

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Konsep Iklim Komunikasi

2.1.1. Pengertian Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi sering dikaitkan dengan konteks organisasi yang mengakomodasikan banyak individu didalamnya. Terdapat hubungan yang berbeda antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi. Tingkah laku komunikasi mengarahkan pada perkembangan iklim, diantaranya iklim organisasi. Iklim komunikasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi, harapan-harapan, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut.

Iklim komunikasi, di pihak lain merupakan gabungan dari persepsi-persepsi -suatu evaluasi- makro- mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. (Pace dan Faules, 1998:147).

Iklim komunikasi menurut pendapat di atas merupakan suasana yang timbul dan terasa oleh para pegawainya sebagai akibat dari adanya peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon-respon, konflik-konflik serta kesempatan-kesempatan pegawai untuk berkembang didalamnya.

Orang dapat memperoleh kesan yang tidak cermat mengenai iklim komunikasi suatu organisasi berdasarkan kunjungan atau hubungan singkat dalam interaksi antarpersonal yang

khusus. Suatu organisasi pada hari tertentu dapat memberi gambaran yang jelas mengenai iklim komunikasi suatu organisasi tersebut selama jangka waktu yang lebih panjang.

Tompkins (Kreps, 1980:193) mengumpamakan suasana di dalam organisasi yang menyenangkan, hangat dengan suasana sportif, terbuka dan kekeluargaan. Sedangkan, suasana organisasi yang kurang menyenangkan, selalu diidentikkan dengan komunikasi yang tertutup dan defensif.

Artinya iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah, dengan anggota lain sedangkan iklim komunikasi yang buruk atau negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan (Muhammad,2000:88).

Menurut Kreps (1980:193) bahwa : “Iklim komunikasi dalam organisasi harus dikembangkan kearah yang lebih baik yang membuat suasana menjadi kondusif bagi individu-individu di dalamnya. Hal itu mengingat bahwa pada dasarnya proses berorganisasi membutuhkan perlakuan yang timbal balik diantara anggotanya yang hanya akan terwujud apabila terjadi komunikasi diantara mereka”.

Sedangkan menurut Mc Gregor (Curtis, Floyd, Winsor, 1996:48) meninjau keinginan alamiah manusia untuk dapat mengembangkan iklim komunikasi yang terbuka, bersahabat atau sebaliknya berdasarkan manajemen teori X dan Y sebagai berikut :

Beberapa pandangan dari sudut teori X menurut Mc Gregor:

1. Setiap orang pada dasarnya malas, mereka lebih senang bermalas-malasan dan tidak mengerjakan apapun.
2. Setiap orang pada dasarnya secara alamiah bergantung pada pimpinannya.

3. Setiap orang membutuhkan petunjuk, contoh dan latihan untuk melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang menyukai perlakuan yang lemah lembut.
5. Setiap orang perlu didorong atau diarahkan.

Beberapa pandangan dari sudut teori Y menurut Mc Gregor :

- 1) Setiap orang pada dasarnya aktif, mereka memiliki tujuan dan berusaha mencapainya, 2) Setiap orang mencari aneka ragam kepuasan dalam pekerjaannya; kebanggaan atas prestasi; perasaan bahwa mereka berkontribusi; kenikmatan sebagai bagian dari satu kesatuan; dorongan yang ditimbulkan oleh tantangan yang baru dan lain, 3) Kekuatan yang “Menahan” orang untuk tetap produktif adalah keinginan untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan-tujuan social, 4) Setiap orang membutuhkan tumbuhnya perasaan atau suasana dimana mereka dianggap mampu memikul tanggung jawab dan melakukan koreksi oleh dirinya sendiri, 5) Setiap orang berusaha mengisi hidupnya dengan hal-hal yang bermakna.

Menurut pendapat di atas, bahwa asumsi-asumsi teori Y menunjukkan iklim organisasi yang positif daripada teori X.

Stephen Redding dalam bukunya *Communication within the Organization: An Interpretative Review of Theory and Research* menyatakan bahwa Iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif (Pace dan Faules, 1998:48).

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim komunikasi merupakan suasana yang timbul dan terasa oleh para pegawainya sebagai akibat dari adanya

peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon-respon, konflik-konflik serta kesempatan-kesempatan pegawai untuk berkembang didalamnya. Untuk dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai iklim komunikasi suatu organisasi tersebut dibutuhkan jangka waktu yang lebih panjang.

Menurut Pace dan Faules (2001:146) istilah "Iklim disini merupakan kiasan (Metafora)". Kiasan adalah bentuk ucapan yang didalamnya suatu istilah atau frase yang jelas artinya diterapkan pada situasi yang berbeda dengan tujuan menyatakan suatu kemiripan. Seperti juga yang dikemukakan oleh Sackmann (1989:465) bahwa iklim adalah: "Suatu kiasan dapat memberi gambaran yang gamblang pada tingkat kognitif, emosional, perilaku, dan menyatakan suatu bagian tertentu pada tindakan tanpa menetapkan perilaku sebenarnya".

Dengan mengetahui iklim di dalam suatu organisasi, maka dapat memberi gambaran tentang perilaku, nilai, norma dan perasaan yang dimiliki para pegawai di dalam suatu organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Richard M. Steers (Magdalena, 1995:123) bahwa: "Iklim adalah sikap, nilai, norma dan perasaan yang lazim dimiliki para pekerja sehubungan dengan organisasi mereka".

Iklim mempunyai hubungan yang erat dengan suatu kelompok manusia atau organisasi. Karena pada umumnya aktivitas dan perilaku dari kelompok manusia atau organisasi menentukan iklim yang tercipta atau dapat pula dikatakan bahwa iklim yang terbentuk merupakan ciri dari kelompok atau organisasi itu sendiri. Sebagaimana dikemukakan oleh Irsyad (Newell, 1995:56) bahwa :

Iklim mencakup keseluruhan sistem kejiwaan dari kelompok manusia atau organisasi yang meliputi sikap terhadap sistem, sub sistem, supra sistem atau sistem lain dari perorangan, tugas-tugas prosedur dan konseptualisasi. Iklim menunjukkan kepada hubungan dalam

segala situasi sebagaimana hubungan-hubungan itu dialami oleh orang-orang dalam situasi itu. Kekhususan atau keunikan seperti inilah membedakannya dengan organisasi yang lain.

Dengan mengetahui sesuatu tentang iklim dalam suatu organisasi, kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. Jadi pada dasarnya berhasil atau tidaknya organisasi mencapai tujuannya bergantung pada perilaku komunikasi dalam organisasi tersebut.

Arni Muhammad (2002:79) berpendapat bahwa:

Iklim organisasi ditentukan oleh bermacam-macam faktor diantaranya tingkah laku pimpinan, tingkah laku teman sekerja, dan tingkah laku dari organisasi. Tetapi pada umumnya iklim organisasi ditentukan oleh tingkah laku komunikasi dari pimpinan kepada kelompoknya.

Menurut Falcione et al (Pace dan Faules, 2001:149) bahwa:

Iklim komunikasi merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Kita mengasumsikan bahwa iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada organisasi.

Iklim komunikasi merupakan salah satu dimensi dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi tingkah laku pegawai yang dapat berimplikasi pada motivasi kerja pegawai. Iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita, kepada siapa kita berbicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana

perkembangan kita, apa yang ingin kita capai dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi.

Pace dan Faules pun (2001:149) menyatakan bahwa:

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

Untuk mendukung pernyataannya tersebut Pace dan Faules (2001:154) juga menyatakan bahwa:

Iklm komunikasi organisasi dibangun dari persepsi anggota organisasi atas kondisi-kondisi kerja, kepemimpinan, upah, kenaikan pangkat, hubungan dengan rekan-rekan, hukum-hukum dan peraturan organisasi, praktik-praktik pengambilan keputusan, sumber daya yang tersedia, dan cara-cara memotivasi yang membentuk suatu badan informasi.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim komunikasi merupakan suasana yang timbul dan terasa oleh para pegawainya sebagai akibat dari adanya peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon-respon, konflik-konflik serta kesempatan-kesempatan pegawai untuk berkembang didalamnya. Untuk dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai iklim komunikasi suatu organisasi tersebut dibutuhkan jangka waktu yang lebih panjang.

2.1.2. Dimensi Komunikasi Organisasi

“Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi, dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi (Pace dan Faules, 2001:147)”. Mengetahui sesuatu tentang iklim komunikasi organisasi, dapat dipahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

Redding dalam Arni Muhammad (2002:85) mengemukakan ada lima dimensi penting dari iklim komunikasi, yaitu:

1. *Supportiveness*, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting
2. Partisipasi membuat keputusan
3. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia
4. Keterbukaan dan keterusterangan
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi

Selanjutnya Denis (Arni Muhammad, 2002:896) mengemukakan “empat dimensi iklim komunikasi organisasi yaitu supportiveness, partisipasi pembuatan keputusan, keterbukaan dan keterusterangan, dan tujuan penampilan yang tinggi”. Pendapatnya diperjelas dengan mengemukakan beberapa hal pokok yang menjadi persoalan utama dari iklim komunikasi, yaitu:

1. Persepsi mengenai sumber komunikasi dan hubungannya dalam organisasi
 - a. Apakah anggota organisasi merasa puas dengan atasan, teman bekrja sama dan bawahan sebagai sumber informasi
 - b. Berapa pentingnya sumber-sumber itu
 - c. Apakah sumber-sumber tersebut dapat dipercaya
 - d. Apakah sumber-sumber terbuka terhadap komunikasi
2. Persepsi mengenai tersedianya informasi bagi anggota organisasi
 - a. Apakah jumlah informasi yang diterima cocok atau tepat dengan topik-topik yang penting dari sumber informasi
 - b. Apakah informasi itu berguna
 - c. Apakah balikan informasi dikirimkan kepada sumber yang tepat
3. Persepsi mengenai anggota organisasi itu sendiri

- a. Berapa banyaknya anggota yang terlibat dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi mereka
- b. Apakah tujuan dan objektif dipahami
- c. Apakah orang diberi sokongan dan dihargai
- d. Apakah sistem terbuka terhadap input dari anggotanya

Menurut Poole (Pace dan Faules, 2001:154) unsur-unsur organisasi tidak secara langsung menciptakan iklim komunikasi organisasi. Misalnya, sebuah organisasi mungkin mempunyai sejumlah hukum dan peraturan, tetapi pengaruhnya terhadap iklim komunikasi organisasi bergantung pada persepsi anggota organisasi mengenai:

1. Nilai hukum dan peraturan tersebut, yaitu apakah hukum dan peraturan harus selalu diterima dan ditaati ataukah beberapa hukum dan peraturan harus diabaikan?
2. Kegiatan-kegiatan yang dikenai hukum dan peraturan tersebut, yaitu peraturan mengenai penggunaan telepon dapat menghambat sedangkan peraturan mengenai kapan pekerjaan dimulai akan melancarkan organisasi.

Redding berpendapat dalam Pace dan Faules (2001:154) bahwa:

Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi, secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi, dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan

Menurut Frantz (Pace dan Faules: 2001:155) bahwa:

Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk kepada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, atau berjalan dan penggunaan pikiran mental dalam bentuk berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah. Usaha biasanya terdiri dari empat unsur:

1. Aktivitas yang merupakan pekerjaan tersebut
2. Langkah-langkah pelaksanaan kerja
3. Kualitas hasil
4. Pola waktu kerja

Peterson dan Pace mengembangkan Inventaris Iklim Komunikasi (IIK) yang dirancang untuk mengukur enam pengaruh komunikasi yang ditentukan dalam suatu model seperti yang dituliskan yang berasal dari analisis iklim ideal yang berhubungan dengan pengelolaan yang dilengkapi oleh Redding. IIK digunakan oleh Gaff, Bednar, Baugh, Applbaum dan Anatol dalam penelitian mengenai iklim, Pengujian keandalan internal IIK menunjukkan koefisien berkisar dari 0,8-0.97 yang umumnya dianggap memuaskan. Analisis faktor IIK mengungkapkan eksistensi satu faktor utama. Applbaum dan Anatol melaporkan bahwa IIK dapat merupakan indeks sah bagi iklim komunikasi organisasi secara keseluruhan (Pace dan faules, 2001:157).

Paling sedikit ada enam faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi, yaitu:

1. Kepercayaan, personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.
2. Pembuatan keputusan bersama, para pegawai di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.
3. Kejujuran, suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan apa yang ada dalam pikiran mereka tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan.
4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin, dan rencana-rencana.
5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas, personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.
6. perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Inventaris Iklim Komunikasi berusaha mengukur sikap terhadap setiap faktor iklim tersebut. Inventaris ini dapat juga digunakan untuk memperoleh suatu nilai iklim gabungan. Ini merupakan rata-rata dari keenam faktor tersebut (Pace dan Faules: 2001,159-160)

Menurut, Litwin & Stringer, Pritchard & Karasick kepuasan atas komunikasi kadang-kadang dikacaukan dengan iklim komunikasi. Alasannya adalah bahwa iklim seperti dinyatakan oleh beberapa orang, tampaknya merupakan fungsi dari bagaimana kepuasan anggota terhadap komunikasi dalam organisasi. Kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro sedangkan iklim merupakan konsep makro dan konsep gabungan. Berdasarkan pendapat Schneider, Dillard, Wigand dan Boster kepuasan juga menggambarkan evaluasi atas suatu keadaan internal afektif, sedangkan iklim merupakan deskripsi kondisi eksternal bagi individu. Iklim terdiri dari suatu gabungan citra entitas atau fenomena global, seperti komunikasi atau organisasi, dan kepuasan menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Iklim adalah suatu istilah yang menandai beberapa sifat keseluruhan organisasi atau salah satu sifat unit bagiannya yang lengkap, kepuasan menggambarkan evaluasi pribadi atas keadaan interanal (Pace dan Faules, 2001:162-154). Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:

	KEPUASAN		IKLIM	
	Pekerjaan	Kom. Individu	Organisasi	Kom. Organisasi
Tingkat Abstraksi	Mikro (Konkret dan mudah ditentukan)		Makro (Abstrak, gabungan)	
Tingkat Analisis	Individu		Kelompok Besar	
Tingkat Pengaruh	Mengevaluasi		Menjelaskan	

Definisi	Evaluasi diri atas kondisi afektif internal. Reaksi afektif atas meningkatnya jumlah hasil yang diinginkan orang-orang sebagai hasil pekerjaan mereka dan komunikasi mereka	Penjelasan fenomena yang eksternal bagi individu. Suatu citra gabungan atas entitas atau fenomena global: Organisasi, komunikasi
----------	---	--

Sumber: Pace dan Faules, (2001:160)

Gambar 1.1 Sifat-Sifat Kepuasan dan Iklim Komunikasi

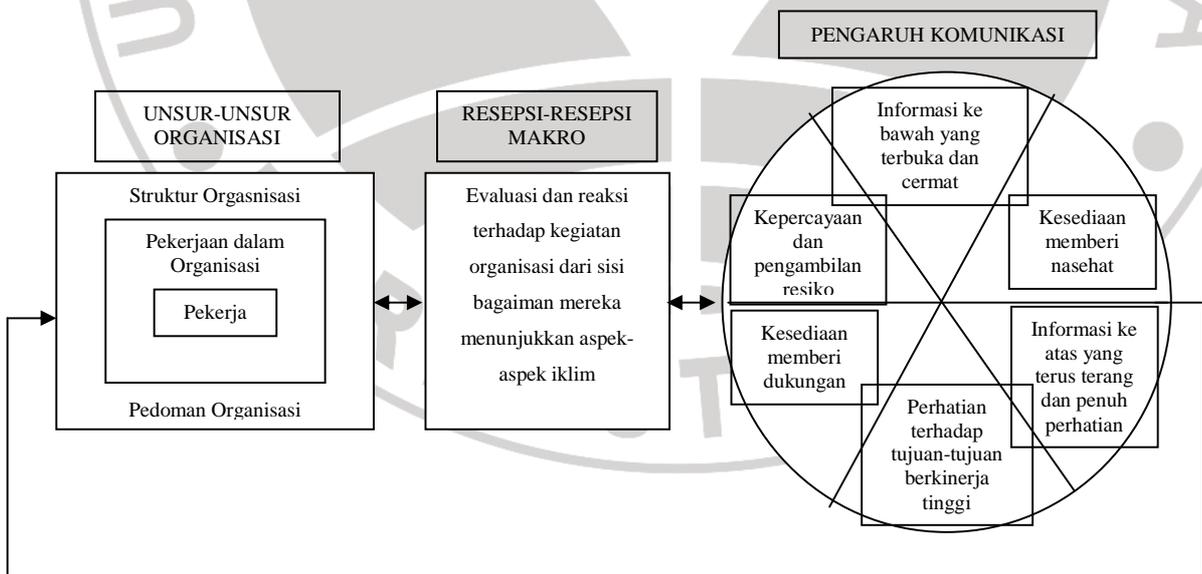
Menurut Redding dalam Pace dan Faules yang diterjemahkan oleh Dedy Mulyana (200:164) istilah kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan total komunikasinya. Meskipun kepuasan komunikasi terlihat bertumpang-tindih dengan iklim komunikasi, kepuasan komunikasi ini memperkaya gagasan iklim dengan menyoroti tingkat individu dan pribadi. Analisis paling komprehensif mengenai kepuasan komunikasi organisasi dilakukan oleh Downs dan Hazen sebagai bagian dari usaha mereka untuk mengembangkan suatu instrumen guna mengukur kepuasan komunikasi, mereka mengidentifikasi delapan dimensi kepuasan komunikasi yang stabil, yaitu:

1. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi
2. Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan
3. Sejauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu
4. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup
5. Sejauh mana terjadinya desas desus dan komunikasi horizontal yang cermat dan mengalir bebas
6. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai
7. Sejauh mana para bawahan responsive terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia
8. Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa dimensi kepuasan komunikasi hampir sama dengan dimensi iklim komunikasi organisasi hanya saja tingkat analisisnya berbeda, kepuasan ditujukan kepada individu sedangkan iklim lebih kepada kelompok.

2.1.3. Implikasi Pengembangan Iklim Komunikasi

Perkembangan iklim komunikasi dalam suatu organisasi dapat diidentifikasi dari komponen-komponen yang berperan serta dalam iklim tersebut, komponen yang dimaksudkan disini adalah unsur-unsur dasar organisasi seperti yang dikemukakan oleh Pace dan Faules (2001:149) bahwa “Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur tersebut terhadap komunikasi”. Unsur-unsur organisasi ini diringkaskan menjadi lima kategori besar yaitu anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktik-praktik pengelolaan, struktur organisasi, dan pedoman organisasi. Perkembangan dari unsur-unsur ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber:
(Pace dan Faules yang diterjemahkan oleh Dedy Mulyana, 2001:150)

Gambar 2.2

Bagian-Bagian Yang Berinteraksi Dalam Iklim Komunikasi Organisasi

Gambar 2.2 tersebut menunjukkan cara dan urutan perkembangan iklim komunikasi dalam suatu organisasi, dan mengidentifikasi komponen-komponen yang berperan serta dalam iklim tersebut sehingga dapat diketahui bagaimana cara iklim komunikasi berfungsi dalam organisasi.

Unsur-unsur organisasi dipahami secara selektif untuk menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan maksud dari setiap unsur tersebut dan seberapa baik unsur-unsur ini beroperasi bagi kebaikan organisasi dan anggota organisasi. Kecukupan informasi memberikan petunjuk kepada anggota organisasi mengenai aspek-aspek organisasi yang mempengaruhi kehidupan mereka dan memberikan sejumlah penilaian yang merupakan salah satu bagian dari iklim komunikasi organisasi.

Menurut Pace dan Faules yang diterjemahkan oleh Dedy Mulyana (2001:154) unsur-unsur organisasi tidak secara langsung menciptakan iklim komunikasi organisasi. Misalnya, sebuah organisasi memiliki hukum dan peraturan tertentu, tetapi pengaruhnya terhadap iklim komunikasi organisasi bergantung pada persepsi anggota organisasi mengenai:

1. Nilai hukum dan peraturan tersebut
2. Kegiatan-kegiatan yang dikenai hukum dan peraturan tersebut

Proses-proses interaksi yang terlibat dalam perkembangan iklim komunikasi organisasi juga memberikan andil pada beberapa pengaruh penting dalam restrukturisasi, reorganisasi, dan dalam menghidupkan kembali unsur-unsur dasar organisasi. Iklim komunikasi yang kuat dan positif sering kali menghasilkan praktik-praktik pengelolaan dan pedoman meningkatkan iklim, namun pada kenyataannya tidak hanya sekedar mempengaruhi iklim melainkan menyebabkan perubahan mendasar yang lebih banyak dalam proses-proses dasar yang membentuk bahan dan substansi organisasi.

Menurut Arni Muhammad (2002:92) “Implikasi iklim komunikasi organisasi dapat menunjang pengembangan karier pegawai dan organisasi itu sendiri”. Pengembangan karier pegawai ini dapat dicapai apabila pegawai tersebut mendapatkan cukup informasi mengenai sistem yang berkaitan dengan rencana kemajuan organisasi, sehingga mereka dapat menampilkan peranan mereka secara tepat pada pelaksanaannya, sedangkan bagi organisasi itu sendiri pengembangannya didapatkan dari seberapa jauh organisasi tersebut mengetahui dan menyikapi tujuan yang akan dicapai, sumber daya manusianya, dan bermacam-macam keterampilan untuk mencapai hasil yang telah ditentukan.

Arni Muhammad juga mengemukakan bahwa:

Penemuan tentang iklim dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa satu cara yang baik untuk mengenal pegawai yang siap untuk menuju pengembangan yaitu dengan jalan memperhatikan siapa diantara mereka yang tidak merasa puas dan meminta informasi mengenai organisasi.

Analisis tenaga kerja dapat membantu suatu organisasi menentukan area dan tingkat keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang. Organisasi dapat menentukan keahlian yang mesti diambil dari dalam dan luar organisasi dan yang dapat dikembangkan kepada para pegawainya. Informasi ini dapat dikomunikasikan kepada para pegawai sehingga mereka tahu bagaimana cara mengembangkan diri mereka sendiri dan bagaimana organisasi memajukannya.

Menurut Arni Muhammad (2002:93) secara ringkas langkah-langkah menuju pengembangan karier adalah sebagai berikut:

1. Organisasi membuat rencana jangka panjang yang memuat garis besar tujuan khusus dan objektif
2. Organisasi menentukan kebutuhan tenaga kerja dari proyeksi tujuan dan objektif
3. Organisasi membuat suatu analisis tenaga kerja dari personel yang sekarang untuk menentukan ketersediaan sumber daya manusia dalam organisasi
4. Organisasi menghitung perbedaan di antara sumber daya manusia yang ada dengan yang dibutuhkan pada tiap-tiap kategori pekerjaan yang utama

5. Organisasi menentukan pendidikan yang dibutuhkan untuk memajukan personel mengisi kategori pekerjaan yang diperlukan atau mulai meneliti secara eksternal untuk mengisi pekerjaan yang dibutuhkan
6. Organisasi mengkomunikasikan tenaga kerja yang diperlukan dan persyaratan pendidikan bagi semua personel dalam organisasi
7. Organisasi menerima permohonan dan menginterview, menyaring, dan mempersiapkan daftar yang siap untuk membantu dan merencanakan pengembangan karier menurut kebutuhan organisasi dan kebutuhan kemajuan pegawai.

2.2. Konsep Produktivitas

2.2.1. Pengertian Produktivitas

Banyak para ahli mengemukakan berpendapat tentang konsep produktivitas, baik itu dibidang ekonomi, perusahaan dan bidang pendidikan. Untuk mendapatkan konsep yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti maka konsep tersebut harus disesuaikan dengan objek kajiannya, berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian tentang produktivitas. Secara umum produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil (*output*) dengan keseluruhan sumberdaya yang telah dikeluarkan (*Input*).

Sejalan dengan pendapat tersebut Bambang Kussriyanto (1991:1) mengemukakan bahwa :
“Produktivitas merupakan perbandingan rasio antara hasil kegiatan (*output*;keluaran) dan segala pengorbanan (*biaya*) untuk mewujudkan hasil-hasil tersebut (*input*;masukan)”.

Lain halnya dengan apa yang dikemukakan oleh J. Ravianto (1988;12) bahwa:
“Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan esok hari harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja hari kemarin dan yang dicapai esok hari lebih baik atau lebih banyak dari yang diperoleh hari ini”.

Sedangkan Sedarmayanti ((2001 :82) mengatakan “Produktivitas merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi yang ada padanya”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas itu menyangkut sikap mental yang selalu berorientasi ke masa depan, mantap dan optimis dalam bekerja. Dengan pandangan seperti itu akan menimbulkan kerja keras dan menuntut kreativitas yang tinggi dari seorang pegawai dalam meningkatkan produktivias kerjanya.

Sehubungan dengan pandangan produktivitas, Paul Mali mengemukakan pendapatnya sebagaimana yang telah dikutip oleh Komaruddin (1992:117) sedikitnya ada empat macam pandangan mengenai produktivitas yang penulis intisarikan sebagai berikut :

1. Pandangan Kerangka Nasional
Melihat negara sebagai suatu keseluruhan yang merupakan suatu ramuan dari berbagai factor sebagai suatu kelompok.
2. Pandangan Produktivitas dalam Industri
Memisahkan factor-faktor yang berkaitan dengan dan yang mempengaruhi industri-industri yang spesifik
3. Pandangan Perusahaan atau Organisasi Individual
Dalam organisasi, produktivitas tidak semata-mata ditentukan oleh sejauh mana kerasnya dan baiknya orang bekerja tetapi ditentukan pula oleh teknologi, perlengkapan dan proses.
4. Pandangan Buruh Individual
Produktivitas seseorang dipengaruhi oleh lingkungan kerja, alat-alat, perlengkapan dan proses.

Dari ke empat pandangan mengenai produktivitas di atas, penulis mengambil sudut pandang yang terakhir yaitu pandangan buruh individual karena sesuai dengan masalah yang dibahas yaitu mengenai produktivitas kerja karyawan. Dalam kaitannya denga produktivitas, Komaruddin (1992:123) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut: “Secara khusus pada unsur buruh, produktivitas itu mengandung arti perbandingan antara hasil (output) yang diperoleh dan sumbangan buruh itu pada setiap satuan waktu”.

Pengertian tersebut sejalan dengan pendapat L. Green Berg yang dikutip oleh M. Sinungan (1992:12) bahwa “Produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tertentu”.

Dari kedua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pegawai dinilai produktif jika ia mampu menghasilkan keluaran (output) lebih banyak dari tenaga kerja lain untuk satu satuan waktu tertentu.

Sedangkan Whittmore (1979:2) mengutarakan produktivitas sebagai berikut: *“Productivity is a measure of the use of the resources of an organization and usually expressed as a ratio of the output obtained by the use resources to the amount of resources employed”*.

Dari pendapat ahli di atas dapat diketahui tentang gambaran bahwa produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dari suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan.

Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pengertian produktivitas memiliki dua dimensi, yakni efektifitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut digunakan.

Produktivitas kerja bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting diperhatikan. Sebagaimana diungkapkan bahwa *“... Performance appraisal are crucial to the effectivity management of an organization’s human resources is a critical variable effecting an organization’s productivity”*.

(Laeham dan Waxley, 1982:2)

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya. Dengan kata lain, produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja (job performance).

Dari pendapat ahli di atas dapat diketahui bahwa tidak ada lagi mempersoalkan ratio input dan output, tetapi lebih menekankan kontribusi yang positif pada diri seseorang terhadap lingkungannya di mana dia berada. Dengan adanya tindakan yang membangun (konstruktif), mempunyai pandangan ke depan (imaginative), dapat menciptakan sesuatu yang baru dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya (kreatif) dari individu dalam organisasi diharapkan produktivitas organisasi akan meningkat. Konstruktif, imaginative dan kreatif merupakan ciri dari individu yang produktif.

2.2.2. Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisis dan mendorong efisiensi produksi, dengan pemberitahuan awal dan pelaksanaan suatu sistem pengukuran akan mempertinggi kesadaran pegawai dan minatnya pada tingkat dan rangkaian produktivitas. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muchdarsyah Sinungan (1992:23) bahwa secara umum produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda, yaitu:

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, apakah meningkat, atau berkurang.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan, tugas, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik karena memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.

Hal-hal tersebut merupakan cara-cara yang dapat ditempuh dalam melakukan pengukuran produktivitas, di mana cara yang terbaik adalah membandingkan antara pelaksanaan dengan targetnya. Hal ini terbaik karena berarti pekerjaan yang dilakukan berorientasi pada sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan atau direncanakan.

Adapun tujuan untuk melakukan pengukuran terhadap produktivitas itu, menurut Rusli Syarif (1987:2-3) ialah: 1) Pertambahan produksi dari waktu ke waktu, 2) Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu, 3) Pertambahan kesempatan dari waktu ke waktu, 4) Pertambahan jumlah hasil sendiri dengan orang lain dan 5) Pertambahan komponen prestasi sendiri dengan komponen prestasi orang lain.

Dari penjabaran tersebut dapat dipahami bahwa pengukuran produktivitas merupakan hal penting yang harus dilakukan sebagai pengontrol pelaksanaan pekerjaan, apakah telah produktif dengan bertambahnya produksi, pendapatan, kesempatan kerja, jumlah hasil, dan komponen prestasi. Sehingga dengan demikian jika terjadi penyimpangan terhadap tujuan semula atau terhadap ketentuan tertentu dapat dilakukan perbaikan dengan cepat. Selain itu dengan adanya pengukuran produktivitas dapat dijadikan balikan atau *feedback* terhadap hasil yang telah diperoleh.

2.2.3. Peningkatan Produktivitas Kerja

Mengenai peningkatan produktivitas, Suyatno Sastrowinoto (1985:3) menjelaskan bahwa:

Gerakan peningkatan produktivitas akan lebih baik dan langgeng menurut falsafah optimasi. Dengan falsafah optimasi kita akan berupaya untuk mencapai hasil (keluaran) yang setinggi-tingginya (walaupun bukan yang tertinggi) dengan selalu mengingat pada situasi dan kondisi. Dengan falsafah optimasi kita berupaya untuk mencapai produktivitas yang tinggi namun dalam suasana lingkungan yang tenteram, aman, dan sentosa.

Adapun mengenai bentuk peningkatan produktivitas ini, J. Ravianto yang dikutip Heidjrachman (1990:197) dapat dilihat dalam tiga bentuk, yaitu:

1. Jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumber daya yang sama.
2. Jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang.
3. Jumlah produksi yang lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif kecil.

Itulah cara-cara dalam melakukan pengukuran dan peningkatan produktivitas. Namun demikian dalam suatu organisasi yang tugas pokoknya memberikan pelayanan kepada masyarakat, sulit diukur produktivitasnya dari segi perhitungan masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Hasil kerja dari suatu organisasi tersebut pada umumnya bersifat non-material dan bersifat kualitatif, input dan output organisasi berkenaan dengan faktor-faktor manusiawi. Oleh karena itu produktivitas kerja lebih ditekankan kepada ukuran daya guna dalam melakukan pekerjaan. Produktivitas kerja hanya dapat diperoleh gambarannya dari dedikasi, loyalitas, kesungguhan, disiplin, ketepatan menggunakan metode dan lain-lain.

Oleh karena itu Hadari Nawawi (1990:109) mengatakan bahwa: “Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika prosesnya berlangsung menurut prosedur dan mekanisme yang tepat dan cermat atau yang dinilai terbaik dalam melaksanakan suatu pekerjaan.”

Dengan demikian, untuk mengukur produktivitas kerja karyawan pada perusahaan yang berbentuk pelayanan atau jasa kepada masyarakat dapat dilihat dari proses kerjanya seperti dedikasi, kesungguhan, loyalitas, inisiatif, disiplin, ketepatan penggunaan metode dan lain-lain atau dengan kata lain lebih melihat kepada hal-hal yang berbentuk immateril bukan materil.

2.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Komaruddin (1986:112), produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

“Besarnya pendapatan dan jaminan sosial, tingkat pendidikan dan latihan, sikap, disiplin, moral dan etika kerja, motivasi, kesehatan, lingkungan dan iklim kerja, hubungan insani, manajemen, sarana produksi, kesempatan berprestasi, kepuasan, teknologi dan kebijakan pemerintah”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (1996:72) yang dirangkum penulis ada 12 faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja:

a. Sikap Kerja meliputi:

1. Motivasi Kerja

Pada umumnya orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan bekerja dengan rajin, giat, sehingga dengan begitu akan dapat mencapai suatu prestasi kerja yang tinggi.

2. Disiplin Kerja

Orang yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan akan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Sebab kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dan produktivitas kerjanya akan meningkat.

3. Etika Kerja

Pada umumnya orang mempunyai etika yang baik akan nampak dalam penampilan kerja sehari-hari berupa kerja sama, kehadiran, antusias, inisiatif, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan kreativitas. Wujud tersebut akan memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pencapaian produktivitas kerja karyawan yang optimal dan mampu memenuhi harapan atau bantuan pencapaian tujuan perusahaan.

b. Pendidikan

Pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan pentingnya produktivitas. Pendidikan disini dapat berarti pendidikan formal. Pendidikan disini dapat berarti pendidikan formal maupun non formal.

c. Keterampilan

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan dan pengalaman yang cukup.

d. Manajemen.

Pengertian di sini dapat berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan bawahannya. Apabila manajemennya tepat, maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan produktif.

e. Hubungan industrial pancasila

Dengan penerapan hubungan industrial pancasila maka akan:

1. Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja

2. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.

3. Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkan jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.

f. Tingkat penghasilan.

Apabila pegawai ditingkatkan penghasilan mereka, maka dapat menimbulkan konsentrasi dan semangat kerja sehingga akan menimbulkan peningkatan produktivitas kerja.

g. Giji dan kesehatan.

Apabila pegawai dapat dipenuhi kebutuhan giji dan kesehatannya, maka akan lebih giat dalam bekerjanya. Hal ini dapat menimbulkan kesenangan dalam bekerja yang nantinya akan terdorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

h. Jaminan sosial.

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi, maka akan dapat menimbukan produktivitas kerja.

i. Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan dan iklim kerja merupakan hal baik dalam mendorong pegawai agar senang dalam bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik sehingga terarah dalam peningkatan produktivitas kerja.

j. Sarana produksi

Mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja. Karena dengan mutu sarana produksi yang lebih baik, seseorang dapat bekerja dengan semangat.

k. Teknologi.

Apabila teknologi yang dipakai lebih tepat, maka akan memungkinkan jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu dan memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.

l. Kesempatan berprestasi.

Apabila terbuka dalam kesempatan berprestasi, karyawan akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa salah faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja yaitu dengan adanya lingkungan kerja atau iklim kerja yang baik sehingga bias mendorong pegawai agar senang dalam bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik sehingga terarah dalam peningkatan produktivitas kerja.

2.3. Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja

Didalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menjalankan aktifitas organisasi guna tercapainya tujuan organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Alex S. Nitisemito (1982:10) bahwa: “sampai saat ini belum ada suatu perusahaan atau instansi yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya tanpa memerlukan personalia atau pegawai”.

Menurut J. Ravianto (1988:12), “produktivitas kerja adalah sikap mental yang selalu mempengaruhi pandangan bahwa mutu hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini”. Sedangkan Sedarmayanti (2001:82) mengatakan bahwa: “Produktivitas

merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi yang ada padanya”. Jadi, produktivitas merupakan kemampuan seseorang menggunakan kemampuan, kekuatan dan mewujudkan segala potensi yang dimilikinya, agar mutu hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Rendahnya produktivitas kerja yang dimiliki individu maupun kelompok berakibat pada rendahnya tingkat produktivitas organisasi.

Dilihat dari pendapat diatas, sumber daya manusia adalah faktor penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia juga berperan dalam tercapainya produktivitas dipengaruhi oleh adanya kemampuan, kekuatan dan mewujudkan segala potensi yang ada padanya.

Untuk terciptanya produktivitas maka setiap organisasi perlu menciptakan suatu suasana kerja yang baik. Seperti definisi iklim komunikasi, menurut Pace dan Faules (1998:147), yang menyatakan bahwa :

Iklim komunikasi, di pihak lain merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut.

Brief dan Guzzo dalam Pace & Faules (2005:148), yang menyatakan bahwa: “iklim organisasi, yang meliputi iklim komunikasi, penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas”.

Redding (1972) berpendapat bahwa: “Iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif”.

Dari pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa didalam suatu organisasi haruslah tercipta iklim komunikasi yang kondusif. Adanya hubungan yang harmonis diantara anggota dengan atasan dan antar anggota organisasi akan menciptakan kualitas kerja yang baik tinggi dalam pekerjaannya sehingga terciptanya efektifitas dan efisiensi kerja yang akhirnya

mempengaruhi tingginya produktivitas organisasi. Selain itu juga iklim komunikasi sangatlah penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas.

Iklim komunikasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap terciptanya produktivitas organisasi. Untuk itu, sangatlah penting bagi suatu organisasi untuk dapat menciptakan iklim komunikasi yang baik didalam perusahaannya, sehingga para pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

