

BAB VI

INTERPRETASI DAN PENUTUP

6.1 Interpretasi Data

Setelah melakukan berbagai pengujian data yang diperoleh langsung dari lapangan, yaitu uji univariat, dan uji bivariat yang terdiri dari uji korelasi dan uji regresi sebagai tambahannya.

Melalui pengujian data tersebut, peneliti menemukan beberapa hal penting yang berkaitan dengan iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan

a. Iklim Komunikasi Organisasi

Variabel iklim komunikasi organisasi terdiri dari 6 dimensi yang masing-masing sudah diuji melalui uji univariat. Keenam dimensi itu adalah kepercayaan, pengambilan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi kebawah, mendengarkan dalam komunikasi keatas, dan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi.

1. Pada dimensi kepercayaan, nilai rata-rata keseluruhan dimensi sudah baik. Hal tersebut berarti para pekerja memiliki persepsi positif mengenai hubungan antar pekerja yang dibangun atas dasar kepercayaan. Antar pekerja yang dimaksudkan disini adalah hubungan bawahan-atasan atau sebaliknya.

Ada satu hal yang menarik untuk diperhatikan, jumlah frekuensi jawaban negatif terbesar ada pada satu indikator yang sama dengan frekuensi jawaban positif yang cukup besar sehingga menurunkan nilai mean indikator tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pendapat yang cukup berarti dari beberapa pekerja bahwa justru ada bawahan yang tidak memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap atasannya seperti layaknya kondisi kepercayaan yang baik. Jadi meskipun atasan memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi terhadap bawahannya, tidaklah begitu hubungan yang dibangun melalui pernyataan dan tindakan bawahan kepada atasannya.

2. Pada dimensi Iklim Komunikasi Organisasi yang kedua, yaitu dimensi pengambilan keputusan bersama memiliki nilai rata-rata yang sudah cukup baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa para pekerja sudah berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sesuai dengan pemahaman Harjana (umar, 2000:9) tentang iklim komunikasi.

Namun jika dilihat ada sejumlah kecil frekuensi jawaban negatif pada indikator mengenai kondisi dimana para pekerja diajak berbicara mengenai kebijakan yang berkaitan dengan kedudukan mereka. Hal ini berarti para pekerja di semua tingkatan dapat berkonsultasi mengenai kebijakan yang ada yang berkaitan dengan kedudukan mereka, tetapi tidak diajak berbicara mengenai kebijakan tersebut

3. Dimensi ketiga dalam Iklim Komunikasi Organisasi adalah dimensi kejujuran. Dimensi ini memiliki nilai rata-rata keseluruhan yang cukup baik. Nilai mean tersebut berarti bagi para pekerja, suasana umum yang mewarnai hubungan-hubungan dalam perusahaan sudah diliputi kejujuran dan keterusterangan. Jumlah jawaban positif terbesar yang terlihat dalam frekuensi juga mendukung pernyataan tersebut.

Namun sejumlah frekuensi jawaban negatif yang tinggi juga berada di satu indikator mengenai mengungkapkan 'apa yang ada dalam pikiran mereka' tanpa mengindahkan apakah lawan bicara mereka atasan, bawahan atau teman sejawat.. Hal itu menunjukkan bahwa sejumlah pekerja merasa bahwa pekerja tidak mampu mengungkapkan 'isi pikiran' mereka tanpa mengindahkan jabatan lawan bicara mereka. Atau dengan kata lain mereka tidak bebas berbicara umumnya pada orang dengan jabatan di atas mereka.

4. Hasil uji analisis univariat dimensi keterbukaan dalam komunikasi kebawah sudah menunjukkan hasil yang positif karena memiliki nilai mean yang cukup tinggi secara keseluruhan. Hal ini berarti bagi para pekerja, informasi penting yang berguna bagi pekerjaan

mereka sekaligus informasi penting yang bisa mempengaruhi kemampuan mereka untuk bekerja relatif mudah untuk diperoleh.

Dengan demikian komunikasi yang penting yang harus dilaksanakan dengan arus kebawah yang penting bagi para pekerja sudah terealisasi dengan baik.

5. Penjelasan selanjutnya adalah mengenai dimensi mendengarkan dalam komunikasi keatas. Nilai rata-rata keseluruhan dimensi ini sudah cukup baik. Hal ini berarti para pekerja pada umumnya berpendapat bahwa atasan sudah menerima dan menganggap penting informasi yang diajukan oleh mereka sebagai bawahan. Namun terdapat sejumlah frekuensi jawaban negatif pada indikator mendengarkan laporan masalah dan mempertimbangkan saran yang diajukan bawahan. Hal ini berarti bagi para pekerja yang posisinya adalah bawahan, laporan masalah yang diajukan oleh mereka tidak terlalu diterima. begitu juga dengan saran yang mereka ajukan. Mereka berpendapat bahwa saran dan laporan masalah mereka tidak begitu diperhatikan.
6. Dimensi terakhir yang menjadi bahan penelitian variabel iklim komunikasi adalah perhatian pada tujuan berkinerja tinggi. Dimensi ini secara keseluruhan sudah baik karena memiliki nilai rata-rata yang cukup baik. Hal ini berarti personel disetiap tingkat perusahaan secara umum sudah menunjukkan suatu komitmen pada tujuan berkinerja tinggi.

Dalam frekuensi jawaban terdapat sejumlah nilai jawaban positif yang cukup besar pada indikator pekerja menunjukkan kerja maksimal. Hal ini berarti adanya komitmen pada tujuan berkinerja tinggi dalam bidang produktifitas. Sedangkan pada indikator pekerja yang menunjukkan penghematan pada saat bekerja terdapat sejumlah jawaban negatif. Hal ini berarti para pekerja memperhatikan bahwa terdapat sesama bekerja yang tidak melakukan penghematan. Penghematan disini merupakan salah satu

pengertian akan biaya rendah untuk menunjukkan komitmen pada tujuan berkinerja tinggi.

Sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan Pacanowsky, proses pemintalan atau pembentukan realita (jaring-jaring pengertian) adalah dengan komunikasi (Griffin, 2003: 272). Melalui pernyataan dan tindakan seorang agen komunikasi, dalam hal ini para pekerja, baik bawahan atau atasan, membentuk suatu realita yang dinamakan kepercayaan. Komunikasi juga terjadi ketika pekerja diajak berbicara mengenai kebijakan perusahaan yang akan diambil, sehingga memungkinkan realita adanya kondisi dimana para pekerja juga ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan demikian adanya proses komunikasi memungkinkan terbentuknya suatu iklim komunikasi organisasi yang didalamnya terdapat kepercayaan, partisipasi pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan komunikasi, kerelaan menerima komunikasi, dan komitmen untuk berkinerja tinggi.

b. Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji sebelumnya bisa dilihat bahwa nilai rata-rata keseluruhan kinerja karyawan pada perusahaan ini sudah cukup baik. Hal ini berarti bahwa karyawan buruh dalam perusahaan melakukan sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya, jabatannya, atau peranan dalam perusahaan sudah cukup baik (Pace & Faules, 2001: 134).

Pertanyaan-pertanyaan yang dijadikan indikator dalam penelitian ini mengenai kinerja mengukur kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan pekerja. Hal tersebut tercermin dari nilai mean yang cukup tinggi.

Berdasarkan A. Dale Timple (Mangkunegara, 2005: 9), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan sedangkan

faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan tersebut.

Faktor yang terbesar nilai rata-ratanya ada pada indikator bahwa si responden adalah orang-orang yang selalu berusaha menemukan sesuatu yang baru dalam melaksanakan pekerjaannya. Faktor ini termasuk dalam faktor internal dimana orang tersebut berusaha untuk menjadi orang yang berinovatif.

Faktor yang juga besar nilai rata-ratanya adalah pada indikator senang memperoleh bonus atau penghargaan jika pekerjaannya berhasil. Hal ini membuktikan bahwa faktor eksternal yang berupa penghargaan kerja memegang peranan penting pada kinerja karyawan tersebut.

Indikator yang memiliki jawaban yang negatif ada pada indikator bahwa responden cenderung kecewa jika pekerjaan terlalu sulit. Sedangkan jawaban cenderung negatif ada pada indikator sedikit puas jika pekerjaan terlalu mudah. Kedua indikator tersebut bermaksud untuk menjelaskan bahwa orang yang berkinerja tinggi senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat (Mangkunegara, 2005: 28). Tidak terlalu sulit dan tidak terlalu mudah. Jawaban negatif tersebut berarti orang-orang tersebut tidak suka dengan tantangan yang moderat dalam bekerja.

c. Hubungan Iklim Komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan

Setelah dilakukan uji bivariat yaitu dengan menggunakan uji korelasi Pearson Product Moment (*Pearson's Correlation*), maka diperoleh hasil bahwa hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan memiliki koefisien korelasi yang cukup berarti.

Berdasarkan batasan korelasi Sarwono, (Sarwono, 2009:60) maka nilai koefisien korelasi yang diperoleh berada dalam rentang nilai yang telah ditetapkannya. Hal ini berarti iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang cukup berarti (kuat). Lalu hubungan ini bernilai positif yang berarti bahwa hubungan kedua variabel

bersifat positif, maksudnya adalah semakin baik iklim komunikasi organisasi maka semakin baik kinerja. Begitupun sebaliknya.

Menurut Pace dan Faules, budaya perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja keseluruhan perusahaan. (Pace & Faules, 1999: 89) Dan karena Iklim Komunikasi Organisasi saling berkaitan dengan budaya organisasi, maka paling tidak Iklim Komunikasi Organisasi memiliki hubungan dengan kinerja. Adanya hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja mendukung pernyataan Pace dan Faules tersebut.

Berdasarkan asumsi simbolik yang menyatakan bahwa orang bertindak berdasarkan pemaknaan mereka terhadap sesuatu, maka dalam organisasi, anggota organisasi juga akan bertindak berdasarkan pemaknaan mereka terhadap peristiwa-peristiwa. (Griffin, 2003: 260). Kinerja karyawan yang berupa tindakan merupakan hasil dari pemaknaan mereka akan iklim komunikasi organisasi yang ada di perusahaan tersebut.

d. Pengaruh Iklim komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan

Setelah melihat adanya hubungan yang cukup kuat antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja, maka penelitian ini diperluas untuk melihat apakah iklim komunikasi organisasi yang merupakan variabel bebas mempengaruhi kinerja sebagai variabel tergantung.

Dari hasil penelitian terbukti bahwa iklim komunikasi organisasi yang ada di perusahaan memang memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawannya. Iklim komunikasi organisasi bisa memberikan penjelasan mengenai kinerja karyawannya. Hal ini berarti jika iklim komunikasi organisasi tersebut meningkat maka kinerja karyawan tersebut meningkat

6.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kesimpulan yang bisa diambil untuk menjawab pertanyaan penelitian adalah:

1. Para pekerja secara keseluruhan memiliki persepsi positif mengenai hubungan antar pekerja (bawahan-atasan) yang dibangun atas dasar kepercayaan. Namun beberapa pekerja berpendapat ada bawahan yang justru tidak memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap atasannya. Jadi meskipun atasan memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi terhadap bawahannya, tidaklah begitu hubungan yang dibangun melalui pernyataan dan tindakan bawahan kepada atasannya.
2. Iklim komunikasi dimana partisipasi pengambilan keputusan bersama sudah cukup baik. Meskipun adanya hal yang harus diperhatikan yaitu pendapat para pekerja dimana mereka dapat berkonsultasi mengenai kebijakan yang ada yang berkaitan dengan kedudukan mereka, tetapi tidak diajak berbicara mengenai kebijakan tersebut
3. Suasana umum yang mewarnai hubungan-hubungan dalam perusahaan sudah diliputi kejujuran dan keterusterangan. Hal yang harus diperhatikan mengenai pembahasan ini adalah bahwa pekerja merasa tidak mampu mengungkapkan 'isi pikiran' mereka tanpa mengindahkan jabatan lawan bicara mereka. Atau dengan kata lain mereka tidak bebas berbicara umumnya pada orang dengan jabatan diatas mereka
4. Untuk keterbukaan dalam komunikasi yang penting yang harus dilaksanakan dengan arus kebawah yang penting bagi para pekerja sudah terealisasi dengan baik
5. Pada umumnya karyawan berpendapat bahwa atasan sudah menerima dan menganggap penting informasi yang diajukan oleh mereka sebagai bawahan. Namun ada sebagian karyawan yang merasa bahwa laporan masalah yang diajukan oleh mereka tidak diterima oleh atasan. begitu juga dengan saran yang mereka ajukan. Mereka berpendapat bahwa saran dan laporan masalah mereka tidak begitu diperhatikan.

6. Secara umum personel disetiap tingkat perusahaan sudah menunjukkan suatu komitmen pada tujuan berkinerja tinggi, yaitu berproduktifitas tinggi dan berkualitas tinggi. Meskipun ada pendapat pekerja yang memperhatikan bahwa terdapat sesama bekerja yang tidak melakukan penghematan. Penghematan disini merupakan salah satu pengertian akan biaya rendah untuk menunjukkan komitmen pada tujuan berkinerja tinggi.
7. Karyawan perusahaan sudah menunjukkan karakter orang-orang dengan kinerja yang tinggi. Berinofatif, bertanggung jawab atas pekerjaannya sendiri, dll. Hal penting yang diperhatikan adalah adanya faktor eksternal berupa bonus atau penghargaan yang diinginkan karyawan dalam kinerja mereka
8. Terdapat hubungan yang nyata, searah dan cukup berarti antara iklim komunikasi organisasi perusahaan dengan kinerja karyawannya. Hal ini berarti hipotesis awal penelitian ini diterima. Hipotesis itu berbunyi adanya hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan
9. Iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan yang cukup signifikan. Sebesar 30% kinerja dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi. Dan semakin meningkatnya iklim komunikasi organisasi maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

6.3 Implikasi penelitian

Hasil penelitian ini memberikan implikasi baik secara teoritis maupun praktis, yakni sebagai berikut:

1. Dimensi iklim komunikasi organisasi beserta indikatornya yang ada dari Pace dan Faules dalam bukunya, ternyata memang dapat diterapkan dalam penelitian ini dan terbukti dari hasil penelitian. Seperti yang telah diketahui bahwa iklim komunikasi tersebut terdiri dari 6 dimensi, yaitu kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi kebawah,

mendengarkan dalam komunikasi keatas, dan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi

2. Untuk perusahaan, penelitian ini dapat menjadi sumber referensi karena sudah jelas terlihat bagian mana yang harus dipertahankan atau diperbaiki oleh perusahaan. Selain itu, penelitian ini dapat dibawa dan diterapkan ke level yang lebih tinggi, yaitu level managerial untuk melihat bagaimana iklim komunikasi organisasi perusahaan bagi mereka dan pengaruhnya terhadap kinerja mereka.

6.4 Rekomendasi

6.4.1 Rekomendasi Akademis

Berdasarkan hasil penelitian, maka rekomendasi dari sisi akademis yang bisa diajukan adalah:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim komunikasi organisasi memang memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil lain menunjukkan bahwa ternyata ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi dan menjelaskan kinerja karyawan. Yang perlu dipelajari hal-hal lain apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan yang bisa diambil dari bidang komunikasi.
2. Penelitian ini hanya melihat Iklim komunikasi organisasi pada 2 kantor cabang, sehingga bisa dilakukan penelitian serupa yang berbeda populasi dan sampelnya.
3. Indikator pertanyaan dalam penelitian ini sudah sesuai dengan kerangka konsep yang diambil dari sumber dan beberapa penelitian yang tercantum dari buku sehingga bisa juga digunakan untuk penelitian dengan topik yang serupa.
4. Karena penelitian iklim komunikasi organisasi yang diteliti berdasarkan indikator yang sudah tersedia, iklim komunikasi bisa diteliti lebih lanjut untuk bisa memberikan gambaran yang lebih jelas dan lengkap.
5. Kelebihan penelitian deskriptif adalah pemaparan dan penjelasan

yang kaya informasi, akan lebih baik jika penelitian semacam ini mengikutsertakan faktor lama bekerja dan jenis kelamin yang mungkin mempengaruhi persepsi mereka terhadap iklim komunikasi perusahaan yang telah berlangsung.

6.4.2 Rekomendasi Praktis

Untuk pihak perusahaan, peneliti dapat memberikan rekomendasi yang tentu saja terkait dengan hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan pengaruh yang nyata antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja, bisa dilihat ada beberapa hasil negatif dari jawaban mengenai iklim komunikasi. Seperti kepercayaan dari bawahan, ketidakikutsertaan mengenai kebijakan, kebebasan mengungkapkan 'isi pikiran', laporan masalah yang bagi mereka tidak diperhatikan. Oleh karena itu pihak perusahaan bisa mengambil tindakan untuk lebih memperhatikan dan mengembangkan iklim komunikasi organisasi di perusahaan.
2. Jika berdasarkan sumber tertulis, pengembangan iklim komunikasi merupakan tugas dan fungsi dari Hubungan Masyarakat. Karena perusahaan tidak memiliki departemen tersebut, maka perusahaan bisa memberdayakan departemen yang ada untuk mengembangkan iklim komunikasi ini.
3. Penelitian ini bisa dijadikan referensi bagi perusahaan jika perusahaan ingin melakukan penelitian lagi mengenai topik yang sama sehingga perusahaan bisa mendapatkan perbandingan dari perubahan iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawannya.

6.4.3 Rekomendasi Sosial

1. Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, penelitian ini bisa diterapkan pada organisasi manapun, baik komersial maupun non komersial. Dengan demikian penelitian ini juga dapat menjadi rujukan jika masyarakat ingin menerapkannya pada organisasi mereka

2. Sebagai tambahan, dapat dilihat bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini sudah menunjukkan validitas dan reliabilitas yang baik. Oleh karena itu, masyarakat dapat menggunakan indikator yang sama untuk melihat iklim komunikasi dalam organisasi mereka atau mengukur kinerja orang-orang yang berada dalam organisasi mereka.

