi.

Paparan yang agak panjang ini semoga dapat bermanfaat sebagai pemahaman tentang konsep 'iklim komunikasi', bagaimana hubungannya dengan 'iklim organisasi' yang sudah dipaparkan sebelumnya, dan bagaimana kaitan antara keduanya dengan konsep budaya organisasi yang

kini semakin menarik perhatian para ahli komunikasi keorganisasian. Untuk pemahaman lebih lanjut silakan membaca referensi dalam paparan ini, yang dapat dilengkapi dengan artikel-artikel jurnal terbaru yang sekarang dapat diakses melalui internet. Minat para ahli terhadap iklim organisasi, iklim komunikasi, dan budaya organisasi nampaknya masih terus berkembang. Hal ini terbukti dari penerbitan buku besar berjudul *Handbook of Organizational Culture and Climate* (Sage Publications, Inc., 2000) yang disunting oleh sebuah tim ahli internasional: Neal Ashkanasy (University of Queensland-Brisbane, Australia), Celeste Wilderom (Tilburg University, The Netherlands), dan Mark Petersen (Florida Atlantic University, USA). Buku ini memuat 30 artikel penting untuk menunjukkan 'status of the art' dan dilengkapi dengan tiga esai sambutan dari Andrew M. Pettigrew, perintis riset budaya organisasi (1979); Edgar H. Schein, penulis buku standar tentang budaya organisasi, dan Benjamin Schneider tokoh psikologi organisasi. Sayang pemikiran-pemikiran mutakhir tersebut belum dapat dimasukkan ke dalam artikel ini, karena buku setebal 630 halaman ini baru sampai ke tangan, saat artikel ini hampir selesai ditulis.

Akhirnya untuk mempermudah penjabaran konsep yang sangat penting ini, dilampirkan beberapa daftar kuesioner yang telah dikembangkan oleh Redding dan Pace dan Peterson. Daftar-daftar ini tentu saja masih harus dilengkapi atau diubah agar dapat sesuai dengan situasi penelitian yang hendak dilakukan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnett, George A. (1995) "Communication and Organizational Culture," dalam Gerald M. Goldhaber dan George A. Barnett (eds) *Handbook of Organizational Communication*: Norwood, NJ: Ablex Publishing Co.
- Cheney, George et al. (2004) *Organizational Communication in An Age of Globalization*. Prospect Heights, IL: Waveland Press, Inc.
- Conrad, Charles (1985) *Strategic Organizational Communication: Cultures, Situations, and Adaptation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Downs, Cal W. Dan Michael D. Hazen (1977) "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction," *Journal of Business Communication* 14: 63-73.
- Drucker, Peter F. (1954) *The Practice of Management*. New York: Harper & Row Publishers.

- Eisenberg, Eric M. Dan H. Lloyed Goodall, Jr. (1995) *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. New York: St. Martin's Press Inc.
- Falcione, Raymond L., Lyle Sussman, and Richard P. Herden (1987) "Communication Climate in Organization," dalam Frederic M. Jablin et al. (eds). *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Gibb, Jack R. (1961) "Defensive Communication," *Journal of Communication* 11/3: 141-148.
- Goldhaber, Gerald M. (1993) *Organizational Communication*. Dubuque, IA: Wm C. Brown Publishers.
- Guzley, Ruth M. (1992) "Organizational Climate and Communication Climate," *Management Communication Quarterly* (May): 379-402.
- Haney, William V. (1986) *Communication and Interpersonal Relations*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Katz, Daniel dan Robert L. Kahn (1966) *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kreps, Gary L. (1986) *Organizational Communication: Theory and Practice*. New York: Longman, Inc.
- Likert, Rensis (1961) *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Mayo, Eton (1933) *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Munchinsky, Paul (1977) "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Satisfaction," *Academy of Management Journal* 20: 592-607.
- McGregor, Douglas (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Odiorne, George S. (1965) *Management by Objectives*. New York: Pitnam Publishing Co.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules (1994) *Organizational Communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Poole, Marshall Scott (1985) "Communication and Organizational Climate: Review, Critique, and a New Perspective," dalam Robert D. McPhee dan Phillip K. Tompkins (eds) *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Poole, Marshall Scott dan Robert D. McPhee (1983) "A Structural Analysis of Organizational Climate," in Linda L. Putnam dan Michael Pacanowsky (eds) *Organizational Communication: An Interpretive Approach*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Pritchard, Robert E. Dan R. W. Karasick (1973) "Effects of Organizational Climate on Managrial Job Performance and Job Satisfaction," *Organizational Behavior and Human Performance* 9: 126-146.
- Reddding, W. Charles (1972) *Communication within Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council.
- Roethlisberger, Fritz dan William J. Dickson (1939) *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schein, Edgar H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Fransico, CA: Jossey-Bass Publishers.

**Lampiran 1. Daftar Pertanyaan: Iklim Komunikasi Manajerial**

**Petunjuk:** **SB** = *Selalu Benar*, **KB** = *Kadang Benar*, **KS** = *Kadang Salah*, **SS** = *Selalu Salah* Nyatakan jawaban anda dengan melingkari salah satu singkatan di depan pernyataan yang paling mirip dengan situasi anda

Pilihan Jawaban				No	Pertanyaan
SB	KB	KS	SS	1	Bagi saya mudah mencari tahu apa yang sedang berlangsung di dalam organisasi: di sini tidak ada rahasia
SB	KB	KS	SS	2	Kami bebas menyatakan kepada atasan apa yang jadi pikiran kami.
SB	KB	KS	SS	3	Kami dapat mengandalkan kesungguhan dan akurasi dari informasi yang disampaikan atasan tentang rugi, laba, rencana jangka panjang, dan kebijakan yang akan datang
SB	KB	KS	SS	4	Saya sangat mudah berdiskusi secara jujur dan terus terang dengan sesama manajer di tingkat saya.
SB	KB	KS	SS	5	Atasan saya selalu memberi tahu tentang apa yang harus saya penuhi—apa yang harus saya kerjakan agar bisa maju;
SB	KB	KS	SS	6	Para manajer senantiasa mendorong kami untuk menyampaikan ide-ide baru dan mereka berjanji untuk membelanya, bila kemudian menimbulkan masalah
SB	KB	KS	SS	7	Pernyataan-pernyataan perusahaan selalu jelas dan bebas dari bahasa birokrasi yang kabur dan berbelit-belit;
SB	KB	KS	SS	8	Manajemen selalu memperlakukan karyawannya sebagai orang dewasa—kita tidak dianggap anak kecil;
SB	KB	KS	SS	9	Manajemen sangat terbuka dan tulus dalam menyampaikan berita buruk: mereka berprinsip sampaikan informasi sebagai apa adanya
SB	KB	KS	SS	10	Evaluasi kerja dilakukan secara jelas dan terbuka sehingga karyawan dapat mengerti di mana posisinya dan bagaimana harus melangkah ke masa depan
SB	KB	KS	SS	11	Perusahaan mempunyai anggapan dasar bahwa setiap orang mempunyai ide bagus yang dapat bermanfaat untuk membuat keputusan penting;
SB	KB	KS	SS	12	Bila menyampaikan pesan kepada atasan, saya mendapat jawaban yang cepat dan jujur
SB	KB	KS	SS	13	Bila melihat potensi krisis yang kian berkembang, saya dengan mudah dapat menyampaikan informasi sebagai 'peringatan dini';
SB	KB	KS	SS	14	Secara umum, dapat saya katakan bahwa saya selalu memperoleh informasi yang saya butuhkan untuk bekerja efektif;
SB	KB	KS	SS	15	Bila orang-orang dari departemen berbeda yang mengajukan usulan berbeda-beda, mereka dapat saling berembug dan berkonsultasi
SB	KB	KS	SS	16	Perusahaan tidak mementingkan perbedaan status antara atasan dan bawahan di dalam pembicaraan;
SB	KB	KS	SS	17	Jajaran manajemen dari segala tingkatan didorong untuk bernisiatif dan berani ambil risiko bila ada masalah;
SB	KB	KS	SS	18	Di perusahaan ini, para manajer berfungsi bertindak sebagai penasehat dan pendamping—bukan komandan atau pengawas
SB	KB	KS	SS	19	Meski selalu diperlakukan dengan baik, saya bekerja keras untuk berprestasi tinggi;
SB	KB	KS	SS	20	Di perusahaan ini berlaku semboyan: kita berlayar bersama dan berenang bersama—bukan saling menjegal agar dapat maju
SB	KB	KS	SS	21	Saya mudah memperoleh umpan balik dari bawahan saya mengenai masalah, perasaan, dan kemajuan kerja mereka
SB	KB	KS	SS	22	Saya mudah memperoleh umpan balik dari atasan saya bila saya mencari informasi, solusi atas masalah saya, dan jawaban atas berbagai pertanyaan saya

SB	KB	KS	SS	23	Penerbitan perusahaan ( <i>in house publication</i> ) menyebarkan informasi yang jujur, lengkap, dan dapat mendongkrak 'semangat'
SB	KB	KS	SS	24	Pimpinan puncak mau mendengar dan terbuka terhadap kritik: ia berlapang dada menerima segala ide baru, termasuk ide yang mengandung kritikan;
SB	KB	KS	SS	25	Perusahaan menyediakan sistem dan alat yang aman bagi semua karyawan untuk mengajukan pertanyaan atau kritik; segala pertanyaan dijawab cepat, jujur, lengkap, dan akurat melalui atasan langsung sesuai bidang kewenangannya
SB	KB	KS	SS	26	Bila ada bawahan yang mengajukan usulan di dalam rapat saya, saya bersikap: "mari kita lihat bersama di mana kesesuaian usulan saudara mengenai persoalan kita" – <b>bukan</b> "saudara jangan nambahi masalah, kita sudah kebanyakan masalah.
SB	KB	KS	SS	27	Di perusahaan ini segenap jajaran pimpinan secara jujur menunjukkan perhatian dan kepekaan terhadap kesejahteraan dan kemajuan karyawan
SB	KB	KS	SS	28	Bila mengajukan usulan penting pada pimpinan atas, saya percaya bahwa usulan saya akan didengarkan dan diperhatikan; meskipun mendapat banyak pertanyaan, saya dapat menjawab secara panjang lebar tanpa harus takut menanggung konsekuensi (negatif);
SB	KB	KS	SS	29	Bila bawah mengajukan usulan penting, saya menjamin bahwa akan saya dengarkan dan perhatikan secara jujur dan lengkap; ia akan saya ajak diskusi tanpa harus merasa takut akan timbul konsekuensi negatif dari usulan-usulannya tersebut;
SB	KB	KS	SS	30	Bila ada berita penting menyangkut perusahaan, jajaran manajer dan segenap karyawan selalu mendengarnya secara langsung terlebih dulu sebelum info disiarkan keluar perusahaan.

(Sumber: W. Charles Redding, *The Corporate Manager's Guide to Better Communication*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1984).

**Catatan:** Perlu perhatian khusus agar tidak terjadi kebingungan antara *KB (Kadang Benar)* dan *KS (Kadang Salah)*. Demi kejelasan, ungkapan dan kalimat-kalimat diubah agar lebih sesuai dengan adat kebiasaan dalam Bahasa Indonesia.

**Lampiran 2: Daftar Pertanyaan: Iklim Komunikasi Organisasi**

**Petunjuk:** 5 = Sangat Benar, 4 = Cenderung Benar, 3 = Tidak Yakin, 2 = Cenderung Salah, 1 = Sangat Salah *Lingkari angka yang paling mendekati situasi anda pada umumnya.*

Penilaian					No	Pertanyaan
1	2	3	4	5	1	Semua karyawan di segala jenjang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi (produktivitas dan kualitas kerja tinggi);
1	2	3	4	5	2	Atasan nampak menunjukkan keyakinan dan kepercayaan besar pada karyawan yang menjadi bawahannya
1	2	3	4	5	3	Semua karyawan di segala jenjang diajak berkomunikasi dan berdiskusi tentang kebijakan yang sesuai dengan kedudukan mereka;
1	2	3	4	5	4	Segegap karyawan bawahan nampak menunjukkan keyakinan dan kepercayaan besar pada atasan mereka;
1	2	3	4	5	5	Informasi-informasi dari bawahan dianggap layak untuk ditindak lanjuti oleh atasan, kecuali kalau kemudian menunjukkan sebaliknya
1	2	3	4	5	6	Semua karyawan menerima informasi yang dapat meningkatkan ketrampilannya untuk berkoordinasi dengan karyawan lain atau departemen lain, maupun informasi yang dalam garis bersarnya menyangkut perusahaan, organisasi, pimpinan, dan rencana-rencana perusahaan
1	2	3	4	5	7	Pada umumnya nada jujur dan terus terang merasuk ke segala hubungan antara karyawan di semua jenjang hierarki
1	2	3	4	5	8	Ada saluran-saluran yang dapat digunakan untuk menghubungi manajemen di tingkatan-tingkatan di atasnya, kalau perlu membuat keputusan dan dalam proses penentuan standar kinerja
1	2	3	4	5	9	Semua karyawan dapat bertanya: "Bagaimana pendapatmu?" tanpa mempertimbangkan apakah kedudukannya sebagai atasan atau bawahan langsung;
1	2	3	4	5	10	Kecuali rahasia yang menyangkut keamanan, semua informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan dapat diperoleh dengan mudah
1	2	3	4	5	11	Dikalangan jajaran manajemen, keprihatinan tentang kesejahteraan karyawan adalah sama besarnya dengan komitmen terhadap kinerja tinggi
1	2	3	4	5	12	Atasan langsung di semua jenjang hierarki mendengarkan dengan lapang dada dan penuh perhatian terhadap saran-saran dari bawahan atau laporan-laporan persoalan yang muncul di kalangan karyawan bawahan di segala jenjang hierarki
1	2	3	4	5	13	Saya sangat percaya pada atasan saya;
1	2	3	4	5	14	Pada hemat saya, atasan sangat mempercayai saya;
1	2	3	4	5	15	Pada hemat saya, atasan saya bersikap jujur pada saya;
1	2	3	4	5	16	Pada hemat saya, atasan saya punya keyakinan pada kemampuan saya mengerjakan tugas;
1	2	3	4	5	17	Saya sangat mempercayai bawahan saya;
1	2	3	4	5	18	Saya sangat mempercayai rekan sejawat saya
1	2	3	4	5	19	Saya sangat mempercayai pimpinan puncak perusahaan;
1	2	3	4	5	20	Pada hemat saya, pimpinan puncak bersikap jujur bila berbicara dengan karyawan;
1	2	3	4	5	21	Pada hemat saya, segegap karyawan mempunyai hubungan baik satu sama lain;
1	2	3	4	5	22	Pada hemat saya, atasan tahu betul jenis pekerjaan yang saya lakukan
1	2	3	4	5	23	Pada hemat saya, segegap karyawan saling menghormati satu sama lain
1	2	3	4	5	24	Karyawan-karyawan dari berbagai divisi mau saling bertukar informasi demi kepentingan bersama
1	2	3	4	5	25	Pimpinan organisasi mau menerima dan mengerti munculnya beda pendapat dari kalangan karyawan
1	2	3	4	5	26	Saya punya hak untuk saran dan usulan dalam proses pembuatan keputusan yang berdampak pada pekerjaan saya
1	2	3	4	5	27	Pada hemat saya, atasan saya mendengarkan saran-saran saya;
1	2	3	4	5	28	Saya merasa bebas untuk berbeda pendapat dengan atasan saya;

**Sumber:** R. Wayne Pace dan Brent D. Peterson, "Communication Climate Inventory" dalam *Organizational Communication*, 3rd ed. R. Wayne Pace dan Don F. Faules, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc., 1994: 108-111.

**Catatan:** Butir pertanyaan 13-28 adalah menyangkut 'hubungan komunikasi' (*communication relationship*) dan ditambahkan untuk melengkapi.