

Iklm Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi

André Hardjana¹

***Abstract:** Organizational climate is a major concept of human relations for understanding human behavior under different environmental influences. The climate affects employees' productivity as well as job satisfaction. The right climate serves as one of the most effective tools of the leader for motivating his subordinates. This article is a critical review of the concept of organizational climate and its theoretical models which were developed by major scholars. More importantly, it shows the way organizational climate leads to the emergence of organizational communication climate, which in turn leads to the concept of organizational culture.*

***Key words:** organizational climate, human relations, job satisfaction, productivity.*

Di dalam bidang studi 'komunikasi keorganisasian' (organizational communication, iklim organisasi (organization climate) dan iklim komunikasi (communication climate) adalah dua konsep penting yang harus dipahami dan tidak boleh dikacaukan, meskipun keduanya saling berhubungan. Kedua kosep ini merupakan strategi yang dibangun oleh manajemen sebagai upaya untuk menciptakan organisasi yang efektif, khususnya dengan pemberdayaan karyawan melalui kepuasan kerja. Iklim organisasi masuk ke dalam khazanah komunikasi keorganisasian, khususnya 'komunikasi manajerial' (*managerial communication*), berkat jasa dari W. Charles Redding, direktur Industrial Communication Research Center di Purdue University, Indiana, dan *bapak* dari bidang studi komunikasi keorganisasian. Di dalam buku monumental setebal 538 halaman yang berjudul *Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*, Redding menyajikan tinjauan

¹ **Andre Harjana** adalah Staf Pengajar di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Katolik Atma Jaya Jakarta

kritis atas berbagai teori dan riset tentang komunikasi di kalangan organisasi-organisasi industri dan bisnis dan sampai pada kesimpulan yang antara lain berbunyi sebagai berikut (Redding, 1972: 111):

“The climate of the organization is more crucial than are communication skills or techniques (taken by themselves) in creating an effective organization”. (Iklim organisasi’ adalah jauh lebih penting dari pada ketrampilan-ketrampilan ataupun teknik-teknik komunikasi (bila dilihat secara terpisah) dalam penciptaan organisasi yang efektif.

Kesimpulan tegas itu cukup mengejutkan bukan saja di kalangan ahli sejamannya tetapi juga kita semua yang menjadi siswa di bidang komunikasi keorganisasian. Setelah menyimak pernyataan Redding ini, kita pun tergerak untuk mengajukan beberapa pertanyaan. Apa yang dimaksud Redding dengan iklim organisasi? Mengapa iklim organisasi dipertentangkan dengan faktor-faktor teknis ’ketrampilan’ atau ’teknik komunikasi’? Apa komponen-komponen yang membentuk iklim organisasi?

Tulisan ini dimaksudkan sebagai sebuah upaya pemahaman tentang konsep iklim organisasi, termasuk asal-usul sejarah, perkembangan, kedudukannya sekarang dan implikasinya untuk riset.

PENGERTIAN DAN SEJARAH

Tinjauan kritis terhadap perkembangan teori dan riset tentang iklim organisasi yang dilakukan oleh Redding dapat dilihat sebagai bagian dari ’gelombang usaha pemahaman yang simpang siur di kalangan ahli organisasi dan manajemen yang berlangsung sejak tahun 1966. (Hellriegel dan Slocum, 1974:289-312). Kesimpang-siuran pengertian tentang iklim organisasi—sebagaimana ditunjukkan oleh Lawrence R. James dan Allan P. Jones (1974: 1096-1112) adalah karena di satu pihak konsep itu dikacaukan dengan konsep ’iklim psikologi’ (psychological climate) dan di lain pihak digunakan untuk menggantikan ’komponen-komponen situasional organisasi’ (components of situational variance in an organizational model), yang meliputi komponen kontekstual, struktural, sistem nilai, dan lingkungan fisik. Singkat kata, iklim organisasi dianggap sebagai istilah baru yang ’serba menyelimuti’ segala faktor penting organisasi yang sebelumnya justru sudah dipisah-pisahkan di dalam bidang studi organisasi. Istilah iklim organisasi digunakan sebagai sebuah ’metafora’. Istilah ’metafora’ dipinjam dari bidang studi kesusastraan yang pada dasarnya berarti ’kiasan’ atau ’perbandingan’, yakni *penyampaian sesuatu pengertian asing yang tidak dikenal melalui sesuatu ungkapan yang*

sudah dikenal. Misalnya, kita melukiskan bagaimana 'kapal yang bergerak lambat menerjang ombak' melalui ungkapan 'kapal itu *membajak* samodera', karena kita tahu bagaimana 'kecepatan petani membajak sawah'. Dengan menggunakan metafora, makna pesan menjadi lebih mudah ditangkap dan mengesankan. Dengan menyatakan 'iklim' organisasi, kita membandingkan lingkungan organisasi dengan lingkungan fisik geografis yang sudah kita kenal sebagai gabungan dari kekuatan udara, suhu, awan, hujan, dan panas matahari yang mempengaruhi perilaku kehidupan dalam masyarakat, seperti jenis makanan yang dikonsumsi, jenis pakaian yang digunakan, bentuk rumah yang dibangun, alat transportasi yang digunakan, jenis tanaman dan binatang yang dipelihara untuk memenuhi kebutuhan hidup dan bagaimana hubungan antaranggota masyarakat itu dibangun. Dengan menggunakan istilah iklim organisasi kita dapat mengerti bahwa perilaku dan hubungan antarkaryawan sebagai anggota organisasi dipengaruhi oleh gabungan sejumlah kekuatan yang membentuk 'lingkungan kerja' organisasi.

Studi tentang iklim organisasi dirintis oleh Kurt Lewin di tahun 1930-an, ketika ia mencoba menghubungkan perilaku manusia dengan lingkungannya. Dalam studi tersebut Lewin (1951:241) memperkenalkan istilah 'atmosfir' (atmosphere) yang terkait dengan 'medan psikologi' (psychological field) sebagaimana dapat dibaca dalam kutipan berikut ini:

Untuk memaparkan ciri-ciri '*medan psikologis*', kita harus memperhitungkan hal-hal khusus, seperti tujuan, stimuli, kebutuhan, hubungan sosial maupun ciri-ciri yang bersifat lebih umum, seperti *atmosfir* (misalnya, atmosfir yang ramah, tegang, atau permusuhan) atau tingkat kebebasan yang ada. Ciri-ciri medan ini secara keseluruhan sama pentingnya dalam ilmu psikologi, bila dibandingkan misalnya dengan *medan berat* (*field of gravity*) di dalam ilmu fisika klasik dalam penjelasan peristiwa-peristiwa. *Atmosfir psikologis* adalah kenyataan-kenyataan empiris dan merupakan fakta-fakta yang dapat diuraikan secara ilmiah. (Cetak miring ditambahkan untuk memperjelas, AH).

Dampak dari 'atmosfir psikologis' itu secara konkret dapat dilihat dalam rumus yang disusunnya sebagai $B = f(P, E)$. Perilaku seorang perawat (B) di dalam rumah sakit merupakan fungsi atau dipengaruhi oleh kepribadian atau ciri-ciri pribadi perawat tersebut (P) dan lingkungan rumah sakit atau iklim (E). Singkatnya, ada hubungan yang kuat antara perilaku dan lingkungan kerja—*atmosfir psikologis*, seperti keramahan, permusuhan, dan ketegangan.

Dalam perkembangan selanjutnya istilah 'atmosfir' yang diperkenalkan oleh Lewin ini ditinggalkan dan diganti dengan istilah iklim organisasi

(organizational climate). Sayangnya istilah iklim organisasi yang sudah mapan itu kemudian sering juga dikacaukan dengan istilah-istilah lain seperti, 'iklim psikologis' (psychological climate), 'kepribadian organisasi' (organizational personality), dan bahkan istilah umum 'situasi organisasi' (organizational situation) (James dan Jones, 1974). Istilah yang disebut terakhir dapat dikatakan cenderung 'mengaburkan' konsep iklim organisasi, sedangkan istilah-istilah lain pada dasarnya hanya menonjolkan salah satu dimensi dari iklim organisasi. Lebih dari itu, istilah 'budaya organisasi' (organizational culture) yang populer sejak kemunculannya di awal tahun 1980-an menambah keruwetan dalam upaya pemahaman kita tentang iklim organisasi ini (Goldhaber, 1993).

Pada awal sejarahnya studi tentang iklim organisasi terfokus pada bidang pendidikan—kondisi dalam proses belajar-mengajar di 'sekolah', yakni dalam kaitannya dengan 'produktivitas' siswa. Salah satu buku terkenal yang memuat rangkaian studi tentang iklim organisasi di sekolah adalah *The Organizational Climate of Schools*, karya Andrew W. Halpin dan D. B. Crofts (1963) dari University of Chicago. Dari pengertian iklim organisasi sebagai kondisi lingkungan kelas, yang berdampak pada 'produktivitas siswa, muncul studi-studi tentang iklim organisasi dalam artian 'praktek lingkungan kerja' yang berdampak pada 'produktivitas karyawan'. Aplikasi konsep iklim organisasi sebagai lingkungan kerja yang berpengaruh pada produktivitas karyawan menjadi populer berkat jasa George H. Litwin dan Robert A. Stringer, Jr. dari Harvard University. Kedua ahli ini melakukan serangkaian studi eksperimen dengan 'kondisi kelas' dan 'lingkungan kerja' organisasi bisnis yang hasilnya dilaporkan menjadi buku berjudul *Motivation and Organizational Climate* (1968). Mereka melakukan eksperimen di kalangan siswa-siswa sekolah menengah di dalam sebuah simulasi perusahaan dengan iklim yang berbeda-beda, yakni 'struktur bisnis otoriter' (authoritarian business structure), bisnis 'demokratis' (democratic friendly), dan bisnis 'kejar target' (achieving business). Dalam eksperimen itu peneliti bertugas sebagai pimpinan perusahaan yang harus mempraktekkan 'gaya kepemimpinan' (leadership style) yang berbeda-beda. Lingkungan bisnis 'kejar target' menunjukkan bahwa 'karyawan' mencapai kinerja tinggi, sedangkan bisnis 'demokratik' memberikan rasa kepuasan kerja yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, bila dilihat kaitannya dengan 'kepuasan kerja' (job satisfaction) yang meliputi unsur-unsur 'hubungan antar pribadi, kekompakan-kelompok, dan keterlibatan kerja', maka iklim organisasi yang berorientasi pada 'demokratis-afiliatif' mempunyai hubungan paling kuat, diikuti iklim 'kejar target-prestasi' dan terakhir 'iklim kekuasaan-otoriter'. Riset Litwin dan Stringer kemudian dilanjutkan dalam tiga buah penelitian di kalangan

karyawan perusahaan. Hasil-hasil riset lapangan itu ternyata konsisten dengan hasil yang diperoleh dari riset eksperimen di atas.

Hubungan positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja ternyata mendapat penegasan dari hasil studi sejumlah peneliti lain (Hellriegel dan Slocum, 1974:296). Bahkan tidak kurang dari 90 buah studi menurut perhitungan Hellriegel dan Slocum (1974) juga menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif dan konsisten dengan 'kinerja organisasi'. Meskipun tidak secara tegas dinyatakan dalam hubungan kausal, umumnya disepakati bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan 'kepuasan kerja' ataupun 'kinerja organisasi'. Namun bagaimana konsep iklim organisasi itu harus ditafsirkan dan dijabarkan, ternyata tidak terdapat kesepakatan di kalangan para ahli. Secara sederhana dapat dinyatakan bahwa penafsiran dan penjabaran konsep iklim organisasi dalam berbagai penelitian tersebut sangat tergantung pada orientasi para peneliti itu sendiri. Namun perbedaan orientasi di kalangan para ahli itu dan variasi penafsiran dan penjabaran konsep ini tetap menunjukkan bahwa iklim organisasi sebenarnya tidak dapat dipisahkan dari faham 'hubungan manusiawi' (human relations) yang kini secara lebih tegas termanifestasi melalui 'perilaku organisasi' (organizational behavior) (Davis, 1985). Faham 'human relations' mengajarkan bahwa pimpinan organisasi mempunyai tanggung jawab atas *penciptaan proses pengintegrasian para karyawan ke dalam lingkungan kerja yang dapat memotivasi mereka untuk bekerja bersama secara produktif, kooperatif, dan dapat memperoleh kepuasan ekonomi, psikologis, dan sosial.*

Demi pemahaman historis, di bawah ini akan disajikan tiga definisi berbeda yang dianggap penting dalam perkembangan pengertian konsep iklim organisasi dan dimensi-dimensi dalam penjabarannya menjadi semacam model, yakni definisi Garlie A. Forehand (1964), Litwin-Stringer (1968), dan John P. Campbell (1970).

Model Forehand

Definisi Forehand menonjolkan dua aspek dasar yang khas dalam pengertian iklim organisasi, yakni ciri khas organisasi yang tidak mudah berubah dan pengaruh ciri khas tersebut pada perilaku segenap anggota organisasi. Rumusan definisi Forehand (1964: 362) berbunyi sebagai berikut:

[Organizational climate is a] set of characteristics that describe an organization and that (a) distinguish the organization from other organizations, (b) are relatively enduring over time, and (c) influence the behavior of people in the organization].

[Iklim organisasi adalah] seperangkat ciri-ciri yang menggambarkan sebuah organisasi dan yang (a) membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lain, (b) bertahan hidup cukup lama, dan (c) mempengaruhi perilaku orang-orang di dalam organisasi tersebut.

Dalam penjelasannya Forehand menegaskan bahwa dampak iklim organisasi pada perilaku individu dapat dilihat pada stimuli yang dihadapi para anggota organisasi secara individual, kekangan atau hambatan atas kebebasan memilih perilaku di kalangan karyawan, dan proses pemberian sanksi dan ganjaran. Untuk penjelasan yang lebih rinci dan lengkap dengan penjabarannya kemudian, Forehand (1968: 65-82) menulis artikel berjudul "On the Integrations of Persons and Organizations" yang dimuat dalam buku yang disunting oleh Renato Tagiuri dan George H. Litwin (1968) berjudul *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Dalam artikel itu Forehand menegaskan bahwa iklim organisasi meliputi lima ciri asasi organisasi—juga terkenal dengan sebutan 'dimensi', yaitu: (1) ukuran dan struktur organisasi (size and structure); (2) pola kepemimpinan (leadership patterns); (3) kompleksitas sistem (system complexity); (4) arah tujuan (goal direction); dan (4) jaringan komunikasi (communication networks).

'Ukuran dan struktur' organisasi adalah sangat penting, karena sering menimbulkan salah pengertian di kalangan masyarakat. Di satu pihak ukuran organisasi sering dikaitkan dengan kualitas kemapanan organisasi—khususnya organisasi berukuran besar berarti kokoh dan stabil. Namun di lain pihak ukuran besar (complex organizations) juga dianggap sebagai tidak manusiawi, karena memperlakukan karyawan sebagai alat, sumber tenaga kerja, dan nomor—hubungan fungsional yang impersonal dan mekanistik. Secara keseluruhan besaran ukuran organisasi memang mempunyai dampak psikologis pada diri karyawan, namun lebih dari itu jenjang-jenjang organisasi menunjukkan makna psikologis yang jauh lebih penting bagi karyawan. Kedudukan karyawan sepanjang jenjang-jenjang hierarki organisasi mempunyai dampak yang jauh lebih besar di kalangan karyawan dari pada sekedar perbedaan ukuran organisasi, seperti perusahaan besar, menengah, atau kecil. Namun pada umumnya struktur organisasi menjadi penting karena terkait dengan ukuran organisasi. Semakin besar ukuran organisasi semakin jauh jarak antara para eksekutif di posisi puncak dengan karyawan operasional biasa di tingkat bawah. Jarak tersebut dapat menimbulkan hambatan psikologis yang menyebabkan karyawan yang berkedudukan jauh dari pusat pembuatan keputusan itu merasa terasing dan tidak masuk hitungan. Selain itu, jarak ini juga terkait dengan perasaan tidak manusiawi karena sulitnya menjalin interaksi dan hubungan sosial.

‘Pola-pola kepemimpinan’ meliputi berbagai gaya kepemimpinan (leadership styles) yang digunakan dalam perusahaan, rumah sakit, perguruan tinggi, atau badan pemerintah. Praktek kepemimpinan, yakni perlakuan pimpinan atas karyawan dalam kehidupan sehari-hari, merupakan kekuatan besar yang dapat menciptakan iklim yang menimbulkan dampak langsung pada kepuasan dan produktivitas. Pimpinan yang ‘dingin’ atau ‘hangat’, ‘sibuk kejar target’ atau ‘penuh pengertian dan pertimbangan’, ‘kontrol keras’ atau ‘dukungan’ akan ditanggapi berbeda-beda oleh karyawan—terkait dengan tingkat produktivitas karyawan.

‘Kompleksitas sistem’ merupakan wujud dari jumlah dan jenis hubungan antar bagian dari sistem. Kompleksitas sistem mengacu pada jumlah dan jenis hubungan yang terjadi di antara bagian-bagian—subsistem-subsistem yang biasanya disebut departemen atau divisi. Bila pembagian organisasi menganut sistem departemen, misalnya, maka yang menjadi pertanyaan pokok adalah bagaimana dependensi ataupun interdependensi di kalangan departemen-departemen yang ada. Bila sebuah departemen tergantung pada tiga departemen lainnya, maka intensitas interaksi antardepartemen tersebut akan sangat tinggi. Adapun bentuk interaksi tersebut akan ditentukan oleh jenis tujuan, teknologi, dan gaya kepemimpinan dalam departemen-departemen tersebut.

‘Arah tujuan’ berbeda menurut jenis organisasi. Perbedaan tujuan dapat digunakan sebagai dasar kriteria untuk membedakan organisasi menjadi kategori bisnis, layanan publik, dan filantropi. Bahkan di dalam kategori bisnis, yang sangat mementingkan laba, terdapat tujuan yang berbeda-beda dan sering tidak sejalan. Misalnya, dalam mencapai tujuan pokok yakni laba, perusahaan akan memberikan bobot yang berbeda-beda pada hubungan dengan tujuan perlindungan alam, pencemaran lingkungan, kerjasama dengan serikat kerja, hubungan komunitas atau CSR (corporate social responsibility) dan pusat-pusat riset di kampus. Tujuan yang bervariasi itu akan mempengaruhi perilaku karyawan karena pencapaian tujuan akan terkait dengan pemberian sanksi dan ganjaran. Maka prioritas tujuan-tujuan itu harus dibuat jelas di kalangan segenap pihak yang berkepentingan, karena kekaburan dan ketidak pastian dapat membingungkan, bahkan menimbulkan konflik.

‘Jaringan komunikasi’ merupakan dimensi iklim yang penting karena menunjukkan betapa jaringan komunikasi itu ‘silang menyilang’ antara jenjang-jenjang hierarki dan kelompok-kelompok karyawan. Dengan melihat jaringan komunikasi, kita dapat mengetahui jaringan antarstatus, pengaturan anta jabatan dan kewenangan, dan hubungan-hubungan antarkelompok. Jaringan-jaringan komunikasi yang menunjukkan arus informasi ke segala arah—ke atas, ke bawah, dan ke samping dan menyilang—dapat memberikan

pemahaman tentang bagaimana jaringan-jaringan status, kewenangan, keahlian dan tugas, dan kemitraan saling sentuh-menyentuh bahkan *tumpang suh* (overlapping) (Harold Guetzkow, 1965). Singkatnya, kita dapat menarik kesimpulan tentang filosofi manajemen yang dianut organisasi secara keseluruhan. Misalnya, setiap Senin pagi manajer perusahaan listrik negara memberikan informasi tentang apa yang harus dilakukan selama satu pekan. Karyawan-karyawan bawahan melaporkan di dalam wawancara lisan dengan konsultan bahwa ketentuan yang begitu rinci telah menghilangkan inisiatif mereka. Ketika atasan absen karena sakit seluruh unit kerjanya berantakan karena karyawannya pasif dan apatis. Ketika seorang manajer pensiun penggantinya dicari dari luar, karena segenap karyawan bawahannya tidak pernah diajak bicara tentang persoalan-persoalan yang dihadapi dalam divisi tersebut alias komunikasi berjalan hanya satu arah.

Model Forehand ini oleh para pengritiknya dikategorikan sebagai 'pendekatan multi atribut organisasi' (multiple measurement organizational attribute approach)(James dan Jones, 1974:1097). Model ini mengasumsikan bahwa komponen-komponen dari variasi situasi dalam organisasi ini dapat meliputi konteks organisasi, struktur, nilai-nilai dan norma-norma, proses, dan lingkungan fisik maupun berbagai konteks subsistem, misalnya departemen, ataupun konteks subkelompok, misalnya kelompok kerja. Komponen-komponen keseluruhan organisasi, subsistem, dan subkelompok ini umumnya dianggap sebagai 'variabel bebas', yang dalam interaksinya menghasilkan variabel tak bebas yang terdiri dari ukuran-ukuran atau kriteria pada tingkatan individu, kelompok, subsistem, ataupun organisasi. Untuk melengkapi model ini idealnya juga diperhitungkan ciri-ciri lingkungan sosial budaya dan individu.

Secara konseptual kita dapat melihat bahwa 'operasionalisasi'—daftar dimensi—yang dikembangkan oleh Forehand di atas jauh lebih luas dari pada cakupan rumusan definisi yang dibuatnya. Bila di dalam rumusan definisi iklim organisasi di atas Forehand pada dasarnya hanya menempatkan iklim organisasi sebagai 'deskripsi ciri-ciri organisasi' umum, yang di dalam literatur organisasi lebih terkenal dengan sebutan 'komponen-komponen *situasional*' atau '*structural*' organisasi, namun di dalam operasionalisasinya, ternyata termasuk juga 'komponen *proses*', yang terdiri dari 'pola kepemimpinan' dan 'jaringan komunikasi'. Konsepsi iklim organisasi yang dikembangkan oleh Forehand ini dianggap *kurang berbobot teori*, karena tidak menghasilkan temuan-temuan baru. N. Frederiksen (1968), misalnya, melakukan sebuah eksperimen tentang para manajer menengah dengan menggunakan variabel-variabel iklim organisasi yang terdiri dari 'kelekatkan pengawasan' (closeness of supervision) dan 'peraturan dan tata tertib' (rules and regulations). Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat

diramalkan di dalam ‘iklim inovatif’, namun lebih menonjol lagi di dalam ‘iklim yang konsisten’. Kesimpulannya, organisasi menggunakan ‘iklim berbeda-beda’ sebagai solusi atas masalah-masalah yang berbeda-beda. Eksperimen lain yang dilakukan oleh Litwin dan Stringer menggunakan tiga lingkungan bisnis: lingkungan otoriter dengan struktur yang tajam; lingkungan demokratik dengan interaksi bersahabat; dan lainnya lagi lingkungan bisnis agresif mengejar prestasi. Subjek dalam eksperimen itu diberi peluang untuk ‘memilih gaya kepemimpinan’ yang cocok untuk masing-masing lingkungan bisnis tersebut. Temuannya jelas, iklim bisnis demokratik memberikan kepuasan kerja kepada segenap karyawan. Selain itu, persepsi karyawan tentang iklim organisasi dalam eksperimen itu ternyata *sesuai dengan kenyataan* kondisi lingkungan kerja.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dalam ‘pendekatan multi atribut organisasi’ layak dikritik sebagai kurang membuka teorisasi baru, namun tidak berarti bahwa upaya konseptualisasi tentang iklim organisasi mengalami jalan buntu. Konsep-konsep ‘jaringan-jaringan komunikasi’ dan ‘pola-pola kepemimpinan’ yang terliput sebagai dimensi iklim merupakan sumbangan yang penting untuk konseptualisasi iklim organisasi selanjutnya—bahkan mendorong pemahaman baru tentang ‘peran komunikasi’ yang dapat dimainkan oleh para pimpinan organisasi dalam poembentukan iklim organisasi agar karyawan bekerja produktif.

Hasil berbagai penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi perlu diterima sebagai ‘metafora’ yang membutuhkan interpretasi yang lebih subjektif dari pada objektif. Dengan kata lain, iklim organisasi dianggap bukan semata-mata ‘deskripsi’ dari lingkungan obyektif, melainkan hasil pemrosesan psikologis yang bersifat subyektif. Bagaimana upaya-upaya konseptualisasi iklim organisasi yang bersifat subyektif psikologis ini akan kita lihat di bagian berikut.

Model Litwin-Stringer

Upaya-upaya konseptualisasi subjektif psikologis tentang iklim organisasi yang penting dapat ditemukan dalam dua buku yang masing-masing disunting oleh Renato Tagiuri dan George H. Litwin berjudul *Organizational Climate: Exploration of a Concept* (1968) dan oleh George H. Litwin dan Robert A. Stringer Jr. dengan judul *Motivation and Organizational Climate* (1968). Definisi yang kemudian dianggap klasik dan paling banyak dikutip adalah rumusan Renato Tagiuri (1968: 27), yang berbunyi sebagai berikut:

[Organizational climate is] a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members,

(b) influences their behavior, and (c) can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization.

Iklm orgnisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang bertahan cukup lama dan yang (a) dialami oleh segenap anggota organisasi, (b) mempengaruhi perilaku mereka, dan (c) yang dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri-ciri (atau atribut) khas organisasi tersebut.

Definisi Tagiuri tersebut dikemukakan dalam artikel berjudul “The Concept of Organizational Climate” yang dimuat dalam buku *Organizational Climate* yang ia sunting bersama Litwin tersebut di atas. Sebagai salah seorang anggota dari kelompok *human relations* di Graduate School of Business, Universitas Harvard, Tagiuri melihat iklim organisasi sebagai seperangkat ‘variabel persepsi’ (a set of perception variables) yang muncul sebagai dampak utama dari organisasi. Dalam definisi di atas disebutkan bahwa ‘kualitas lingkungan internal organisasi’ tersebut ‘dialami oleh para anggota’. Artinya, kualitas yang dimaksud adalah *bukan* deskripsi kondisi obyektif melainkan merupakan hasil proses pengalaman subyektif para karyawan. Jadi ‘kualitas’ yang dimaksud bukanlah ‘kondisi obyektif’ yang sama bagi semua karyawan, melainkan kondisi yang sudah diproses melalui persepsi sepanjang pengalaman subyektif. Selanjutnya pengalaman subyektif karyawan tersebut mempunyai pengaruh pada perilaku—bagaimana ia bekerja dan bertindak—di dalam organisasi. Akhirnya, perilaku karyawan—sebagai hasil dari persepsi tentang lingkungan kerja—tersebut dapat disimpulkan sebagai perwujudan nilai-nilai dari ciri khas organisasi. Singkatnya, definisi Tagiuri di atas menonjolkan persepsi subyektif karyawan tentang dimensi-dimensi dari pola perlakuan organisasi terhadap karyawan.

Konsepsi Tagiuri tentang iklim organisasi itu kemudian dijabarkan secara operasional oleh George H. Litwin dan Robert Stringer, Jr (1968: 45-65). Dalam rumusan operasionalisasi tentang iklim organisasi tersebut, Litwin dan Stringer memasukkan delapan dimensi yang telah mereka terapkan di dalam rangkaian empat buah penelitian mereka, yang selengkapnya adalah sebagai berikut: (1) Struktur (structure); (2) Tantangan dan tanggung jawab (challenge and responsibility); (3) Kehangatan dan dukungan (warmth and support); (4) Ganjaran dan hukuman (reward and punishment); (5) Konflik (conflict); (6) Standar kinerja dan harapan (performance standards and expectations); (7) Identitas organisasi (organizational identity), dan (8) Risiko dan pengambilan risiko (risk and risk-taking).

‘Struktur’ menunjukkan tingkat penjenjangan kewenangan sebagai pelaksanaan dari pembagian pekerjaan. Khususnya, ‘pembatasan dan hambatan-hambatan’, yang dibuat oleh atasan langsung atau pimpinan organisasi, yang harus ditaati oleh karyawan di dalam pelaksanaan kerja—instruksi dan petunjuk merupakan alat kontrol atasan terhadap kerja bawahan—dalam hubungan impersonal birokratis. Kepatuhan buta terhadap struktur hirarki akan menghasilkan dunia manajerial yang takut resiko, tertutup, jaga jarak dan hampa keterlibatan karyawan; keseragaman, tunggu perintah, dan apatis; defensif—suka berdalih dan saling melempar tanggung jawab— dan persaingan tidak sehat antardepartemen dengan ketergantungan pada kelompok yang sangat tinggi.

‘Tantangan dan tanggung jawab’ merupakan persepsi karyawan tentang tuntutan kerja dan peluang untuk maju, yang mendorong pencapaian yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar. Faktor tantangan terkait dengan perkembangan semangat untuk mengejar prestasi tinggi di kalangan karyawan. Motivasi karyawan untuk berprestasi dapat tumbuh subur bila organisasi, khususnya atasan langsung, memberikan peluang yang besar untuk bertanggung jawab. Berbagai penelitian oleh Douglas McGregor (1960), Rensis Likert (1961), Victor Vroom (1962), dan Frederick Herzberg (1966) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan tingkat kinerja secara positif berhubungan dengan ‘ekspresi diri’, ‘kontrol diri’, ‘partisipasi’, ‘kebebasan individu’ dan ‘tanggung jawab’. Secara khusus, Likert menunjukkan bahwa ‘tanggung jawab individu’ sangat penting dan di dalam iklim kelompok yang ‘cocok’, penambahan tanggung jawab dapat meningkatkan loyalitas pada kelompok, menambah fleksibilitas kelompok, dan meningkatkan kinerja kelompok. Singkatnya, peningkatan tanggung jawab terkait dengan kerukunan kelompok, fleksibilitas kelompok, dan kinerja.

‘Kehangatan dan dukungan’ menonjolkan orientasi pada peneguhan positif ketimbang pemberian hukuman di dalam pelaksanaan kerja. Kehangatan dalam sikap dan dukungan dapat meredakan berbagai macam kecemasan dan kerisauan tentang pekerjaan. Karyawan baru, yang merasa mendapat banyak bantuan dari lingkungan kerjanya, cenderung punya pengertian, rasa kebersamaan, dan lebih loyal pada organisasi. Karyawan-karyawan yang mempunyai tugas memberi dukungan lembaga, seperti guru, dokter, perawat, konselor, dan pelatih membutuhkan afiliasi yang tinggi dari lingkungan. Singkatnya, mereka membutuhkan iklim kerja yang mendukung.

‘Teori Y’ yang dikembangkan oleh Douglas McGregor dalam bukunya yang berjudul *The Human Side of Enterprise* (1960) yang dipertentangkan dengan ‘Teori X’ yang merupakan cerminan praktek tradisional, menunjukkan bahwa orientasi pada karyawan dalam bentuk kehangatan adalah sangat

penting untuk pelaksanaan kerja organisasi yang demokratis-partisipatif. Sejumlah penelitian secara konsisten menunjukkan dampak negatif jangka panjang dari ‘tindakan atasan yang tak tahu diri’ sehingga disarankan agar manajemen—khususnya atasan langsung—peduli terhadap suasana kerja karyawannya, seperti ‘sikap dan perilaku bersahabat, penuh pengertian, saling menghargai, dan saling mempercayai,’ dalam praktek penyeliaan, sehingga partisipasi karyawan dapat meningkat.

‘Ganjaran dan hukuman, persetujuan dan penolakan’ merupakan ukuran tentang persepsi situasi yang membutuhkan penegasan tentang aplikasi penggunaan ganjaran atau sanksi. Paparan Litwin dan Stringer (1968: 54) tentang dimensi ganjaran ini menyatakan bahwa “iklim yang berorientasi pada hadiah melebihi kekuatan ancaman akan hukuman sebagai upaya membangkitkan niat untuk mencapai prestasi, dedikasi, dan kerukunan kelompok maupun sebagai upaya mengurangi perasaan takut-gagal.” Ganjaran di sini diartikan sebagai persetujuan atasan terhadap perilaku atau tindakan karyawan, sedangkan hukuman merupakan penolakan terhadap penyimpangan. Intinya ganjaran menunjukkan tingkat kepatuhan dan kerukunan para karyawan dalam organisasi, sedangkan hukuman menunjukkan penyimpangan dan keretakan hubungan antarkaryawan di dalam organisasi. Integrasi segenap karyawan dijunjung tinggi sebagai nilai yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

‘Konflik’ merupakan ukuran persepsi tentang perbedaan kepentingan dan persaingan antarpribadi dan unit kerja. Organisasi selalu mencari solusi dalam situasi konflik agar dampaknya dapat ditekan sekecil mungkin. Konflik-konflik keras tidak hanya membuat suasana kerja menjadi ricuh tetapi juga dapat menimbulkan stres dan frustrasi di dalam lingkungan kerja. Solusi-solusi konflik sangat berpengaruh pada fungsi efektivitas dan integrasi organisasi. Jenis modus dalam penyelesaian konflik antarindividu atau unit kerja terkait dengan efektivitas integrasi dan fungsi-fungsi organisasi. Konflik dan resolusi konflik dapat menjadi petunjuk dari dinamika perkembangan organisasi.

‘Standar kinerja dan harapan’ mengukur persepsi tentang pentingnya kinerja dan kejelasan pengharapan berkaitan dengan kinerja dalam organisasi. Teori ‘motif berprestasi’ (achievement motivation) dibangun seputar standar kerja yang secara ideal unggul (excellence). Maka karyawan selalu diharapkan mencapai kinerja yang sesuai dengan ‘motif berprestasi’ yang dimiliki, yakni keinginan untuk unggul. Dengan demikian standar-standar kerja yang ditentukan oleh para karyawan sendiri merupakan cerminan dari motivasi untuk berprestasi di kalangan karyawan yang bersangkutan. Singkatnya, standar kinerja tinggi tidak ditentukan oleh kebijakan atasan melainkan sebagai cermin dari dorongan untuk berprestasi mereka sendiri.

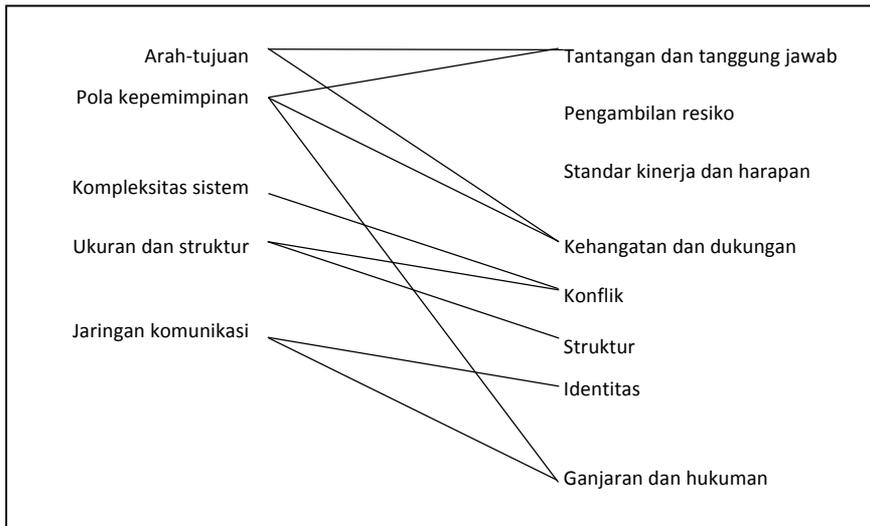
'Identitas organisasi' merupakan ukuran untuk loyalitas kelompok di kalangan karyawan. Studi tentang loyalitas karyawan menunjukkan bahwa loyalitas terkait dengan keteguhan identitas dan perbaikan kinerja karyawan. Buku Saul W. Gellerman yang berjudul *Motivation and Productivity* (1963) menunjukkan bahwa karyawan tingkat manajerial dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinannya melalui peningkatan 'loyalitas kelompok' yang terkait dengan peningkatan produktivitas. Para karyawan merasa bangga dengan prestasi yang mereka capai melalui jerih payah sendiri. Angka produktivitas yang tinggi merupakan *feedback* yang dapat memperbesar *ego* dan kerjasama kelompok. Karyawan yang merasa bangga sebagai anggota kelompok kerja dalam organisasi, akhirnya dapat mencapai kebanggaan sebagai anggota organisasi. Semakin besar jumlah karyawan yang memiliki kebanggaan sebagai anggota organisasi semakin tinggi kinerja organisasi tersebut, yang akhirnya mengangkat reputasi organisasi di mata segenap karyawan. Pimpinan yang efektif dapat memetik keuntungan dengan meningkatnya produktivitas, karena karyawan bawahan dapat bekerja produktif sendiri dan mereka sangat bangga atas prestasi tersebut.

'Risiko dan pengambilan risiko' mengacu pada filosofi manajemen yang terkait dengan peluang dan resiko di dalam proses pembuatan keputusan. Menurut penelitian Litwin karyawan yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi—motif prestasi tinggi—cenderung mempunyai keberanian yang lebih besar untuk ambil resiko. Oleh karena itu, iklim 'peluang ber-resiko' dianggap sesuai untuk karyawan yang mempunyai motif berprestasi. Sebaliknya, iklim yang 'konservatif' akan membuat mereka frustrasi dan melembekkan semangat kerja. Kesimpulannya, iklim organisasi yang mendorong karyawan untuk 'berani ambil resiko' dapat merangsang kebutuhan untuk berprestasi di kalangan karyawan.

Dalam pandangan Litwin dan Stringer kesemua dimensi iklim di atas bekerja dalam interaksi—tidak secara terpisah-pisah. Secara keseluruhan saling keterkaitan faktor-faktor iklim organisasi terkait dengan motivasi yang berkembang dalam organisasi, khususnya motivasi untuk membangun afiliasi kelompok, mencapai prestasi, dan menjalankan kekuasaan dan kewenangan. Kesimpulan yang dari riset Litwin dan Stringer yang disepakati oleh para ahli selanjutnya adalah bahwa 'iklim memang mempunyai dampak pada kepuasan dan motivasi, tegasnya kepuasan dan produktivitas kerja karyawan.

Untuk melihat persamaan dan perbedaan dari dimensi-dimensi yang terliput di dalam kedua pendekatan di atas kita dapat dibuat tabel perbandingan sederhana (*Lihat Gambar 1*).

Gambar 1. Perbandingan Dimensi-dimensi Kedua Model Pemikiran Iklim Organisasi



Dari tabel perbandingan tersebut, kita dapat melihat bahwa dimensi-dimensi 'pengambilan resiko', 'standar kinerja dan pengharapan' dan 'identitas' yang merupakan dimensi lunak di dalam model pemikiran Litwin dan Stringer tidak mendapat padanan secara tegas di dalam model pemikiran Forehand. Mungkin konsep 'identitas' yang dikembangkan oleh Litwin-Stringer dapat dikaitkan dengan dimensi 'jaringan-jaringan komunikasi' yang merupakan salah satu dari dua dimensi lunak dalam model Forehand—dimensi lunak lainnya adalah 'pola-pola kepemimpinan'. Singkat kata, sesuai dengan namanya, 'pendekatan multi atribut organisasi' model pemikiran Forehand cenderung terbatas pada dimensi-dimensi keras, sedangkan model Litwin-Stringer lebih menekankan faktor-faktor lunak. Model Litwin-Stringer memang tidak memasukkan dimensi 'pola-pola kepemimpinan' namun sebagai gantinya menyebutkan tiga buah dimensi, yang dapat dianggap sebagai rincian dari konsep 'pola-pola kepemimpinan' yakni 'tantangan dan tanggung jawab', 'kehangatan dan dukungan', dan 'ganjaran dan hukuman'. Dimensi-dimensi 'identitas', 'tantangan dan tanggung jawab', 'pengambilan

resiko' dalam pembuatan keputusan, dan 'standar kinerja dan harapan' semuanya terkait dengan ego dan pengembangan diri, yang menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan di jenjang yang lebih rendah—fisiologi dan keamanan—diasumsikan telah terpenuhi menurut persepsi para karyawan di dalam penelitian Litwin dan Stringer.

Model Litwin-Stringer ini dalam kategori James dan Jones (1974) disebut 'Pendekatan Persepsi Atribut Organisasi' yang merupakan pendekatan paling besar tentang iklim organisasi.

Model Campbell

Konsepsi Litwin-Stringer ini kemudian ditinjau dan dikembangkan oleh John P. Campbell *et al.* (1970). Persepsi individu tentang organisasi dalam pandangan Campbell *et al.* merupakan elemen-elemen iklim yang sangat penting, karena persepsi itu selanjutnya mempengaruhi perilaku, sedangkan iklim sendiri dipandang sebagai variabel situasional atau dampak utama organisasi. Dalam pengembangan konsepsinya tentang iklim organisasi, Campbell *et al.* beranggapan bahwa iklim sebagai deskripsi situasi organisasi yang seharusnya meliputi unsur-unsur variasi antarkelompok. Selanjutnya Campbell *et al.* (1970) menjelaskan bahwa situasi organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat kategori umum: (1) ciri-ciri struktural (structural properties); (2) ciri-ciri lingkungan (environmental characteristics); (3) iklim organisasi (organizational climate); dan (3) ciri-ciri peran formal (formal role characteristics). Maka ia membuat definisi iklim organisasi yang berbunyi sebagai berikut:

a set of attributes specific to a particular organization that may be induced from the way the organization deals with its members and environment. For the individual member within an organization, climate takes the form of a set of attitudes and expectancies which describe the organization in terms of both static (such as autonomy) and behavior-outcome and outcome-outcome contingencies.

[Iklim organisasi adalah] seperangkat ciri-ciri khusus dari sebuah organisasi yang dapat disebabkan oleh cara organisasi itu memperlakukan anggota-anggotanya dan lingkungannya. Bagi masing-masing anggota organisasi, iklim adalah berbentuk seperangkat sikap dan pengharapan yang menggambarkan organisasi dalam artian ciri-ciri statis (seperti tingkatan otonomi) dan 'hasil-perilaku', dan kontingensi hasil-hasil.

Dalam definisi di atas, iklim organisasi dipahami sebagai 'persepsi-persepsi pribadi perorangan' dan bahwa 'persepsi-persepsi tersebut mengatur perilaku karyawan', sedangkan iklim itu sendiri dipandang sebagai variabel-variabel situasi atau dampak utama organisasi. Dari paparan tentang keempat kategori tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi pada dasarnya mempunyai empat dimensi sebagai berikut: (1) 'otonomi pribadi' (individual autonomy); (2) 'derajat tekanan struktur pada jabatan' (the degree of structure imposed upon the position); (3) 'orientasi tentang ganjaran' (reward orientation); dan (4) 'pengertian, kehangatan, dan dukungan' (consideration, warmth, and support).

Keempat dimensi ini dalam pandangan Campbell *et al.* merupakan sintesis dari berbagai studi dan literatur sebelumnya. Dalam penjelasannya masing-masing dimensi dikaitkan dengan faktor-faktor yang mendasarinya.

Dimensi 'otonomi pribadi' dilandasi oleh tanggung jawab pribadi, kebebasan relatif sebagai karyawan, orientasi pada peraturan, dan peluang-peluang untuk melakukan tindakan inisiatif. Kemudian, 'derajat tekanan struktur' didasarkan atas faktor-faktor struktur, struktur manajerial, dan kelekatan pengawasan atau supervisi—derajat bagaimana atasan menentukan dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan pekerjaan dan bagaimana cara mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sedangkan 'orientasi pada ganjaran' didasarkan atas faktor-faktor imbalan, kepuasan secara keseluruhan, orientasi pada kemajuan prestasi, promosi, dan semangat 'mengejar' laba atau tingkat penjualan—apakah karyawan merasa menerima ganjaran atas pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Akhirnya, 'pengertian, kehangatan, dan dukungan' didasarkan atas dukungan manajerial, pembinaan dan pendidikan bawahan, sikap hangat, dan kesiapan membantu.

Dalam penjelasannya, Campbell *et al.* menyatakan bahwa perbedaan tingkatan situasi dan individu menunjukkan kekuatan pengaruh yang berbeda-beda pula. Penjelasan ini didasarkan pada model *linkage* yang menyatakan bahwa keterkaitan antara variabel independen organisasi yang obyektif (size) dan variabel dependen (partisipasi dalam organisasi) ditengahi oleh dua perangkat proses, yakni 'proses organisasi' (organizational processes) yang terkait 'size' (jumlah komunikasi, spesialisasi tugas-tugas) dan 'proses psikologi' (psychological processes) antaranggota (perasaan tertarik, kepuasan kinerja). Iklim organisasi dipandang sebagai sesuatu yang secara situasional ditentukan oleh proses psikologi—variabel-variabel iklim organisasi dilihat atau sebagai faktor kausatif atau faktor penengah atas kinerja dan sikap karyawan. Titik 'penengahan' (moderation) terdapat atau di antara ciri-ciri situasi obyektif atau proses dan perilaku, atau di antara ciri-ciri

individu dan perilaku. Iklim organisasi dipandang sebagai ukuran persepsi yang menggambarkan organisasi dan berbeda dari variabel-variabel sikap, evaluasi, dan kepuasan kebutuhan. Lebih dari itu, persepsi iklim organisasi dianggap dapat mempengaruhi valensi yang melekat pada hasil kerja, faedah untuk hasil-hasil kerja itu, dan berbagai strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Dari hasil penelitian yang dilakukan Campbell dan Beaty (1971) di kalangan buruh pabrik dapat ditarik tiga temuan penting. Pertama, di antara subyek penelitian terdapat perbedaan yang lebih jelas dalam hal persepsi tentang iklim kerja dari pada persepsi tentang iklim organisasi. Kedua, perbedaan persepsi tentang iklim organisasi ternyata lebih dipengaruhi oleh perbedaan unit kerja daripada individu. Akhirnya, perbedaan persepsi tentang iklim organisasi ternyata menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja kelompok, meskipun hubungan tersebut tidak termasuk kuat. Dalam penelitian itu digunakan tujuh dimensi iklim organisasi: struktur tugas, hubungan ganjaran/kinerja, sentralisasi keputusan, pengutamaan pencapaian kerja, pengutamaan latihan dan pengembangan, keamanan vs risiko, dan keterbukaan vs sikap defensif. Sebagaimana besar dari dimensi-dimensi ini dapat dikatakan terkait dengan 'gaya kepemimpinan' dan 'kerjasama kelompok', yang oleh para ahli komunikasi nantinya dipandang sebagai muatan konsep iklim komunikasi.

Konsepsi Campbell tentang iklim organisasi sebagai 'ciri khas organisasi' ini selanjutnya diperjelas oleh Robert D. Pritchard dan B. W. Karasick (1973: 126) dengan orientasi khusus pada manajerial. Definisi yang berperspektif manajerial itu dikemukakan dalam laporan penelitian mereka yang berjudul "The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Satisfaction" (Pritchard dan Karasick, 1973: 126) dan berbunyi sebagai berikut:

Organizational climate is a relatively enduring quality of an organization's internal environment distinguishing it from other organizations; (1) which results from the behavior and policies of members of organizations, especially top management; (2) which is perceived by members of the organizations; (3) which serves as a basis for interpreting the situation; and (4) acts as a source of pressure for directing activity.

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang relatif bertahan lama yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain; (1) yang merupakan hasil dari perilaku dan kebijakan-kebijakan anggota organisasi, terutama manajemen puncak; (2) yang dipersepsikan oleh para anggota organisasi; (3) yang menjadi dasar peafsiran situasi; dan (4) yang menjadi sumber tekanan-tekanan dalam pengarahan kegiatan.

Perkembangan konsepsi iklim sebagaimana jelas dari definisi Pritchard-Karasick di atas selain menunjukkan orientasi manajerial juga mengacu pada perspektif psikologi. Mereka tidak menyebutkan bahwa iklim mempunyai dampak pada perilaku secara langsung melainkan pada penafsiran situasi dan membentuk sumber tekanan-tekanan psikologis dalam pengarahan kegiatan karyawan oleh manajer. Dari serangkaian penelitian Pritchard dan Karasick yang menggunakan pendekatan Campbell *et al.* (1970)—empat kategori situasi organisasi yang meliputi ciri-ciri struktural (structural properties); ciri-ciri lingkungan (environmental characteristics); iklim organisasi (organizational climate); dan ciri-ciri peran formal (formal role characteristics) sebagaimana telah dijelaskan di atas—dapat disimpulkan bahwa persepsi tentang iklim organisasi dipengaruhi baik oleh organisasi secara keseluruhan maupun oleh unit-unit kerja organisasi tersebut. Lagi pula angka skor iklim menunjukkan hubungan dengan kepuasan individu dan kinerja kelompok unit-unit kerja, namun ternyata angka skor iklim tersebut tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja individu. Akhirnya, juga ditemukan bahwa beberapa dimensi iklim organisasi menengahi hubungan yang ada di antara ciri-ciri individu karyawan dengan kinerja dan kepuasan.

Dari tinjauan maupun studi-studi yang dikutip di atas, kiranya dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi perlu dipahami dan diukur dengan persepsi. Namun kekuatan pengaruh tersebut perlu dilihat sesuai jenjang-jenjang perbedaan dalam hal variabel-variabel struktur, seperti rentang kendali, dan dimensi iklim organisasi seperti persepsi tentang otonomi yang nampak cukup jelas. Variabel-variabel lain nampak agak kabur karena sukar dibedakan dari variabel-variabel yang jelas-jelas termasuk dalam kategori struktur, proses, sistem nilai, dan norma kebiasaan organisasi. Misalnya 'otonomi individu' dan 'derajat tekanan struktur pada kedudukan' dapat diukur dengan variabel struktur obyektif 'formalisasi, standarisasi, dan spesialisasi' atau dengan ukuran-ukuran kepemimpinan, pengendalian, dan proses pembuatan keputusan. Dimensi 'pengertian, kehangatan, dan dukungan' pada dasarnya merupakan fungsi kepemimpinan dan proses kelompok.

Kedudukan Dewasa Ini

Dari paparan di atas jelas bahwa iklim organisasi sangat populer sekitar tahun 1970-an. Model Litwin dan Stringer dengan definisi dari Tagiuri merupakan model yang paling terkenal dari semua konseptualisasi dan model

yang berkembang saat itu. Dalam perkembangannya model ini mendapat sambutan, kritikan, dan pengembangan di kalangan para ahli psikologi. Secara konseptual—sebagaimana telah disinggung di atas—iklim organisasi berpangkal pada pengertian dan gerakan *human relations*. Maka para ahli yang bergerak di bidang *human relations* dan *organizational behavior*, tetap menaruh perhatian besar pada konsep ini. Kemudian berkat muatan substansi yang terliput dalam konseptualisasinya, iklim organisasi juga mendapat perhatian khusus dari kalangan ahli komunikasi, khususnya *industrial and organizational communication*. Keith Davis, James M. Higgins, dan Richard Hodgetts adalah tiga orang tokoh terkenal yang telah menyebarkan dan menghidupkan konsep iklim organisasi sampai tahun 1990-an, meskipun bidang studi *human relations* itu kini telah berkembang menjadi *human behavior* yang secara teknis disebut *organizational behavior*. Konsep iklim organisasi mendapat perhatian besar dari kalangan para ahli komunikasi berkat rintisan W. Charles Redding, yang kemudian dilanjutkan oleh para siswanya, terutama Gerald M. Goldhaber dan Marshall Scott Poole yang cenderung menghubungkan konsep tersebut dengan 'budaya organisasi' (*organizational culture*), konsep besar lain yang populer sejak kemunculannya di tahun 1980-an.

Keith Davis, yang tersohor dengan penelitian *ECCO* (*Episodic Communication Channels in Organizations*) untuk analisis *internal communication* dan *grapevine*, menulis buku berjudul *Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior* (1957). Dalam perkembangannya judul buku yang sangat berpengaruh ini kemudian diubah menjadi *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (1972), yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan judul *Perilaku Organisasi*. Di dalam buku aslinya, iklim organisasi tampil sebagai konsep dasar yang membentuk 'model perilaku organisasi' sebagai bab khusus. Pada dasarnya Davis mengkonsepsikan 'iklim organisasi sebagai sistem perilaku'. Definisi Davis (1985: 120) tentang iklim organisasi cukup sederhana dan berbunyi sebagai berikut:

Organizational climate is the human environment within which organization's employees do their work. We cannot touch it, but it is there. Like the air in a room, it surrounds and affects everything that happens in an organization. In tern, climate is affected by almost everything that occurs in an organization. It is a systems concept. ... The words by which one refers to employees (such as 'hands'), the attitudes of top management, company policies , and other matters all combine to establish the organizational climate in each institution.

Iklim organisasi adalah lingkungan manusiawi dalam kerangka mana karyawan-karyawan organisasi melaksanakan pekerjaan. Kita tidak dapat menyentuhnya, tetapi nyata adanya. Seperti udara di sebuah ruangan, iklim organisasi mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi. Pada gilirannya, iklim dipengaruhi oleh segala yang terjadi di dalam organisasi. Ini betul-betul konsep kesisteman.Segala kata-kata yang ditujukan kepada karyawan (misalnya 'anak buah'), segala macam sikap pimpinan puncak, kebijakan-kebijakan organisasi, dan hal-hal lainnya semuanya ter-ramu membentuk 'iklim' dalam setiap lembaga.

Dalam elaborasinya, konsep Davis (1985: 124) menyebutkan iklim sebagai kombinasi dari sepuluh unsur sebagai berikut: (1) Kualitas kepemimpinan; (2) Tingkat kepercayaan; (3) Komunikasi ke atas dan ke bawah; (4) Perasaan tentang pentingnya pekerjaan; (5) Tanggung jawab; (6) Ganjaran yang adil; (7) Tekanan kerja yang wajar (tidak berlebihan); (8) Peluang; (9) Pengendalian, struktur, dan birokrasi yang wajar; dan (10) Partisipasi karyawan.

Kesepuluh elemen ini ditimba dari faktor-faktor yang dikemukakan dalam model Litwin-Stringer tersebut di atas dan model Sistem Empat yang dikembangkan oleh Rensis Likert (1961) dalam *New Patterns of Management*. Daftar elemen itu jelas meliputi 'kondisi fisik' organisasi—termasuk ukuran organisasi—dan tidak terkait dengan 'persepsi individu'. Hal ini dapat dimengerti karena faham *human relations* pada dasarnya adalah hubungan-hubungan antarmanusia yang terjadi di antara jajaran manajemen dengan segenap karyawan untuk menumbuhkan kesadaran diri dan perasaan positif tentang harga diri di dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Lebih khusus lagi, Richard M. Hodgetts, salah seorang penulis buku terkenal berjudul *Human Relations at Work* (2002: 5) menyatakan bahwa "*Human relations is the process by which management and workers interact and attain their objectives* (Human relations adalah proses bagaimana jajaran manajemen dan karyawan berinteraksi dan bekerja mencapai tujuan-tujuan mereka).

Dalam kerangka pengertian ini, iklim organisasi adalah 'kondisi manusiawi' yang terbentuk sebagai hasil pola hubungan timbal balik di antara jajaran pimpinan dan karyawan. Kondisi manusiawi ini mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, sedangkan aspek-aspek fisik organisasi tidak termasuk ke dalam ruang lingkup iklim organisasi. Berdasarkan konsepsi ini, Davis membedakan iklim organisasi menjadi empat kategori, yakni 'otokratik,

paternalistik, pendukung, sejawat’ (autocratic, custodial, supportive, collegial). (Lihat *Gambar 2*).

Gambar 2. Iklim Organisasi sebagai Sistem Perilaku

	Otokratik	Paternalistik	Pendukung	Sejawat
Model berbasis	Kekuasaan	Sumber daya ekonomi	Kepemimpinan	Kemitraan, saling membantu
Orientasi manajerial	Otoritas: Jabatan	Uang	Dukungan	Gugus kerja, kelompok
Orientasi karyawan	Patuh, taat	Keamanan dan fasilitas	Pelaksanaan tugas	Tanggung jawab
Dampak psikologis pada karyawan	Dependensi pada bos	Dependensi pada organisasi	Partisipasi	Komitmen, disiplin diri
Pemenuhan kebutuhan karyawan	Subsisten, bertahan hidup	Keamanan, pemeliharaan	Status dan penghargaan	Aktualisasi diri
Hasil kinerja	Batas minimum	Kerjasama Pasif	Tergugah Semangat	Antusiasme

(Sumber: Keith Davis, *Human Behavior at Work*. 8th ed. , New York: McGraw Hill, 1985: 129)

Catatan: Istilah ‘paternalistik’ merupakan terjemahan dari ‘custodial’; mungkin dapat diartikan sebagai ‘pamong’. Baik ‘paternalistik’ maupun ‘pamong’ menunjukkan bahwa pimpinan yang nampak baik hati itu juga otoriter.

Kategorisasi iklim sebagai sistem perilaku ini mengingatkan kita pada keempat sistem yang dikembangkan oleh Likert. Likert membedakan efektivitas pola manajemen menjadi empat, yang dapat dipandang sebagai sebuah garis kontinum yang merentang dari ujung Sistem 1 (paling tidak efektif) ke Sistem 4 (paling efektif) sebagai berikut: (1) otoriter penindas (exploitative authoritative)—penindas, kejam; (2) otoriter baik hati (benevolent authoritative)—paternalistik; (3) konsultatif (consultative)—konsultatif, minta masukan; dan (4) partitipasi kelompok (participative group).

Kecenderungan ke arah model Litwin-stringer’ juga ditunjukkan oleh James M. Higgins, salah seorang pengajar ‘*human relations*’ yang terkenal. Dalam buku berjudul *Human Relations: Concepts and Skills* yang sudah mengalami beberapa kali revisi, Higgins (1982: 204) melihat iklim organisasi

sebagai 'kombinasi antara pekerjaan organisasi dan lingkungan sosial', sebagaimana jelas dari kutipan yang berbunyi di bawah ini.

Iklim organisasi adalah gabungan persepsi-persepsi para karyawan, termasuk persepsi-persepsi karyawan jajaran manajerial, tentang kenyamanan kerja organisasi dan lingkungan sosial. (*Organizational climate is the sum of employees' perceptions, including those of managerial employees, of the desirability of the organization's work and social environment*).

Faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi menurut Higgins pada dasarnya terdiri dari dua kelompok, yakni kategori variabel organisasi dan variabel non organisasi. Kategori variabel organisasi meliputi pimpinan-manajemen, tindakan individu karyawan, tindakan-tindakan kelompok kerja, dan tindakan-tindakan organisasi. Sedangkan kategori non organisasi meliputi faktor-faktor eksternal, khususnya keadaan ekonomi, seperti inflasi, dan teknologi. Secara tegas Higgins menyatakan konsep iklim semakin populer di kalangan bisnis, karena telah ditemukan bukti-bukti empiris yang cukup kuat bahwa terdapat hubungan yang positif antara 'iklim' dengan 'produktivitas dan kepuasan kerja'. Akibatnya, iklim organisasi harus ditinjau ulang dengan survei secara teratur, agar pimpinan dapat mengambil tindakan yang cocok untuk 'memperbaiki iklim'.

Menurut Higgins pimpinan bertanggung jawab atas '*penyediaan iklim yang sesuai*' (*providing the right climate*), karena 'apapun yang dilakukan pimpinan pasti mempunyai dampak tertentu pada iklim.' (Higgins, 1982: 206). Pengaruh pimpinan menurut Higgins bersumber pada kepribadian dan gaya kepemimpinan. Sesudah kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi iklim adalah individu—kepribadian karyawan, khususnya kebutuhan dan tindakan-tindakan untuk memuaskan kebutuhan tersebut, terutama 'komunikasi antar sesama karyawan' dan 'komunikasi dengan atasan'. Kekuatan ketiga yang berpengaruh pada 'iklim' adalah perkembangan kelompok. Pengaruh ini terjadi melalui dua proses, yakni proses formal—dalam bentuk kelompok kerja—dan proses informal, yakni kelompok persahabatan dan kepentingan. Kedua proses ini membentuk pola perilaku sesuai dengan ekspektasi sebagai anggota kelompok-kelompok persahabatan dan kepentingan tersebut. Pola perilaku kelompok menunjukkan produktivitas tinggi bila terdapat motivasi untuk bekerja sama, saling mempercayai, terbuka, dan mendukung. Organisasi secara keseluruhan dapat mempengaruhi iklim melalui sistem-sistem manajemen yang dikembangkan. Sistem manajemen pada dasarnya berarti bagaimana perlakuan para manajer terhadap karyawan. Sistem manajemen meliputi sistem-sistem komunikasi, sistem imbalan/kinerja, sistem tunjangan dan jaminan, kebijakan

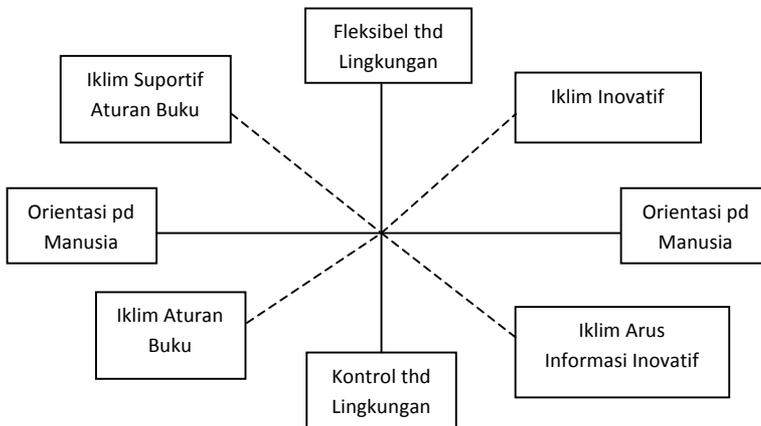
dan prosedur kerja, kebijakan-kebijakan perusahaan, dan struktur organisasi. Perlakuan organisasi terhadap karyawan ini membentuk persepsi karyawan tentang kenyamanan kerja dan lingkungan sosial—iklim organisasi. Akhirnya, iklim juga mendapat pengaruh dari kekuatan luar organisasi, seperti inflasi dan teknologi. Pemerintah dapat membatasi kenaikan gaji pegawai demi pengendalian inflasi dan kemajuan teknologi dapat meningkatkan persaingan. Dengan demikian, konsepsi Higgins tentang iklim organisasi dilandasi oleh asumsi bahwa pimpinan organisasi menyadari dan memperhitungkan kekuatan hubungan antara kondisi eksternal dan kondisi internal organisasi dalam membentuk dan memelihara iklim.

Demi kepraktisan para penganut faham *human relations* mengikuti jejak Davis dengan lebih memusatkan perhatian pada faktor-faktor kebijakan organisasi dan cenderung mengabaikan faktor-faktor fisik. Mereka beranggapan bahwa praktek manajemen dalam lingkungan kerja sehari-hari sangat tergantung pada kebijakan. Berdasarkan pengertian ini, sekelompok peneliti yang dipimpin oleh G. de Cock di Universitas Katolik Leuven, Belgia, berhasil membuat *Climate Index* yang dikembangkan berdasarkan persilangan antara dua dimensi kebijakan, yakni dimensi orientasi organisasi pada karyawan—organisasi (Model Ohio State) dan dimensi keterbukaan—ketertutupan (Model *Open System*) terhadap lingkungan. Dari persilangan dua dimensi kebijakan ini dapat ditemukan empat iklim organisasi yang berbeda, yakni *iklim inovatif* (*innovative*), *iklim arus informasi* (*information flow*), *iklim aturan buku alias birokratis* (*respect for rules*), dan *iklim suportif* (*supportive climate*). Untuk jelasnya lihat Gambar 3.

W. Charles Redding adalah orang pertama dari kalangan ilmu komunikasi, yang menanggapi iklim organisasi. Menurut Redding untuk memahami efektivitas organisasi, 'iklim organisasi adalah jauh lebih penting dari pada ketrampilan atau teknik komunikasi'. Dalam buku monumental berjudul *Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research* (1972), yang merupakan tinjauan kritis atas studi empiris dan teori yang berkembang tentang komunikasi industri dan bisnis saat itu, Redding menunjukkan bahwa pada dasarnya iklim organisasi mempunyai dua dimensi, yakni dimensi organisasi dan dimensi interaksi. Dimensi organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, bila diproses sebagai objek persepsi dan dimaknai. Proses persepsi dengan pemaknaannya itu adalah '*komunikasi intrapersonal*' (*intrapersonal communication*) yang mempengaruhi sikap dan perilaku—khususnya interaksi di kalangan karyawan, termasuk jajaran manajemen. Oleh karena itu dari iklim organisasi, yang telah dielaborasi oleh Litwin dan Stringer, Redding mencetuskan konsep baru yang ia sebut sebagai '*iklim komunikasi keorganisasian*' (*organizational communication climate*)—kemudian terkenal dengan sebutan yang lebih

singkat sebagai *iklim komunikasi (communication climate)*. Konsep iklim komunikasi menunjukkan bahwa persepsi-persepsi kognitif dan afektif karyawan tentang organisasi secara keseluruhan mempengaruhi perilaku formal di dalam organisasi. Pemahaman konseptual tentang iklim organisasi dan iklim komunikasi dapat menjadi lebih jelas dengan menghubungkan kedua konsep ini dengan '*budaya organisasi*' (*organizational culture*) sebuah konsep baru yang diperkenalkan oleh Andrew M. Pettigrew (1979) dan mendapat sambutan luas di bidang manajemen dan komunikasi sejak terbitnya buku berjudul *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* karya Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (1982).

Gambar 3. Dimensi-dimensi Iklim berdasar Kebijakan Organisasi



Sumber: de Cock *et al.* (1984)

Gerald M. Goldhaber *et al.* (1979) memahami iklim organisasi sebagai persepsi-persepsi anggota organisasi tentang (1) bagaimana mereka dapat berbuat atau berperilaku, dan (2) bagaimana secara bertanggung jawab bersikap dan bertindak terhadap orang-orang lain. Pengertian ini menunjukkan bahwa para anggota organisasi beranggapan bahwa beberapa aspek tertentu dari organisasi berpengaruh pada cara bagaimana mereka berperilaku dan menjelaskan alasan mengapa orang-orang lain berbuat seperti yang mereka alami. Dengan meninjau literatur sejalan yang ada, Goldhaber *et al.* menyimpulkan bahwa konsep iklim organisasi pada dasarnya mengajarkan ada enam organisasi yang mempunyai pengaruh sangat kuat pada persepsi, dan pada

gilirannya persepsi tersebut berpengaruh pada perilaku. Keenam aspek organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) *manusia adalah penting dan perlu diperhatikan dalam organisasi;*
- (2) *arus informasi menjamin kecukupan informasi bagi segenap anggota;*
- (3) *praktek interaksi mempengaruhi motivasi karyawan;*
- (4) *praktek pembuatan keputusan terkait dengan tindakan dan interaksi antar karyawan;*
- (5) *teknologi dan kesediaan sumber daya terkait dengan sistem dan prosedur kerja dan kinerja karyawan; dan*
- (6) *karyawan mempunyai pengaruh dalam kehidupan organisasi.*

iklim komunikasi dibahas dalam buku-buku pelajaran komunikasi keorganisasian sebagai bagian dari 'Organizational Communication Climate and Culture' seperti yang dilakukan oleh Goldhaber dalam *Organizational Communication* (6th ed., 1993) atau "Organizational Communication Climate" di dalam buku *Organizational Communication* (3rd ed, 1994) karya R. Wayne Pace dan Don F. Faules. Namun para penulis buku komunikasi keorganisasian yang beraliran 'interpretif' atau 'meaning centered' tidak menyebut-nyebut iklim organisasi, karena secara konseptual iklim organisasi dianggap sebagai elemen dari budaya organisasi dan bukan sebuah konsep yang berdiri sendiri. Eric M. Eisenberg dan Harold L. Goodall, Jr. dalam buku *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint* (3rd ed., 2001) maupun Pamela Shockley-Zalabak dalam *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (6th ed., 2006) tidak menyajikan pembahasan tentang iklim organisasi dalam kaitannya dengan iklim komunikasi dan 'budaya organisasi'. Hal ini dapat difahami karena asumsi yang melandasi aliran interpretif adalah bahwa manusia pada hakekatnya adalah aktif—bukan responsif, apalagi reaktif—memaknai lingkungan dan tindakan dilakukan sebagai wujud dari pemaknaan tersebut. Dengan kata lain, manusia menciptakan lingkungannya sendiri meskipun dalam keterbatasan—termasuk menciptakan perilakunya sendiri sebagai interaksi dengan sesamanya dalam menegosiasikan peran. Nilai-nilai budaya dapat dihayati bersama melalui komunikasi dan komunikasi memelihara dan mengembangkan nilai budaya dalam praktek kerja organisasi.

Sebagai pengantar pembahasannya tentang "Organizational Communication Climate and Culture" Goldhaber (1993: 61) menyajikan contoh perwujudan dari iklim organisasi yang ditemui oleh John Sculley (1976), saat pertama kali ia bergabung dengan perusahaan Apple Computer yang didirikan oleh Steven Jobs dan Stephen Wozniak. Menurut Goldhaber, Chuck Markkula yang digantikan oleh John Scully, telah berhasil membangun 'iklim yang mencerminkan nilai-nilai perusahaan Apple', yang menonjolkan pentingnya *manusia* dengan segala sikap, perasaan, relasi, dan ketrampilannya". Nilai-nilai Apple tersebut terkenal dengan sebutan '*corporate culture*' (budaya perusahaan) yang dirumuskan secara jelas dan disebarkan kepada segenap karyawan sebagai pegangan kerja:

- Empati pada pelanggan dan pengguna produk;
- Kerja agresif/mengejar prestasi;
- Sumbangan positif pada masyarakat;
- Individu berkinerja tinggi—produktif sesuai potensi;
- Semangat kerjasama—*team spirit*;
- Kualitas unggul;
- Imbalan individu yang setimpal;
- Manajemen yang sehat.

Meski menggaris bawahi pentingnya iklim sebagai cerminan nilai-nilai '*corporate culture*' sebagaimana dilaksanakan di Apple, Goldhaber tidak mengembangkan konsepsi yang khusus. Ia mengikuti pengertian iklim organisasi Model Litwin-Stringer dengan catatan bahwa ia memeras kedelapan dimensi yang diajukan oleh kedua ahli itu menjadi empat. Keempat dimensi hasil perasan itu adalah sebagai berikut:

- (1) *Tanggung jawab (responsibility)*: derajat pendelegasian yang diterima oleh karyawan;
- (2) *Standar kerja (standards)*: harapan tentang kualitas kerja karyawan;
- (3) *Ganjaran (reward)*: pengakuan dan ganjaran untuk kerja yang baik dan penolakan terhadap kinerja yang buruk;
- (4) *Ramah, semangat kelompok (friendly, team spirit)*: bahu-membahu, saling mempercayai (*trust*).

Kutipan di atas jelas menunjukkan bahwa kekuatan iklim organisasi terutama terletak pada aspek 'relasional' dan 'interaksi' dengan implikasi

komunikasi. yang terkait dengan pelaksanaan dan pemeliharaan nilai-nilai dalam 'budaya organisasi' (*organizational culture*). Oleh karena itu, Goldhaber (1993: 69) secara tegas melakukan pembedaan pengertian 'budaya' dan 'iklim' organisasi dengan sangat jelas sebagai berikut:

Bila iklim merupakan ukuran tentang terpenuhi atau tidaknya harapan-harapan karyawan mengenai apa yang seharusnya di dalam kerjanya pada organisasi, budaya organisasi adalah menyangkut hakekat dari harapan-harapan tersebut. (Cetak tegak ditambahkan demi kejelasan, AH). ... Iklim sering bersifat jangka pendek dan dapat ditentukan oleh manajemen organisasi yang sedang berlangsung, tetapi budaya bersifat jangka panjang, mengakar dalam pada nilai-nilai, dan sering sangat sukar berubah.

Where climate is a measure of whether or not people's expectations of what should be like to work in an organization are being met, organizational culture is concerned with the nature of those expectations. ... Climate is often short term and may depend upon current management of an organization, but culture is usually long term, rooted in deeply held values, and often very hard to change.

R. Wayne Pace dan Don F. Faules, sebagaimana telah disinggung di atas tidak secara khusus membahas konsep iklim organisasi. Buku mereka yang berjudul *Organizational Communication* (3rd ed., 1994) yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (1998) menyajikan iklim organisasi sebagai bagian dari 'Iklim Komunikasi Keorganisasian' (*Organizational Communication Climate*). Hal ini dapat dimengerti, karena mereka menganut aliran interpretif sehingga selalu mencantumkan 'a subjective reminder' pada akhir bab-bab dalam buku mereka. Namun di dalam edisi sebelumnya, Pace dan Faules (1989:120-131) masih membahas iklim organisasi yang dikaitkan dengan iklim komunikasi dengan judul 'Climate, Satisfaction, and Information Adequacy', yang memuat pembedaan tentang kedua konsep ini sebagai berikut:

iklim organisasi secara keseluruhan terdiri dari persepsi-persepsi anggota organisasi tentang keenam dimensi kehidupan organisasi, yang meliputi arus informasi dan sejumlah kegiatan yang melibatkan komunikasi. ...

iklim komunikasi *dalam organisasi merupakan gabungan evaluasi dan reaksi karyawan terhadap kegiatan-kegiatan tertentu yang terjadi dalam sebuah organisasi.*

The overall climate of an organization consists of perceptions by organization members of six dimensions of organizational life, which includes information flow and some practices involving communication; ...

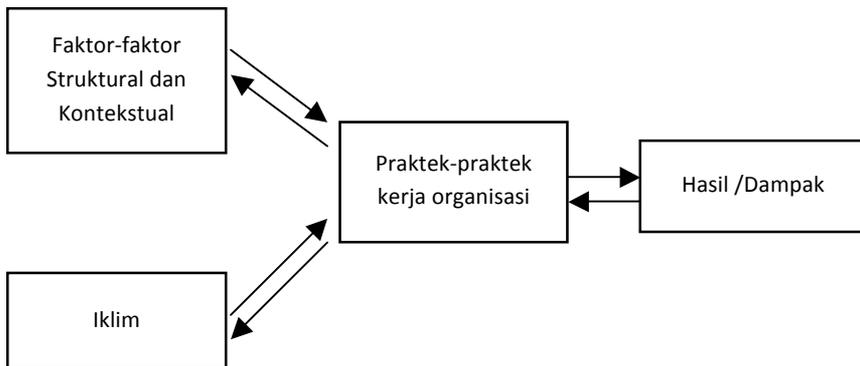
The climate of communication in an organization is a composite of evaluation and reactions to certain activities that take place in an organization.

Dalam penjelasannya Pace dan Faules menyatakan bahwa iklim komunikasi melibatkan interaksi antara tiga bagian; yakni *persepsi* [termasuk sikap, dan harapan atau kepuasan karyawan]; *ciri-ciri khas organisasi* [kesediaan informasi, kondisi kerja, penyediaan, imbalan, kemajuan, rekan sekerja, dan kebijakan organisasi]; dan *kerjasama* [saling mempercayai dan pengambilan risiko, dukungan dan tanggung jawab, keterbukaan dan kecermatan arus info kebawah, perhatian, tulus, dan pengertian terhadap arus info keatas, pengaruh bawahan dalam pembuatan keputusan, dan kepedulian tentang kinerja tinggi dan tantangan kerja]. Jadi 'iklim' dimana komunikasi terjadi merupakan hasil dari *persepsi* anggota organisasi tentang *ciri-ciri khas organisasi* dalam artian bagaimana ciri-ciri khas ini menunjukkan kerjasama.

Pemikiran dari kalangan ahli komunikasi keorganisasian yang masih perlu diperhatikan adalah pendekatan '*strukturasi*' (*structuration*) yang dicetuskan oleh Marshall Scott Poole dalam 'Communication and Organizational Climates: Review, Critique, and a New Perspective' yang dimuat dalam *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions* yang diedit oleh Robert D. McPhee dan Phillip K. Tomkins (1985). Sebelumnya bersama dengan Robert D. McPhee, Poole juga menulis artikel berjudul 'A Structural Analysis of Organizational Climate' yang dimuat dalam buku berjudul *Communication and Organizations: An Interpretive Approach* yang diedit oleh Linda L. Putnam dan Michael E. Pacanowsky (1983). Pendekatan '*strukturasi*' terhadap konsep iklim organisasi dimungkinkan dalam pendekatan interpretif yang menonjolkan 'consensus' 'coorientation' dan 'dialogue' dalam 'making sense' untuk pembentukan 'shared meaning'. Dari pemikiran tersebut Poole berhasil menjelaskan posisi iklim secara lebih spesifik dan tegas. (Lihat *Gambar 4*).

Dalam praktek karyawan baru yang masuk sebagai anggota organisasi menemukan bahwa faktor-faktor struktural dan kontekstual organisasi sudah terbentuk. Faktor-faktor ini mempengaruhi kegiatan yang terjadi sehari-hari dalam organisasi. Namun pengaruh faktor-faktor tersebut tidak eksklusif, karena praktek kerja organisasi—interaksi antar segenap karyawan, termasuk manajemen—juga dipengaruhi oleh persepsi para karyawan atas faktor-faktor struktural dan kontekstual organisasi tersebut. Akhirnya praktek kerja organisasi berpengaruh pada kinerja atau hasil organisasi. Namun bila pendekatan interpretif yang memang valid untuk organisasi yang bersangkutan maka interaksi—saling mempengaruhi juga terjadi di antara komponen-komponen dalam model di atas. Oleh karena itu, hubungan-hubungan pengaruh tersebut di dalam gambar tidak dinyatakan secara satu arah (*unidirectional*) tetapi timbal balik (*reciprocal*). Kesimpulannya pendekatan interpretif ini memudahkan pemahaman tentang konsep restrukturasi.

Gambar 4. Hubungan antara Iklim, Struktur, dan Praktek Kerja Organisasi.



Sumber: Marshall Scott Poole, 1985: 92

Memasuki tahun 1990-an, konsep iklim organisasi seolah-olah tertelan ke dalam konsep 'budaya organisasi', yang dikaitkan dengan sistem nilai dan praktek komunikasi. Sistem nilai muncul menjadi budaya melalui proses komunikasi, dan budaya organisasi terpelihara melalui kegiatan-kegiatan komunikasi. Pengertian sedemikian dapat ditemukan dalam artikel panjang berjudul 'Communication and Organizational Culture' karya George A. Barnett yang termuat dalam buku *Handbook of Organizational Communication* yang diedit oleh Gerald M. Goldhaber dan George A. Barnett (1995) dan buku teks berjudul *Communicating in Organizations: A Cultural Approach* karya Gerald

L. Pepper (1995) dan *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices* karya George Cheney et al. (2004). iklim organisasi yang mendapat perlakuan terpisah dari iklim komunikasi atau 'budaya organisasi' tinggal di bidang 'komunikasi manajerial' (*managerial communication*) yang condong ke pembahasan kompetensi dari pada konsep dan teori.

DISKUSI PENUTUP DAN KESIMPULAN

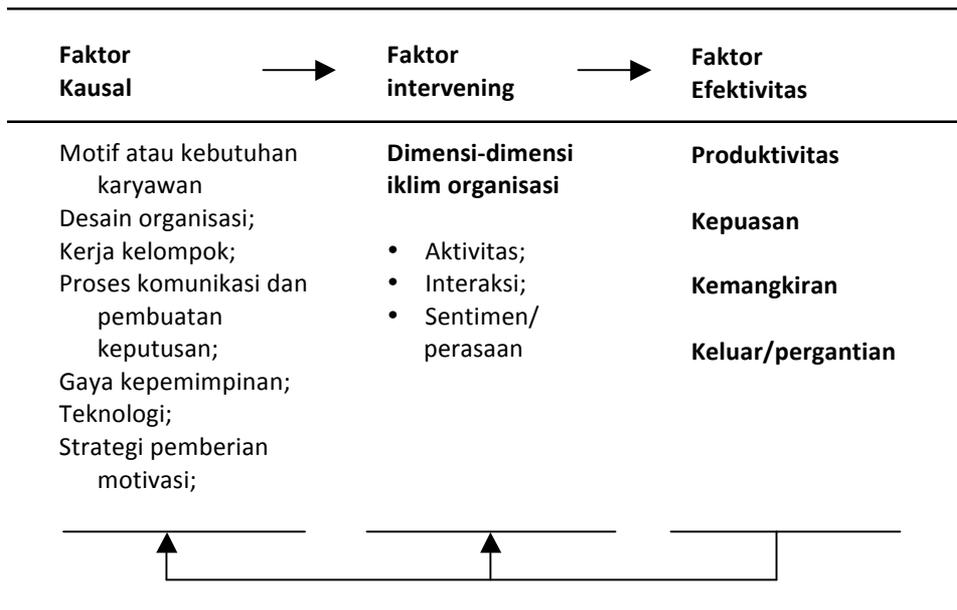
Dari paparan di atas jelas kiranya bahwa konsep iklim organisasi pertama-tama muncul sebagai hasil penelusuran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku—khususnya perilaku produktif—semula di lingkungan sekolah kemudian dikembangkan untuk lingkungan perusahaan dan bisnis. Oleh karena itu, konsep ini penting terutama dalam bidang studi organisasi dan manajemen. iklim organisasi secara singkat dapat dikatakan sebagai wujud dari 'kebijakan organisasi dan manajemen' terhadap karyawan tentang perilaku yang dianggap layak untuk mencapai tujuan organisasi. Singkat kata, secara sadar atau tidak 'cara-cara organisasi dan manajemen memperlakukan karyawan' mempunyai dampak pada perilaku karyawan—ingat, perilaku pada hakekatnya adalah tindakan rasional yang dipelajari dan mempunyai alasan dan tujuan. Artinya perilaku digerakkan oleh motif. Karyawan berperilaku produktif atau kurang produktif tergantung pada cara-cara seberapa positif organisasi dan manajemen memperlakukan karyawan tersebut. Dengan demikian produktivitas karyawan tergantung pada bentuk motivasi yang diterimanya dari organisasi dan manajemen. Oleh karena itu, dalam perspektif manajemen iklim organisasi dapat dibentuk, dipelihara, diubah dan diperbaiki sebagai cara memotivasi karyawan. Meskipun karyawan sebagai anggota organisasi mempunyai kepribadian yang berbeda-beda namun secara umum mereka berperilaku berdasarkan pola yang dibentuk oleh organisasi dan manajemen, yang kemudian ditafsirkan dan dimaknai oleh para karyawan. Perilaku produktif adalah sebagai hasil dari penafsiran dan pemaknaan pribadi atas kebebasan dalam lingkungan—terutama sebagai akibat dari perlakuan organisasi dan manajemen yang ia alami.

Tentang iklim organisasi, para ahli psikologi telah memberikan peringatan bahwa pada dasarnya konsep itu meliputi dua unsur, yakni unsur deskripsi '*situasi yang objektif*' (*global attribute*) dan unsur persepsi situasi yang dapat disebut '*iklim psikologis*' (*psychological climate*) (James dan Jones, 1974). Maka iklim organisasi yang merupakan '*ciri khas keseluruhan organisasi*' (*global attribute*) perlu dibedakan dari '*iklim psikologis*'. Pengukuran iklim organisasi sebagai persepsi menunjukkan bahwa konsepsi tersebut cenderung ke konsep '*iklim psikologis*' seperti jelas dalam model

Litwin-Stringer. Oleh karena itu, penjabaran dan pengukuran iklim organisasi mestinya bersifat '*deskriptif*'—bukan evaluatif atau emotif. Situasi yang melibatkan dan terbentuk dari kegiatan bersama umumnya bersifat interaktif, sehingga dalam pengukuran perlu dimasukkan '*pertukaran*' (*exchange*) dan '*pengaruh*' (*influence*). Dengan demikian, pengertian '*tindak komunikasi*' (*communicative act*) yang cenderung ke arah '*koorientasi*' (*coorientation*) sebagaimana dijelaskan oleh Theodore M. Newcomb (1953) perlu masuk ke dalam pertimbangan. Lagi pula, dalam konsep interaksi termuat implikasi bahwa kegiatan saling mempengaruhi itu dapat menghasilkan '*konsensus*' atau '*kesamaan pengertian*' (*shared meaning*), sehingga konsep iklim tidak hanya merumakan akumulasi dari persepsi individu karyawan, tetapi lebih merupakan gambaran tentang '*konsensus*' yang dimanifestasikan dalam kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Oleh karena itu harapan bahwa iklim organisasi harus berwatak deskriptif—bukan evaluatif—dapat juga dipenuhi. Jadi dapat disimpulkan bahwa '*iklim*' memang merupakan '*ciri khas*' dari organisasi atau '*unit kerja*' dengan catatan bahwa '*sebagai hasil interaksi*' '*ciri khas*' itu juga cenderung dinamis—berubah dari waktu ke waktu.

Akhirnya, dari paparan di atas juga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi diakui mempunyai pengaruh terhadap perilaku para karyawan sebagai anggota organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Benjamin Schneider (1975) "*iklim mempengaruhi para karyawan sehingga mereka dapat mengerti tatanan yang berlaku dalam lingkungan kerja dan memberi petunjuk kepada mereka dalam upaya penyesuaian diri ke dalam organisasi.*" Maka konsep iklim organisasi dianggap mempunyai kedudukan sebagai '*jembatan*' yang menghubungkan faktor-faktor organisasi-manajemen dan perilaku karyawan dalam mewujudkan kinerja organisasi—hasil kegiatan pencapaian tujuan organisasi. (Lihat *Gambar 5*).

Gambar 5. Diagram Sistem dan Iklim dalam Efektivitas Organisasi



Sumber: Dibuat berdasarkan James L. Gibson et al., *Organizations: Structure, Processes, Behavior* (1973: 328).

Gambar di atas ini menunjukkan bagaimana sistem organisasi berinteraksi dengan berbagai faktor individu dan menghasilkan iklim organisasi, yang pada gilirannya menghasilkan fenomena seperti macam-macam kegiatan, interaksi, dan perasaan. Perilaku-perilaku itu menimbulkan berbagai dampak, yang secara populer dikenal dengan sebutan produktivitas, kepuasan karyawan, dan tingkat kemangkiran. Dalam gambar juga terlihat garis umpan balik yang menunjukkan bahwa berbagai dampak (*output*) tersebut kemudian menjadi masukan yang mempengaruhi kategori faktor kausal (*causal input*), iklim, maupun perilaku. Dimensi-dimensi iklim yang merupakan 'garis continuum' dari ketergantungan—partisipatif (Higgins), defensif—suportif (Gibb), Otokratik—kolegial (Davis), birokratik—inovatif (Gibson).

Berkat sumbangan kaum interpretif perdebatan konseptual tentang 'iklim' yang ditarik dari tataran individu ke tataran organisasi dapat diredakan karena munculnya asumsi bahwa karyawan berada dalam jaringan interaksi lingkungan yang dinamis ke arah penentuan peran dan konsensus dalam rangka peneguhan nilai bersama. Pendekatan ini juga memudahkan pemahaman tentang adanya aneka iklim dalam sebuah organisasi, karena

intensitas komunikasi mengikuti sebuah pola yang berbeda-beda—menurut unit ataupun fungsi. Konsensus tidak hanya dicapai demi keserasian komunikasi, melainkan juga untuk mencapai kesamaan perilaku dan peneguhan nilai bersama—sistem nilai. Pendekatan ini juga memudahkan pemahaman tentang terserapnya konsep iklim organisasi ke dalam konsep budaya organisasi yang lebih besar dan menyeluruh. Pimpinan yang memainkan peran sangat besar dalam penentuan dan pemeliharaan bentuk iklim, pada dasarnya adalah tokoh yang mewujudkan sistem nilai menjadi pola perilaku di lingkungan kerja. Interaksi sebagai '*tindak komunikasi*' (*communicative act*) yang meningkatkan intensitas koorientasi adalah praktek sosialisasi nilai-nilai sehingga menjadi nilai bersama dan mewujudkan pola perilaku yang saling mendukung. Secara konseptual pendekatan ini mempermudah pemahaman konsep strukturasi dalam praktek kehidupan organisasi yang menampilkan iklim sebagai medan strukturasi karyawan, seperti yang dijelaskan oleh Poole. Lebih dari itu, pendekatan ini memperbaiki model teoretis efektivitas kinerja dengan memisahkan iklim dari faktor struktural dan kontekstual. Pemisahan ini memenuhi harapan para peneliti sebelumnya, khususnya James dan Jones, Campbell, dan Schneider yang menghendaki supaya iklim organisasi tidak diperlakukan sama dengan 'iklim psikologis'.

Bagi para ahli komunikasi konsep iklim organisasi layak diperhatikan karena dua alasan, yang pertama karena memberikan pemahaman yang lebih baik tentang relevansi iklim komunikasi dan pemahaman budaya organisasi yang kini mendapat kedudukan makin mapan baik dalam komunikasi keorganisasian maupun dalam organisasi dan manajemen. Baik iklim komunikasi maupun budaya organisasi tidak dapat dipisahkan, karena iklim komunikasi pada dasarnya adalah proses manusiawi perwujudan budaya—baik dalam sosialisasi nilai budaya maupun dalam pemeliharaan dan peneguhan nilai budaya



DAFTAR PUSTAKA

- Chris, Mosmeyer, “*On the Essence of Law*”, www.catholic-forum.com/churches/luxver/law1.htm.
- Curtis, Michael (ed.). 1961. *The Great Political Theories*. New York: An Avon Library Books.
- Dennis H. Wrong. 1994. *The Problem of Order. What Unites and Divides Society*. New York: The Free Press.
- Dewan Pers. 2002. *Etika, Berita Dewan Pers*, No 16/September 2002.
- Didi Nazmi Yunas. 1992. *Konsepsi Negara Hukum*. Padang: Penerbit Angkasa Raya.
- Everette E. Dennis dan John C. Merrill. 1991. *Media Debates. Issues in Mass Communication*. New York: Longman.
- Fred P. Graham. 1972. *Press Freedoms Under Pressure*. New York: The Twentieth Century Fund.
- Fred S.Siebert, Theodore Peterson, Wilbur Schramm. 1956. *Four Theories of the Press*. Urbana:University of Illinois.
- Gerald Gross (editor). 1966. *The Responsibility of the Press*. New York: Simon and Schuster.
- Hans Kelsen. 1978. *Pure Theory of Law*. Los Angeles: University of California Press.
- H.L.A. Hart. 1986. *The Concept of Law*. Oxford: Clarendon Press.
- Kenneth Janda, Jeffrey M. Berry, Jerry Goldman. 1989. *The Challenge of Democracy* Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kovach, Bill, Tom Rosenstiel. 2001. *The Elements of Journalism*. New York: The Rivers Press.
- Lesmana, Tjipta. “*Kebebasan dan Tanggungjawab Pers Harus Berimbang*”. Sinar Harapan, 8-10-2003, hal 10
- “*Wartawan Bukan Profesi Eksklusif*”. Kompas, 23-10-2003, hal 36.
- “*Tidak Ada Paradoks Hukum Pers*. Majalah Pilars, No 11, Tahun VII, 2004.
- Lippmann, Walter. 1967. *A Preface to Morals*. New Yor: The Macmillan Company.

- Lord Lloyd Hampstead, M.D.A. Freeman. 1985. *Introduction to Jurisprudence*. London: Stevens & Sons.
- Mortimer J. Adler. 1981. *Six Great Ideas*. New York: MacMillan Publishing Co, Inc.
- Persatuan Wartawan Indonesia. 2001. PWI 55 Tahun. *Menegakkan Profesionalisme & Etika Pers di Era Multimedia*. Jakarta: Panitia Pusat PWI 2001.
- Putusan US Court of Appeals, Third Circuit, Coughlin v Westinghouse Broadcasting and Cable, Inc. [www.Coughlin v. Westinghouse.htm](http://www.Coughlin.v.Westinghouse.htm).
- Robert Paul Wolff (editor). 1971. *The Rule of Law*. New York: Simon and Schuster.
- William A. Hachten. 1998. *The Troubles of Journalism*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.