

Pengaruh Iklim dan Kepuasan Komunikasi serta Komitmen terhadap Kinerja Pegawai

KOMIR BASTAMAN ¹

¹ Program Doktor Pascasarjana Unpad, JL. Dipatiukur No. 1 Bandung.
Dibawah Bimbingan Prof. Dr. Hj. Nina Winangsih Syam
Email: komir_bastaman@yahoo.com

Abstract

A good governance will possibly be realized if there is a close relationship between who governs and who is governed. The communication climate, communication satisfaction, and organizational commitment are the significant factors influencing on the work performance of the employee in The Local Secretary of Subang District. Therefore, the study is aimed to find out: (1) the influence of communication climate (2) the influence of communication satisfaction (3) the influence of organizational commitment and (4) the influence of communication climate, communication satisfaction, and organizational commitment simultaneously toward the work performance of the worker in the Local Secretary of Subang District. The method used is the explanatory survey. With the Path Analysis, it can be obtained that the communication climate has the positive influence on the work performance. The communication satisfaction has a direct influence on the performance, whereas the commitment to the organization has low influence on the work performance.

Kata kunci: Communication climate and satisfaction, work commitment, work performance

I. PENDAHULUAN

Aktivitas komunikasi dalam organisasi sebagai oksigen bagi kehidupan manusia. (Harmaningsih (2007) Disertasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia) Dari pernyataan tersebut sangatlah jelas bahwa keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi pada setiap level atau jenis, termasuk organisasi pemerintah daerah akan sangat ditentukan oleh aktivitas komunikasinya atau komunikasi dalam organisasi. Organisasi pemerintah pada hakikatnya adalah organisasi yang memberi

pelayanan kepada masyarakat, dan dibentuk bukan untuk melayani dirinya sendiri (Rasyid, 1998:139).

Sejalan dengan tuntutan reformasi, penyelenggaraan pemerintahan bergeser paradigmanya dari *Rule Government* menjadi *Good Governance*. Menurut Bahasa dalam Nisjar (1997:119) karakteristik atau unsur utama pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah akuntabilitas (*accountability*), transparansi (*transparency*), keterbukaan (*Openness*) dan *rule of law*, sedangkan Ganie Rahman (2000: 151) menyebutkan ada 4 unsur utama yaitu

akuntabilitas (*accountability*), adanya kerangka hukum (*rule of law*), informasi, dan transparansi.

Selanjutnya *United Nations Development Programme* (UNDP) yang dikutip oleh Lembaga Administrasi Negara (2007: 7) memberi karakteristik *Good Governance* antara lain, *participations, rule of law, transparency, responsiveness, consensus orientations, equity, effectiveness and efficiency, accountability, and strategic vision*.

Pemerintahan menuntut keterlibatan seluruh komponen yang ada di masyarakat, artinya pemerintahan yang baik akan terwujud manakala ada kedekatan antara yang diperintah dengan yang memerintah, dengan kata lain menganut azas pemerintahan desentralisasi dan otonomi daerah.

Pemerintah yang dekat dengan yang diperintah (*decentralized*) memiliki beberapa kelebihan yang berkaitan dengan dimensi sosial, ekonomi dan politik. Menurut Shepard dalam Smith (1985:4) "*economically decentralizations is said to improve the efficiency with which demands for locally provided*", artinya bahwa pemerintahan yang dekat dengan yang diperintah akan mampu menyediakan pelayanan bagi masyarakat lokal secara efisien, sehingga akan lebih responsibel, akuntabel, dan responsif terhadap permasalahan, tuntutan, keinginan dan aspirasi rakyat. Untuk menjawab tuntutan tersebut, pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999, tentang Pemerintahan Daerah dan telah disempurnakan dengan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 yang esensinya memberi peluang kepada Pemerintah Daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut azas otonomi dan tugas perbantuan dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat ke pelayanan umum dan daya saing daerah.

Dalam realisasinya walaupun pelaksanaan otonomi daerah sudah berlangsung lebih dari 10 tahun, tuntutan masyarakat atau kekecewaan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah masih sangat

tinggi. Sebagian masyarakat dan bahkan para pakar beranggapan bahwa otonomi daerah baru bisa melahirkan raja-raja kecil, dan pengalihan korupsi dari pusat ke daerah (Media Indonesia, 5 April 2010).

Hampir setiap hari media melaporkan ketidakpuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah daerah, baik pemerintah kabupaten/kota, maupun propinsi. Ketidakpuasan tersebut tergambar antara lain dalam beberapa unjuk rasa. Di Kabupaten Temanggung, sedikitnya 250 warga dan PNS berunjuk rasa ke rumah dinas Bupati Temanggung, meminta Bupati Temanggung Totok Arif Prabowo turun dari jabatannya karena dianggap tidak mampu memimpin (Sinar Harapan, 1306:2005). Di Kabupaten Karangasem, ratusan warga dari 7 banjar di Kecamatan Kuwu mendatangi kantor Bupati Karangasem, terkait kebijakan bupati membuat embung yang berkualitas buruk (Peristiwa, 1205:2008). Sementara itu di Bandung sekitar 700 calon haji asal Bogor, Depok, Bekasi dan Cimahi yang mengatasnamakan tim perwakilan calon haji, menolak pemberlakuan sistem kuota haji per kabupaten atau kota yang digulirkan Gubernur Jawa Barat Pikiran Rakyat, 3 Juni 2008 (Pikiran Rakyat, 3 Juni 2008).

Tiga kutipan berita di atas hanya sebagian kecil dari laporan media tentang ketidakpuasan masyarakat atas kinerja organisasi pemerintah. Menurut laporan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP, 2000: 4), kekecewaan publik atas penyelenggaraan pemerintah didorong oleh "Ketidakpuasan masyarakat terhadap pertanggungjawaban yang diberikan para penyelenggara negara atas kepercayaan yang diberikan kepada mereka.

Ketidakpuasan masyarakat terhadap kinerja pegawai pemerintah juga terdapat di Kabupaten Subang yang disampaikan melalui beberapa kali unjuk rasa, antara lain oleh Forum Masyarakat Peduli Subang yang mengkritisi buruknya kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (Pasundan Express, 10 April 2009), HMI yang mendemo Disdik dan Depag, menolak nepotisme pengangkatan

guru (Radar Kawarang, 5 Mei 2009). GIBAS yang akan men-*sweeping* PNS, karena berkeliaran di luar pada saat jam kerja/kantor pada 2010 (tentang Organisasi Perangkat Daerah). Sementara itu, LSM Barakataktak hampir tiap hari melaksanakan unjuk rasa menuntut peningkatan kualitas pelayanan masyarakat oleh aparatur pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Subang.

Adapun indikator lain yang menunjukkan masih buruknya kinerja Pemerintah Kabupaten Subang, dapat dilihat dari Indeks Pembangunan Manusia (IPM) sebagai salah satu indikator keberhasilan yang dipakai oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa. Hingga tahun 2009, rata-rata IPM Kabupaten Subang masih di bawah rata-rata IPM Jawa Barat.

Pada 2005 IPM Provinsi Jawa Barat 72,8, pencapaian IPM Kabupaten Subang 69,17. Tahun 2006, pencapaian Provinsi 73,90 mencapai IPM Kabupaten Subang 70,02. Tahun 2007 IPM Provinsi 75,00, pencapaian IPM Kabupaten Subang 70,88 dan tahun 2008 IPM Provinsi 75,90, pencapaian IPM Kabupaten Subang 71,03 (Subang Dalam Angka Tahun 2008).

Padahal sebagaimana diketahui, Kabupaten Subang merupakan salah satu Kabupaten di Jawa Barat yang memiliki potensi alam yang sangat komplit, mulai dari pegunungan, pesawahan dan pantai.

Fakta yang paling mencengangkan adalah jumlah warga miskin, menurut propinsi Jawa Barat jumlah warga miskin di Kabupaten Subang 10%, yaitu sekitar 140.000 jiwa, padahal fakta di lapangan lebih dari 40%, yaitu sekitar 600.000 jiwa, ini dilihat dari data keluarga yang menerima jatah beras Raskin. Indikator lainnya yang menunjukkan kinerja pemerintahan Kabupaten Subang masih buruk adalah hasil pemeriksaan BPK tahun 2007, Kabupaten Subang mendapat opini *Disclaimer* (Opini BPK Hasil Audit Tahun 2007). Adapun Penilaian Penyelenggaraan Pemerintah tahun 2008 berada pada posisi ke 25 dari 26 kabupaten/kota yang ada di Jawa Barat

(Penilaian Pelaksanaan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat Tahun 2008).

Sekretariat Daerah Kabupaten Subang, karena tugas pokok dan fungsinya menjadi barometer baik buruknya kinerja pemerintah daerah. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah Pasal 10, Sekretariat Daerah secara garis besar dapat digambarkan sebagai berikut: Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota, merupakan unsur staf Pemerintah Kabupaten/Kota dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah kabupaten/kota.

Dalam penyelenggaraan tugas dimaksud, Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota memiliki fungsi; (a) pengkoordinasian perumusan kebijakan pemerintah daerah kabupaten/kota; (b) penyelenggaraan administrasi pemerintahan; (c) pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintah daerah / kota; (d) pelaksanaan tugas pokok lain yang diberikan oleh Bupati/Walikota sesuai dengan tugas fungsinya (Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah).

Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Subang selama ini punya andil yang sangat besar terhadap capaian kinerja Pemerintah Kabupaten Subang. Ada beberapa asumsi mengenai kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang berdasarkan hasil pengamatan penulis, yaitu:

- Sebagian pegawai tidak mengetahui tentang apa yang harus dikerjakannya baik tugas pokok, berbagai macam peraturan dan pedoman kerja yang selalu berubah.
- Produktivitas tidak maksimal ditandai dengan lambatnya penyelesaian tugas-tugas pekerjaan.
- Adaptasi dan fleksibilitas kurang, ditandai dengan hasil kerja yang kurang

baik, dan mengalami kesulitan untuk menyesuaikan perubahan lingkungan kerja.

- Inisiatif pemecahan masalah kurang, sehingga senantiasa menunggu perintah dari atasan.
- Tanggung jawab rendah, ditandai dengan kehadiran kurang dari 63,83% dan lebih dari 73% meninggalkan kantor sebelum waktunya (Hasil Evaluasi Absensi Lingkup SETDA Tahun 2009).

Memerhatikan fenomena kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Subang tersebut, penulis berasumsi bahwa penyebabnya adalah gangguan pada Komunikasi Organisasi, khususnya pada Iklim Komunikasi, Kepuasan Komunikasi, dan Komitmen pada Organisasi, sehingga hal ini layak diangkat sebagai faktor yang signifikan berpengaruh kepada kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Subang.

Ada faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja seperti disampaikan oleh Kierstead (1998: 231) yaitu *extroversion, consciusness, emotional stability, agreeableness and openness to experience*. Sedangkan Siagian (2002: 168-169) mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh tiga faktor utama sebagaimana yang dikemukakan berikut ini:

1. *Motivasi* yaitu daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Keberhasilan organisasi tersebut memungkinkan yang bersangkutan mencapai tujuan pribadinya berupa harapan, keinginan, cita-cita dan berbagai jenis kebutuhannya.
2. *Kemampuan*, adanya kemampuan yang bersifat fisik dan ini lebih diperlukan oleh pegawai yang dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak menggunakan otot, di lain pihak ada kemampuan yang

bersifat mental intelektual, yang lebih banyak dituntut oleh penyelesaian tugas pekerjaan dengan menggunakan otak. Sudah barang tentu mereka lebih banyak menggunakan otot tetap harus menggunakan otak dan sebaliknya, mereka yang lebih banyak menggunakan otak, tetap dituntut memiliki kemampuan fisik.

3. *Ketepatan Penugasan*, dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa "*tidak ada karyawan yang bodoh, yang bodoh adalah para manajer yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat dan minat para bawahannya*." Memang telah terbukti bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi, sehingga mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah. Karena itu, seorang manajer perlu berpegang pada rumus:

$$P = M \times K \times T$$

Dimana P adalah *Performance* (kinerja), M adalah Motivasi, K adalah Kemampuan dan T adalah Tugas yang tepat. Itulah sebabnya, dalam manajemen sumber daya manusia terdapat rumus, "*the right man in the right place, doing the right job at the right time, and getting the right pay*".

Terjemahan bebasnya adalah "Penempatan orang yang tepat pada tugas yang tepat pada waktu yang tepat dan memperoleh imbalan yang tepat pula.

Walaupun demikian penulis tetap menitikberatkan pada faktor Iklim Komunikasi, Kepuasan Komunikasi, dan Komitmen pada Organisasi, karena beberapa hal tersebut sangat menentukan baik buruknya sebuah organisasi. Hal ini didukung oleh pernyataan Frantz (1988: 74), bahwa iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang sangat penting dalam produktivitas organisasi, karena Iklim Komunikasi memengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha ini menunjuk kepada

penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara atau berjalan atau menggunakan pikiran, mental dalam bentuk berfikir, menganalisa dan memecahkan masalah.

Selanjutnya, kepuasan komunikasi menurut Pincus, (1986:412) memberi andil dalam menciptakan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Ini sangat masuk akal karena tidak mungkin seseorang akan dapat bekerja dengan baik jika tidak mendapatkan Kepuasan Komunikasi.

Adapun pentingnya komitmen pada organisasi dikemukakan oleh Mowday

(1982), bahwa, komitmen merupakan perilaku untuk membangun kinerja seseorang dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, jelas faktor-faktor Iklim Komunikasi, Kepuasan Komunikasi, dan Komitmen pada Organisasi, tidak bisa diabaikan dalam kaitannya dengan kinerja pegawai khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Subang.

Adapun kinerja atau *performance* menurut *Moehariono* (2009: 60) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui

Tabel 1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Iklim Komunikasi (X1)	Nilai Kepercayaan	<ul style="list-style-type: none"> Organisasi memberi kepercayaan kepada pegawai Pegawai menaruh kepercayaan kepada atasan/ organisasi
	Partisipasi dalam pembuatan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> Keterlibatan dalam pembuatan kebijakan organisasi Ketersediaan jalur komunikasi ke atas
	Kejujuran	<ul style="list-style-type: none"> Jujur, terbuka mewarnai hubungan antarpegawai Kebebasan dalam berpendapat
	Keterbukaan komunikasi ke bawah	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan informasi tentang pekerjaan Kemudahan mengakses informasi tentang pekerjaan
	Kemauan mendengarkan	<ul style="list-style-type: none"> Informasi dari bawah dipandang penting oleh atasan Atasan menerima saran dari bawahan.
	Nilai Perhatian untuk berkinerja tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Pegawai memiliki komitmen tinggi pada organisasi Memperhatikan kesejahteraan pegawai.
Kepuasan Komunikasi (X2)	Informasi berkaitan dg pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan informasi tentang pekerjaan Kemudahah mendapatkan informasi
	Kemampuan menyarankan perbaikan	<ul style="list-style-type: none"> Kemauan menyampaikan saran Atasan dan teman selalu menerima saran
	Efisiensi penggunaan saluran komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> Kesempatan mendiskusikan kebijakan organisasi Kesempatan berkomunikasi dengan atasan
	Nilai Kesejawatan	<ul style="list-style-type: none"> Saling percaya Kebebasan berpendapat
	Informasi ttg organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Kelengkapan informasi tentang organisasi. Pengetahuan tentang organisasi
	Integrasi Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian kualitas pekerjaan Penghargaan terhadap kualitas pekerjaan

perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Permasalahan penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut, (a) Seberapa besar pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang; (b) Seberapa besar pengaruh Kepuasan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang; (c) Seberapa besar pengaruh Komitmen pada Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang (d) Seberapa besar iklim komunikasi, Kepuasan Komunikasi dan Komitmen pada organisasi berpengaruh secara simultan terhadap pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei eksplanatorik (*explanatory survey*). Metode ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dengan cara menguji (verifikasi) proposisi secara faktual tentang pengaruh Iklim komunikasi, Kepuasan Komunikasi dan Komitmen pada Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat daerah kabupaten Subang. Teknik penelitian menggunakan kuesioner kepada 162 responden, wawancara, kepustakaan, dan observasi.

Terdapat empat variabel dalam penelitian ini, masing-masing adalah Iklim Komunikasi (X₁), Kepuasan Komunikasi (X₂), dan Komitmen pada Organisasi (X₃) dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat daerah kabupaten subang (Y). Operasionalisasi variabel dapat digambarkan dalam tabel 1.

II. PEMBAHASAN

Di dalam penelitian ini dikumpulkan data primer untuk mengetahui "Pengaruh Iklim Komunikasi, Kepuasan Komunikasi dan Komitmen Pada Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang" melalui penyebaran kuesioner kepada 162 responden yang menjadi sampel penelitian.

2.1. Hasil Penelitian

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui besar pengaruh Iklim Komunikasi (X₁), Kepuasan Komunikasi (X₂) dan Komitmen pada Organisasi (X₃) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang.

Dalam metode analisis jalur, untuk mencari hubungan kausal atau pengaruh variabel-variabel penelitian, terlebih dahulu dihitung matriks korelasi dari variabel-variabel Iklim Komunikasi (X₁), Kepuasan Komunikasi (X₂) dan Komitmen pada Organisasi (X₃) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

2.1.1. Pengaruh Iklim Komunikasi (X₁) terhadap Komitmen Organisasi (X₃)

Berdasarkan diagram jalur, diperoleh hasil perhitungan pengaruh iklim komunikasi (X₁) terhadap komitmen pada organisasi (X₃) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang sebagai berikut:

Pengaruh langsung: 0,117
 Pengaruh tidak langsung melalui X₂:
 $0,841 \times 0,650 = 0,547$
 Total pengaruh: $0,547 + 0,117$
 $= 0,664$ (66,40 %).

2.1.2. Pengaruh Kepuasan Komunikasi (X₂) terhadap Komitmen pada Organisasi (X₃)

Berdasarkan diagram jalur, diperoleh pengaruh Kepuasan Komunikasi (X₂) terhadap komitmen pada organisasi (X₃) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang sebagai berikut:

Pengaruh langsung : 0,650
 Pengaruh tidak langsung : Tidak ada
 Total pengaruh : 0,650 atau 65,00 %

2.1.3. Pengaruh Iklim Komunikasi (X₁) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan diagram jalur diperoleh hasil perhitungan pengaruh iklim komunikasi (X₁) terhadap kinerja pegawai (Y) Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang sebagai berikut:

Pengaruh langsung: 0,379
 Pengaruh tidak langsung melalui X₂:
 $0,841 \times 0,350 = 0,294$

Pengaruh tidak langsung melalui X_f :
 $0,117 \times 0,327 = 0,038$

Pengaruh tidak langsung melalui X_i dan X_f :
 $0,841 \times 0,650 \times 0,327 = 0,179$

Total pengaruh: 0,890 atau 89,00 %

2.1.4. Pengaruh Kepuasan Komunikasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan diagram jalur, diperoleh hasil perhitungan pengaruh kepuasan komunikasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang sebagai berikut:

Pengaruh langsung: 0,350

Pengaruh tidak langsung melalui (X_3):
 $0,650 \times 0,327 = 0,213$

Total pengaruh: 0,563 atau 56,30%

2.1.5. Pengaruh Komitmen Pada Organisasi (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan diagram jalur diperoleh hasil perhitungan pengaruh Komitmen Pada Organisasi (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang sebagai berikut:

Pengaruh langsung : 0,327

Pengaruh tidak langsung : Tidak ada

Total pengaruh : 0,327

2.2. Pengaruh Variabel Iklim Komunikasi terhadap Variabel yang Lainnya

Hasil penelitian dan pembahasan didasarkan pada pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa, Iklim Komunikasi dan Kepuasan Komunikasi serta Komitmen pada Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang. Variabel Iklim Komunikasi terdiri dari beberapa dimensi dan beberapa indikator, yang hasil akhirnya dari keenam dimensi tersebut responden menganggap bahwa iklim komunikasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang berlangsung baik atau menurut perhitungan statistik termasuk kategori tinggi. Dari enam dimensi bahwa ada tiga dimensi yang menurut perhitungan statistik termasuk kategori tinggi, yaitu dimensi kepercayaan, kejujuran dan kemauan mendengarkan.

Menurut hasil perhitungan statistik,

pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang merasa atasan atau organisasi memberikan kepercayaan penuh kepada setiap pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sebaliknya, pegawai menaruh kepercayaan penuh kepada atasan atau organisasi karena organisasi dianggap dapat membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi pegawai serta dianggap dapat membantu mengembangkan karier kepegawaianya.

Hasil perhitungan statistik tentang dimensi kejujuran dalam variabel iklim komunikasi termasuk kategori tinggi. Artinya, selama ini pegawai menganggap bahwa hubungan diantara mereka atau sesama pegawai berlangsung terbuka, jujur, saling menghargai dan tidak saling sikut menyikut. Pegawai juga merasa bahwa selama ini mereka memiliki kebebasan untuk berpendapat tanpa takut dikekang oleh organisasi. Adapun hasil perhitungan statistik mengenai kemauan mendengarkan dalam Iklim Komunikasi termasuk kategori tinggi. Artinya, pegawai merasa bahwa atasan selalu merespon positif setiap informasi yang disampaikan oleh bawahan serta menganggap penting setiap informasi yang disampaikan bawahan, pegawai juga merasa bahwa organisasi selama ini selalu menerima saran dari bawahan untuk perbaikan organisasi.

Tiga dimensi lainnya dalam variabel Iklim Komunikasi menurut perhitungan statistik berada pada kategori kurang baik (kurang tinggi), yaitu dimensi partisipasi dalam pembuatan keputusan, dimensi keterbukaan komunikasi kebawah dan dimensi nilai perhatian untuk berkinerja tinggi. Artinya, selama ini bahwa pegawai merasa kurang dilibatkan dalam pembuatan keputusan atau kebijakan organisasi, pegawai juga merasa bahwa dalam kenyataannya pengajuan usul-usul yang berkaitan dengan kemajuan karier tidak pernah ditanggapi. Pegawai juga merasa bahwa selama ini informasi-informasi yang berkaitan dengan tugas dan pengembangan karier sangat susah untuk diakses. Pegawai juga kurang memiliki

tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan organisasi karena organisasi dianggap tidak dapat atau dianggap tidak memperhatikan kesejahteraan pegawai.

Adapun hasil pengujian analisis jalur pengaruh Iklim Komunikasi terhadap kepuasan komunikasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang sangat signifikan dimana t hitung lebih besar dari pada t tabel. Mengacu pada perhitungan tersebut, maka pegawai yang menganggap Iklim Komunikasinya baik, mereka juga memiliki Kepuasan Komunikasi yang baik ditempatnya bekerja yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Subang. Sedangkan hasil pengujian analisis jalur mengenai pengaruh iklim komunikasi terhadap komitmen organisasi hasilnya tidak cukup signifikan, artinya dalam penelitian yang dilaksanakan penulis ternyata pegawai yang merasa iklim komunikasinya baik, belum tentu mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat bekerjanya. Dalam penelitian ini terhitung lebih kecil terhadap t tabel. Artinya, ada variabel-variabel lain yang lebih berpengaruh kepada komitmen organisasi selain variabel Iklim Komunikasi. Adapun hasil pengujian statistik ada tidaknya pengaruh Iklim Komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang ternyata sangat signifikan dimana terhitung lebih besar dibanding t tabel, artinya sangat penting menciptakan Iklim Komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi agar kinerja pegawai meningkat, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat.

Hubungan yang senantiasa formal dalam sebuah organisasi sering kali menciptakan kekakuan dalam proses komunikasi yang pada akhirnya boleh jadi Iklim Komunikasi kurang baik yang ujung-ujungnya Kinerja Pegawai rendah serta kualitas pelayanan juga standar.

2.3 Pengaruh Variabel Kepuasan Komunikasi terhadap Variabel yang Lainnya

Hasil perhitungan statistik terhadap variabel kepuasan organisasi menunjukkan

bahwa pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang menganggap kepuasan komunikasi lebih baik. Artinya, dari hasil perhitungan statistik tidak ada masalah dengan tingkat Kepuasan Komunikasi pegawai, walau sebenarnya ada beberapa dimensi dalam Kepuasan Komunikasi menurut perhitungan statistik kurang baik.

Dari enam dimensi dalam variabel Kepuasan Komunikasi empat dimensi termasuk kategori tinggi, yaitu dimensi kemampuan menyarankan perbaikan, dimensi efisiensi penggunaan saluran komunikasi dan dimensi nilai kesejawatan serta dimensi informasi tentang organisasi. Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Subang selama ini merasa sudah memberikan masukan kepada atasan bawahan untuk perbaikan organisasi dan mereka menganggap baik sesama pegawai maupun atasan sering merespon positif informasi-informasi yang disampaikan. Pegawai juga merasa bahwa selama ini selalu diajak berkomunikasi dan punya kesempatan berkomunikasi baik dengan atasan maupun dengan sesama pegawai. Pegawai juga menilai bahwa komunikasi selama ini berjalan sangat menyenangkan dan hampir tidak ada batas untuk menyampaikan gagasan atau harapannya. Pegawai juga merasa bahwa informasi yang berkaitan dengan keberadaan komunikasi dipandang sudah cukup lengkap.

Sedangkan dimensi dalam variabel kepuasan organisasi yang menurut perhitungan statistik kurang baik atau berada pada posisi kurang tinggi adalah informasi-informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, dimana pegawai merasa kurang atau mengalami kesulitan untuk mengakses informasi-informasi yang berkaitan dengan kepegawaian. Pegawai juga merasa tidak memiliki keyakinan apakah pekerjaannya dinilai atau tidak dan apakah akan mendapatkan penghargaan apabila bekerja dengan baik.

Walaupun hasil keseluruhan perhitungan variabel Kepuasan Komunikasi berada pada kategori baik (kategori tinggi) tetapi nilainya juga berada pada garis bawah

tingkatan tersebut. Artinya, Kepuasan Komunikasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Subang berada pada posisi yang riskan. Apabila dimensi-dimensi sekarang diabaikan oleh para pimpinan atau atasan di Sekretariat Daerah Kabupaten Subang tidak menutup kemungkinan dalam waktu yang tidak terlalu lama tingkat Kepuasan Komunikasi akan turun ke level kurang baik atau menurut perhitungan statistik kurang tinggi.

Adapun hasil pengujian hipotesis variabel Kepuasan Komunikasi terhadap variabel komitmen pada organisasi menunjukkan bahwa terhitung lebih besar dari t tabel. Artinya variabel Kepuasan Komunikasi Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen pada Organisasi. Khusus dalam penelitian ini variabel kepuasan komunikasi lebih berpengaruh dibanding iklim komunikasi terhadap komitmen pada organisasi, secara umum pegawai yang merasa kepuasan komunikasinya baik, maka mereka akan memiliki komitmen yang baik pula terhadap komitmen pada organisasi. Adapun pengaruh kepuasan komunikasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan hasil pengujian statistik sangat signifikan dimana t hitung, artinya kepuasan komunikasi seseorang dalam sebuah organisasi berpengaruh terhadap kinerjanya di tempat bekerja. Karena pengaruhnya sangat signifikan, maka variabel Kepuasan Komunikasi harus mendapat perhatian serius dari para pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Subang. Hal ini disebabkan karena tingkat kepuasan komunikasi yang ada sekarang ini baik (kategori tinggi) tetapi nilainya berada pada baik kritis.

2.4 Pengaruh Variabel Komitmen pada Organisasi terhadap Variabel yang Lainnya

Hasil perhitungan statistik tingkat komitmen pada organisasi pegawai menunjukkan tingkatan yang tinggi, artinya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang masih memiliki komitmen yang tinggi

walaupun ada dimensi yang menunjukkan kurang baik. Dari tiga dimensi dalam variabel komitmen pada organisasi yaitu dimensi kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan pada nilai organisasi, kemauan dalam mewujudkan kepentingan organisasi, mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi ternyata dua dimensi bernilai baik, yaitu dimensi kemauan mewujudkan kepentingan organisasi dan dimensi mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Artinya secara umum pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang sudah merasa cocok dengan pekerjaannya, organisasi sering memberikan inspirasi, organisasi juga menyediakan informasi dan sebagian dari pegawai rela berkorban untuk organisasi. Sebagian besar pegawai juga tidak punya keinginan untuk pindah ke tempat lain, karena sudah merasa nyaman dengan kondisi yang dihadapi sekarang.

Untuk dimensi kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai organisasi secara umum pegawai merasa 'tidak baik' ditunjukkan dengan hasil perhitungan statistik berada pada kategori kurang tinggi. Artinya pegawai merasa bahwa tidak semua nilai-nilai yang ada pada organisasi sama dengan nilai pribadinya. Sebagian besar pegawai juga menganggap bahwa organisasi diragukan untuk bisa mewujudkan tujuan pribadi termasuk memperhatikan kariernya. Berdasar pada hasil perhitungan secara keseluruhan walaupun komitmen organisasi berada pada kategori baik atau tinggi, tetapi jauh di bawah nilai ideal, Dengan demikian maka komitmen pada organisasi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang realitanya kritis walaupun masih baik.

Hasil perhitungan statistik pengaruh komitmen pada organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Subang sangat signifikan, artinya apabila komitmen seseorang pada organisasi tempat bekerjanya tinggi, maka kinerja juga akan tinggi, dan sebaliknya apabila komitmen pada organisasi tempat bekerja rendah, maka kinerjanya juga akan rendah atau lemah.

Oleh karena itu, setiap pegawai harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dan yang harus menjadi perhatian bagaimana agar komitmen pegawai tetap tinggi atau bahkan semakin tinggi.

2.5 Pengaruh Iklim Komunikasi, Kepuasan Komunikasi dan Komitmen pada Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Iklim komunikasi pada hakekatnya berada di luar individu tetapi akan sangat menentukan kepada pikiran, perasaan dan sikap seseorang dalam berorganisasi, oleh karena itu disadari atau tidak iklim komunikasi akan sangat mempengaruhi aktivitas seseorang dalam organisasi tersebut. Secara umum iklim komunikasi merupakan bagian dari iklim organisasi itu sendiri, yang berkenaan dengan gambaran kondisi psikologis bagaimana orang-orang mempersepsikan diri pesan-pesan dan semua peristiwa komunikasi yang berlangsung dalam sebuah organisasi. Iklim komunikasi bukan suatu hal yang melekat pada individu melainkan suatu kondisi yang diciptakan dan dipertahankan individu-individu dalam sebuah organisasi. Iklim komunikasi yang baik secara otomatis akan menciptakan kondisi psikologis yang menyenangkan bagi setiap individu.

Menurut perhitungan statistik data-data yang diperoleh dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel iklim komunikasi, kepuasan komunikasi dan komitmen pada organisasi secara simultan berpengaruh kepada kinerja pegawai. Hasil perhitungan pengaruh iklim komunikasi, kepuasan komunikasi serta komitmen pada organisasi terhadap kinerja pegawai masing-masing signifikan, artinya ketiga variabel itu memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Subang.

Hasil perhitungan statistik juga menunjukkan bahwa variabel Iklim Komunikasi berpengaruh langsung kepada Kinerja Pegawai, variabel Iklim Komunikasi melalui Kepuasan Komunikasi berpengaruh kepada Kinerja Pegawai, variabel Iklim

Komunikasi melalui Komitmen pada Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan melalui Kepuasan Komunikasi dan Komitmen pada Organisasi artinya, bahwa variabel Iklim Komunikasi berpengaruh sangat besar terhadap pegawai, berpengaruh secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan komunikasi dan komitmen pada organisasi.

Kepuasan Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai secara langsung maupun melalui komitmen pada organisasi Artinya, pengaruh Kepuasan Komunikasi secara total terhadap Kinerja Pegawai secara langsung dan tidak langsung melalui Iklim Komunikasi dan Komitmen pada Organisasi. Adapun pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen pada organisasi terhadap Kinerja Pegawai pengaruh langsungnya sangat signifikan, adapun pengaruh tidak langsungnya tidak ada.

Hasil perhitungan pengaruh tiga variabel yaitu variabel Iklim Komunikasi, Kepuasan Komunikasi dan Komitmen pada Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Subang sangat signifikan, oleh karena itu variabel-variabel tersebut harus tetap menjadi perhatian baik atasan maupun bawahan agar terus meningkat sehingga tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah dapat terwujud.

III. PENUTUP

Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap kinerja pegawai adalah besar dan signifikan, dan menjadi pengaruh variabel eksogen yang besar bila dibandingkan dengan pengaruh dua variabel lainnya, yaitu Kepuasan Komunikasi serta Komitmen pada Organisasi.

Pada Iklim Komunikasi terdapat temuan bahwa Partisipasi Pegawai dalam pembuatan keputusan, keterbukaan komunikasi ke bawah dan nilai perhatian untuk berkinerja tinggi dapat digolongkan kurang tinggi.

Pengaruh langsung dari Kepuasan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

ternyata lebih besar bila dibandingkan pengaruh tidak langsung, melalui Komitmen pada Organisasi. Pada Kepuasan Komunikasi masih terdapat dua dimensi yang dapat digolongkan rendah, yakni informasi berkaitan dengan pekerjaan dan integrasi organisasi.

Dimensi pada variabel Komitmen pada Organisasi yang mendapat tanggapan rendah dari responden adalah Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai organisasi.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka dapat dikemukakan rekomendasi sebagai berikut: Berbagai dimensi dan atau indikator dalam Iklim Komunikasi seyogianya mendapat perhatian dari pimpinan, guna meningkatkan Kepuasan Komunikasi dalam organisasi.

Perlu diupayakan agar ketersediaan informasi tentang pekerjaan dan informasi tentang pengembangan karir senantiasa dapat diakses oleh seluruh pegawai. Hal lainnya yang harus dilakukan pimpinan adalah upaya untuk meningkatkan tanggung jawab pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan menanamkan kepercayaan pegawai bahwa organisasi mampu memberikan segalanya dan meyakinkan bahwa organisasi akan mampu meningkatkan kesejahteraan dan karier sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pimpinan juga harus memperbaiki sistem informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga informasi yang berkenaan dengan pekerjaan bisa tersedia secara lengkap dan mudah diakses oleh seluruh pegawai yang memerlukannya.

Demikian pula dengan pelaksanaan penilaian atas hasil pekerjaan agar berlangsung secara obyektif dan memberikan apresiasi kepada pegawai atas prestasi yang diraihny dengan memberikan penghargaan atas hasil pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

Bratakusumah. D. S. dan Solihin.D. (2003) *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah-*

an Daerah, Jakarta: Gramedia.

Cheema. S. G. and Dennis R. (1983) *Decentralization and Development, Policy Implementation in Developing Countries*, California: Sage Publications.

Davis, O.A., and Larkey, P.D. (1980) *Measuring the Efficiency and Effectiveness of Government Activities, from Improving the Financial Discipline of State and Cities*, David Solomon (Editor).

Dye, T. R. (1992) *Understanding Public Policy*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Gie. T. L. (1993) *Pertumbuhan Pemerintahan Daerah di Negara Republik Indonesia*, Yogyakarta: Liberty.

Goldbaher. G. M. (1990) *Komunikasi Dalam Organisasi*, terjemahan Omardin Haji Ashaari dan Azahar Raswan Dean Wan Din, Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementrian Pendidikan Malaysia.

Gusdi. Z. (2000) *Persuasion, Power and Policy: A Theory of Democratic Self-Organization*, New Jersey, Hampton Press, Inc.

Jones, C. O. (1984) *An Introduction to the Study of Public Policy*, Third Edition, California: Monterey.

Kierstead, J. (1998) *Personality and Job Performance: A research overview*, Toronto, Research Directorate Policy, Research and Communications, Banch Public Service Commision of Canada

Littlejohn, S. W. (1996) *Theories of Human Communication*, Fifth Edition, Boston: Wadsworth Publishing Company.

Mathis, R. L & John. H. J. (2004) *Human Resource Management Singapore: Thomson Learning Devision*.

Moehariono. (2009) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Moeljono, D. (2006) *Good Corporate Culture, sebagai Inti dari Good Corporate Governance*, Cet-Ke 2, Jakarta: Elex Media Computindo.

Osborne, D. dan Graebler T. (1992) *Reinventing Government: What to Take and What to Leave*, Public Management Service, OECD.

- Pace, R. W. dan Don F. F. (1993) *Organizational Communication*, New Jersey: Prentice Hall.
- Robins, S. P. (2003) *Organizations Behaviour, 9th editions* (Perilaku Organisasi, Edisi ke 9).
- Sedarmayanti. (1996) *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*, Bandung: Mandar Maju.
- Siagian. S. P. (2002) *Kiat Meningkatkan Aktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta
- Smith. B.C., (1985) *Decentralization the Territorial Dimension of the State*. London: George Allen & Unwin.
- Sopiah (2008) *Perilaku Organisasional*, Fl. Sigit Suyantoro (Editor), Yogyakarta: Andi.
- Syaukani. A. G dan R. Ryaas (2002) *Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tangkilisan. H. N. S. (2005) *Manajemen Publik*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Thoha. M. (1999) *Perilaku Organisasi-Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Tjokroamidjojo. B. (2001) *Reformasi Administrasi Publik*, Jakarta: MIA UNKRIS Press.
- Ulrich, D. (1998) *Delivering Result. A New Mandate for Human Resources Profesional*. Harvard Bussiness Shcoll Press, Boston.
- Wibowo. (2007) *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Widodo, J. (2008) *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Cet-Ke 4, Jawa Timur: Bayu Media Publishing.
- Wood, J. et.al., (2001) *Organizational Behaviour, Second Editions*, Australia, Jonh, Wiley and Sons.