

## PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Hardikna Agasta

FISIP Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia, Email: [diknaagasta@gmail.com](mailto:diknaagasta@gmail.com)

### ABSTRAK

#### Histori Artikel

**Submitted:**

1 Juli 2019

**Reviewed:**

1 September 2019

**Accepted:**

7 September 2019

**Published:**

11 Oktober 2019

Dengan mengetahui bahwa iklim komunikasi organisasi dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, organisasi dapat memperbaiki komunikasi dan sistem penghargaan yang sesuai sehingga dapat meningkatkan kinerja dari karyawan. Oleh karena itulah, fokus penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh iklim komunikasi organisasi dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan Hotel Best Western Papilio Surabaya. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori komunikasi internal organisasi, iklim komunikasi organisasi, sistem penghargaan, dan kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan menggunakan metode survey. Survey dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 104 orang karyawan Hotel Best Western Papilio Surabaya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan iklim komunikasi dan sistem penghargaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Best Western Papilio Surabaya sebesar 30,2% dan sisanya yaitu 69,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata kunci:** komunikasi organisasi, iklim komunikasi organisasi, sistem penghargaan, kinerja.

### *THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION CLIMATE AND THE AWARD SYSTEM FOR EMPLOYEE PERFORMANCE*

#### ABSTRACT

*By knowing that the organizational communication climate and reward system affect employee performance, organizations can improve communication and reward systems accordingly so as to improve the performance of employees. Therefore, the focus of this research is to explain the influence of the organizational communication climate and the system of rewards for the performance of employees of the Best Western Papilio Hotel Surabaya. The theory used in this study is the organization's internal communication theory, organizational communication climate, reward system, and performance. This study uses an explanative quantitative approach using the survey method. The survey was conducted by distributing questionnaires to 104 employees of the Best Western Papilio Hotel Surabaya. The results of this study show that simultaneously the communication climate and reward system have an influence on the performance of employees of the Best Western Papilio Hotel in Surabaya by 30.2% and the remaining 69.8% influenced by other factors not examined in this study.*

**Keyword:** *organization communication, organizational communication climate, rewards system, performances*



## PENDAHULUAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan. Iklim komunikasi organisasi terbagi menjadi dua kategori yaitu iklim komunikasi suportif yang terdiri dari aspek deskriptif, *problem orientation*, spontanitas, empati, *equality*, dan *provesionalism*, serta iklim komunikasi defensif yang terdiri dari aspek evaluasi, kontrol, strategi, netralitas, superioritas, dan kepastian (Gibb, 1961). Melalui penelitian ini, akan dijelaskan bahwa kedua belas aspek iklim komunikasi tersebut yang berhubungan dengan praktik- praktik komunikasi dan juga sistem penghargaan yang terdiri dari unsur ekstrinsik dan instrinsik, memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Best Western Papilio Surabaya. Peneliti memilih fenomena tersebut karena dalam sebuah organisasi iklim komunikasi memiliki peran krusial pada kesuksesan dan kinerja organisasi (Pace dan Faules, 2015). Begitu pula dengan sistem penghargaan yang juga merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi. Keberhasilan organisasi dapat dicapai jika kinerja dari anggota organisasi berjalan baik pula. Dengan mengetahui bahwa iklim komunikasi organisasi dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, organisasi dapat memperbaiki komunikasi dan sistem penghargaan yang sesuai sehingga dapat meningkatkan kinerja dari karyawan (Bustamama et al., 2014).

Keterhubungan antara iklim komunikasi organisasi dan sistem penghargaan dengan kinerja karyawan akan dibahas dalam penelitian ini dengan menggunakan objek penelitian yaitu Hotel Best Western Papilio

Surabaya. Hotel Best Western Papilio berdiri pada 9 Agustus 2015 dan dalam waktu kurang lebih satu tahun telah mendapatkan sertifikasi hotel bintang 4 dari Lembaga Sertifikasi Usaha Pariwisata. Selain itu pula, Best Western Papilio mendapatkan skor tinggi pada aspek manajemen, pelayanan dan produk hotel yang ditetapkan oleh Kementerian Pariwisata. *Director of National Hospitality* Dr. Bambang Hermantu, menyatakan bahwa Hotel Best Western Papilio merupakan hotel bintang 4 terbaik di Surabaya bahkan di Indonesia (Dailyhotels.id article, 2016). Pada 2017, Best Western Papilio mendapat penghargaan *Gold Circle Award* dari *agoda*, yang merupakan penghargaan tentang kualitas hotel. Agoda memberikan penghargaan tersebut hanya 0.5% atau dibawah 100 dari total hotel yang ada di Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara pra penelitian pada 13 April 2019 dengan Bu Intan, selaku Marcomm Hotel Best Western Papilio menyatakan bahwa, seluruh penghargaan tersebut tidak lain merupakan hasil kinerja dari seluruh karyawan yang mampu bekerjasama untuk menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik dapat dihasilkan dari komunikasi yang baik pula antar sesama karyawan saat bekerja (Wibowo, 2007).

Peran karyawan dalam hotel menjadi penting karena kinerja dari karyawan hotel akan mempengaruhi kesan, kepuasan, dan loyalitas pelanggan terhadap organisasi (Bustamam, 2014). Kinerja anggota organisasi menjadi penentu bagaimana organisasi tersebut akan berjalan. Bila kinerja anggota organisasi baik maka kinerja perusahaan juga baik (Prawirosentono, 1999). Stern dalam Mangkunegara (2010) menjabarkan bahwa terdapat dua faktor yang

dapat menjadi penentu dalam kinerja individu yaitu faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi. Faktor individu disini termasuk kemampuan, kecerdasan, emosi, pengetahuan, motivasi, dan konsentrasi. Sedangkan faktor lingkungan kerja yang dimaksud adalah target kerja, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, peluang berkarier, fasilitas kerja, pemimpin yang memberdayakan, dan bagaimana pemimpin memberikan penghargaan (Wibowo, 2007). Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa beberapa faktor dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan, seperti komunikasi dan penghargaan. Sehingga pada penelitian ini pun, peneliti akan menjelaskan pengaruh dari iklim komunikasi dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Iklim komunikasi merupakan hasil interaksi anggota organisasi terhadap segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi. Melalui komunikasi anggota dapat satu sama lain membantu beradaptasi dan saling mendukung dalam menyesuaikan dengan perubahan tersebut (Harjana, 2007). Oleh karena itu, dengan menjaga iklim komunikasi tetap kondusif akan membantu organisasi menjaga kinerja karyawannya tetap baik dalam mencapai tujuan organisasi. Iklim komunikasi yang suportif menunjukkan adanya keterbukaan komunikasi antara atasan dan bawahan. Anggota dalam organisasi baik atasan maupun bawahan saling berkomunikasi mengenai tugasnya dan tidak ada rasa segan atau takut, sehingga tidak ada kesalahpahaman dan pekerjaan berjalan baik. Jika komunikasi berjalan lancar antara atasan dan bawahan, maka pekerjaan juga dapat terselesaikan dengan baik.

Selain iklim komunikasi organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan,

sistem penghargaan yang diterapkan dalam organisasi atau perusahaan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan Fay and Thompson (2001) menyatakan bahwa, "*rewards systems have a critical role in determining the organization's ability to attract high potential employees and to retain high performing employees to achieve greater levels of quality and performance.*" Sistem penghargaan (*reward system*) merupakan sistem organisasi yang berhubungan tipe pemilihan penghargaan yang digunakan oleh organisasi (Byars & Rue, 2000). Menurut Bustamama, Tenga, & Abdullah (2014) menyatakan bahwa implementasi dari sistem penghargaan dalam organisasi merupakan kunci kinerja organisasi yang berpengaruh besar pada kinerja dan motivasi karyawan saat bekerja. Keberadaan sistem penghargaan ini memenuhi kebutuhan dan keinginan dari anggota organisasi.

## LITERATUR REVIEW

### Komunikasi Internal Organisasi Hotel

Komunikasi dalam organisasi dilakukan secara eksternal dan internal. Secara eksternal komunikasi dilakukan dengan pihak luar organisasi. Sedangkan, secara internal komunikasi terjadi antar orang-orang yang ada dalam organisasi. Komunikasi internal merupakan pertukaran persepsi atau gagasan di antara para karyawan dalam departemen-departemen perusahaan dengan struktur lengkap secara horisontal maupun vertikal di dalam perusahaan (Bartono & Ruffino, 2007). Komunikasi internal berperan penting dalam mengatur dan mengkoordinasi semua aktivitas yang terjadi dalam organisasi sesuai dengan operasional perusahaan. Struktur komunikasi internal terdiri dari dua macam yaitu komunikasi formal dan juga komunikasi informal. Komunikasi formal

adalah komunikasi menurut struktur organisasi yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi horisontal (Mulyana, 2007). Komunikasi informal terjadi tidak bergantung pada struktur organisasi (Mulyana, 2007). Komunikasi informal dilakukan pada rekan sesama karyawan tanpa melihat struktur hierarki. Komunikasi yang terjadi bersifat lebih personal. Seperti yang ditegaskan oleh Sanford dalam Liliweri (2004, pp. 73- 74), bahwa “komunikasi informal berfungsi untuk memenuhi kebutuhan sosial, kontrol sosial, dan jawaban berbagai persoalan”.

Komunikasi internal yang terjadi pada hotel berlaku sama dengan organisasi lain di mana juga terjadi komunikasi vertikal dan horisontal serta formal dan informal (Bartono & Ruffino, 2007). Menurut Purwanto (2006) komunikasi tersebut dapat disampaikan melalui dua saluran yaitu saluran lisan (*oral*) dan saluran tertulis (*written*). Misalkan, komunikasi saluran lisan antara atasan dan bawahan yang melakukan *meeting* secara personal dengan manager setiap minggu secara bergantian atau secara tertulis dengan memo atau laporan untuk menyampaikan keluh kesah ataupun ide- ide yang berkaitan dengan pengembangan organisasi.

### **Iklm Komunikasi Organisasi**

Iklm komunikasi sendiri menurut Pace dan Faules (2015) “merupakan gabungan dari persepsi- persepsi anggota organisasi (suatu evaluasi makro) mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon karyawan terhadap karyawan lainnya, harapan- harapan, konflik- konflik antar persona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut”. Iklm komunikasi menggambarkan bagaimana suasana atau jalannya komunikasi dalam suatu organisasi.

Jack Gibb (1961) mengidentifikasi iklim komunikasi suatu organisasi itu terbagi menjadi dua yaitu iklim komunikasi organisasi yang suportif dan iklim komunikasi organisasi yang defensif.

Berdasarkan Gibb (1961), tanda- tanda sebuah organisasi memiliki iklim suportif adalah bersifat deskriptif, problem orientation, spontanitas, empati, *equality*, dan *provesionalism*. Menurut Forward et al. (2011), deskripsi dapat dilihat dari cara anggota organisasi menyampaikan informasi atau menanggapi suatu hal, yaitu disampaikan secara objektif tidak mengintimidasi atau emosional. Kemudian *problem orientation* berarti komunikasi dengan anggota bertujuan untuk menyelesaikan masalah dan mengajak bekerjasama (Gibb, 1961). Ketiga yaitu spontanitas, pembicaraan dilakukan secara spontan dan terus terang. Empati berarti rasa peduli dan pengertian terhadap sesama anggota. Selanjutnya, kesetaraan (*equality*) yang berarti bahwa anggota dalam organisasi dianggap setara dan memiliki hak yang sama. Aspek terakhir yaitu *provisionalism* berarti bersikap secara profesional dalam melakukan segala hal dengan terbuka pada segala kritik dan saran (Harjana, 2007).

Sedangkan iklim yang defensif juga dijelaskan oleh Gibb (1961) memiliki enam aspek ciri- ciri yaitu evaluasi, kontrol, strategi, netralitas, superioritas, dan kepastian. Evaluasi (*evaluation*) berarti komunikasi yang berlangsung penuh dengan intimidasi, kritikan, celaan atau kecaman, atau bisa dikatakan bersifat secara subjektif dan emosional. Kontrol (*control*) yaitu adanya pengendalian, manipulasi, desakan, atau paksaan untuk mengubah pandangan sesuatu. Kemudian aspek berikutnya yaitu strategi, yang berarti banyak praktik- praktik pengelabuan, siasat, untuk menguntungkan

satu pihak. Gibb (1961) menyatakan bahwa pada aspek netralitas ini anggota organisasi tidak menganggap penting keberadaan orang lain. Selanjutnya yaitu superioritas, berarti sikap dan tindakan atasan yang mengandalkan kekuasaan. Terakhir, yaitu aspek kepastian (*certainty*) di mana segala keputusan sudah pasti dan tidak dapat diubah satu pihak, sehingga tidak ada perbaikan atau penyampaian ide dari anggota lain.

### Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan (*reward system*) merupakan sistem organisasi yang berhubungan dengan tipe pemilihan penghargaan yang digunakan oleh organisasi (Byars & Rue, 2000). Jenis penghargaan sendiri terbagi menjadi dua, yaitu penghargaan finansial (ekstrinsik) dan penghargaan non finansial (intrinsik) (Armstrong & Murlis, 2007). Penghargaan berbentuk finansial (ektrinsik) terdiri dari upah/ gaji, bonus/komisi, promosi dan benefit (tunjangan). Untuk penghargaan non finansial (intrinsik) merupakan penghargaan yang tidak berbentuk material dan lebih ke psikologis dimana para karyawan berharap untuk mendapatkannya saat bekerja (Mehmood et al., 2013). Duncan Brown & Michael Armstrong dalam Armstrong & Murlis (2007) membuat suatu kategori penghargaan intrinsik sebagai berikut:

- a. *Inspiration & values*: Penghargaan yang didapatkan berupa pengakuan dari atasan, atasan yang membimbing, serta couching & mentoring.
- b. *Quality of works*: Penghargaan berupa feedback & apresiasi kinerja, serta kesempatan karyawan untuk menggunakan inisiatifnya atau ide dalam memutuskan sesuatu.
- c. *Interest & choices*: Penghargaan berupa peningkatan karir, kesempatan untuk belajar

hal baru, kesempatan untuk meningkatkan kompetensi.

d. *Environment*: Penghargaan berupa lingkungan yang mendukung seperti lingkungan social, alat dan perlengkapan untuk job training.

### Kinerja

Kinerja sendiri merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya baik secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2000). Kinerja karyawan tidak selamanya berlangsung baik pasti selalu ada penurunan. Oleh karena itu, organisasi harus memantau kinerja dengan melakukan penilaian kinerja dari karyawan agar mengetahui apa yang menjadi kekurangan organisasi sehingga kinerja pekerja menurun. Mark Zweig dalam Prawirosentono (1999) menyebutkan bahwa, “penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut pandang kepentingan perusahaan.”

Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui beberapa indikator, Wibowo (2007) telah merangkum beberapa indikator yang dapat melihat atau mengukur kinerja dari karyawan, seperti sebagai berikut:

- a. Produktivitas, yaitu output yang dihasilkan oleh karyawan apakah dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- b. Kualitas kerja, yaitu hasil kerja dari karyawan sudah sesuai dengan prosedur dan hasilnya baik tanpa cacat atau kesalahan.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas yang akan dikerjakan

- d. Adaptasi dan fleksibilitas, yaitu tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- e. Inisiatif & pemecahan masalah, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- f. Kooperatif, yaitu menunjukkan tingkat kemampuan kerjasama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- g. Pertanggungjawaban, yaitu seberapa tepat waktu karyawan datang setiap harinya, mengikuti aturan, dan kemandirian dalam mengerjakan tugas.
- h. Kemampuan berkomunikasi, yaitu kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan sesama karyawan, atasan, ataupun pihak luar organisasi.

### Hipotesis

Hipotesis Nol (H0):

Tidak terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan di Hotel Best Western Papilio Surabaya.

Hipotesis Alternatif

(H1): Terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pada karyawan di Hotel Best Western Papilio Surabaya, bahwa organisasi yang memiliki iklim komunikasi suportif cenderung tinggi kinerja karyawannya. Sedangkan organisasi yang memiliki iklim komunikasi defensif cenderung rendah kinerja karyawannya.

(H2): Terdapat pengaruh sistem penghargaan dengan kinerja karyawan di Hotel Best Western Papilio Surabaya, bahwa semakin banyak jenis penghargaan yang diterima semakin tinggi kinerja karyawan.

(H3): Terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi dan sistem penghargaan secara

bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan.

### METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey. Survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Hotel Best Western Papilio Surabaya. Populasi penelitian merupakan karyawan Hotel Best Western Papilio yang terdiri dari 139 orang yang terbagi dalam 9 departemen. Dengan menggunakan metode *proportionate stratified random sampling* dan perhitungan menggunakan rumus slovin, didapat sampel penelitian sebesar 104 orang.

Instrumen penelitian menggunakan Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner. Dimana dalam kuesioner tersebut terbagi menjadi tiga bagian pertanyaan yaitu iklim komunikasi organisasi, sistem penghargaan, dan kinerja karyawan. Pertanyaan mengenai iklim komunikasi didasarkan pada *Communication Climate Inventory* yang dioperasionalkan oleh Costigan & Schmeidler dari teori iklim komunikasi organisasi milik Gibb (Forward, et.al, 2011). Sedangkan untuk pertanyaan mengenai sistem penghargaan didasarkan pada teori pembagian sistem penghargaan oleh (Armstrong & Murlis, 2007). Terakhir, untuk pertanyaan mengenai kinerja karyawan didasarkan pada teori penilaian kinerja oleh Wibowo (2007). Skala Likert berhubungan dengan sikap seseorang terhadap sesuatu. Setiap pertanyaan mempunyai empat alternatif jawaban yaitu “sangat setuju”, “setuju”, “tidak setuju”, dan “sangat tidak setuju”.

Tabel 1 Operasionalisasi konsep

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran
<b>Iklm Komunikasi (X1)</b>	Iklm	Deskriptif	-informasi atau penjelasan yang disampaikan atasan.
		Empati <i>Problem orientation</i>	-tingkat kepedulian terhadap sesama karyawan.& atasan. -cara menyelesaikan masalah & kesempatan yang diberikan atasan.
	Suportif	Spontanitas <i>Equality</i>	-Seberapa bebas komunikasi dilakukan -penilaian atas kesetaraan & kepercayaan sesama anggota.
		<i>Provesionalism</i>	-penilaian terhadap keleluasaan dalam menerima saran dan usulan
	Iklm	Evaluasi	-penilaian mengenai cara komunikasi atasan terhadap bawahan.
		Kontrol	-penilaian jalannya komunikasi & ada tidaknya pihak yang mengontrol segala sesuatu.
	Defensif	Strategi	-adanya praktik yang mencurigakan dari satu pihak.
		Netralitas	-kepentingan keberadaan orang lain & perhatian atasan terhadap bawahan.
		Superioritas Kepastian	-penilaian responden seberapa superior atasan. -kepercayaan atasan terhadap bawahan & cara menyampaikan aspirasi.
	<b>Sistem</b>	Upah/ gaji	-penilaian responden terhadap gaji yang mereka terima.
<b>Penghargaan (X2)</b>	Penghargaan Ektrinsik	Bonus/ komisi	-penilaian responden tentang bonus yang diberikan.
		Promosi	-penilaian responden mengenai promosi.
	Penghargaan intrinsik	<i>Benefit</i>	-penilaian terhadap tunjangan & sistem libur serta cuti.
		<i>Inspiration &amp; values</i>	-penilaian terhadap pujian, bimbingan, arahan, & apresiasi atasan.
	Produktivitas	<i>Quality of works Interest</i>	-penilaian responden tentang <i>feedback</i> dari atasan.
		<i>Environment</i>	-kesempatan yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi & tantangan pekerjaan.
		Kualitas kerja	-rekan lingkungan bekerja & fasilitas perusahaan.
		Pengetahuan tentang pekerjaan	-output yang dihasilkan & kemampuan karyawan dalam menentukan prioritas. -kualitas kerja yang dilakukan. -pengetahuan tugas atau pekerjaan & kemampuan karyawan memanfaatkan sesuatu dengan benar.
Adaptasi fleksibilitas	&	-adaptasi karyawan & kerja karyawan dibawah tekanan.	
<b>Kinerja (Y)</b>	Pertanggungjawaban	Inisiatif	-solusi penyelesaian masalah & inisiatif saat bekerja
		Kooperatif	- <i>teamwork</i> & bantuan sesama karyawan.
		Pertanggungjawaban	-kehadiran & kemandirian karyawan dalam bekerja.

Kemampuan  
berkomunikasi -kemampuan berkomunikasi.

Analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS for windows ver.25. Dalam melakukan analisis terdapat beberapa tahapan yaitu uji asumsi klasik (linieritas, normalitas, heteroskedastisitas, multikolinieritas), uji korelasi, uji hipotesis (Uji F & Uji T), uji regresi linier sederhana, uji regresi linier berganda, dan koefisien determinasi ( $R^2$ ).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum menjabarkan tentang hasil penelitian, melalui uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian berupa kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel. Kemudian uji asumsi klasik yang terdiri dari uji linieritas, normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinieritas dinyatakan memenuhi syarat untuk bisa melakukan uji regresi

linier. Berikut merupakan penjabaran hasil penelitian.

### Iklm Komunikasi Organisasi

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa hasil akumulasi skor dari jawaban pernyataan iklim komunikasi suportif dan iklim komunikasi defensif didapat sebesar 66,33%. Besar nilai persentase tersebut dalam interval kategori, termasuk dalam positif. Sehingga, iklim komunikasi yang ada pada Hotel Best Western Papilio Surabaya bersifat suportif. Skor tersebut membuktikan bahwa enam aspek iklim komunikasi suportif yaitu deskripsi, *problem orientation*, spontanitas, empati, *equality*, dan *provesionalism* memiliki nilai yang tinggi..

Tabel 2. Akumulasi Jawaban Responden tentang Iklim Komunikasi

No	Variabel	Hasil Skor	Kategori
1.	Iklim komunikasi suportif	82,82%	Sangat Positif
	Iklim komunikasi defensive	49,83%	Negatif
	Total rata- rata skor	66,33%	Positif

Sumber: Data Primer

Aspek iklim komunikasi suportif dengan persentase tertinggi sebesar 87,01% dari keseluruhan pertanyaan mengenai iklim komunikasi adalah aspek *provesionalism*, bahwa anggota memiliki pemikiran terbuka dan profesional dalam melakukan pekerjaan (Gibb, 1961). Karyawan Hotel Best Western memiliki persepsi bahwa karyawan yang bekerja di Hotel Papilio merupakan karyawan yang memiliki pemikiran terbuka dan bersikap profesional. Di Hotel Best

Western Papilio setiap harinya diadakan evaluasi kerja harian setelah jam kerja berakhir di tiap departemennya (wawancara pra-penelitian 13 April 2019). Pada evaluasi tersebut atasan memberikan saran dan koreksi atas pekerjaan bawahan, dan bawahan juga menyampaikan aspirasinya atas pekerjaan hari itu. Pemikiran terbuka dapat mengembangkan iklim komunikasi yang positif.

Kemudian pernyataan yang mendapat skor tertinggi kedua adalah pernyataan mengenai aspek *problem orientation*. Aspek ini diturunkan menjadi dua pertanyaan mengenai pengambilan keputusan berdasarkan diskusi dan kesempatan yang diberikan atasan untuk menyampaikan ide. Kedua item tersebut mendapatkan 85,09% dan 81,25%, dimana tergolong dalam kategori sangat positif. Sehingga dapat dikatakan bahwa 104 responden tersebut secara mayoritas berpersepsi sangat setuju terhadap adanya pengambilan keputusan yang berdasarkan diskusi dan tidak ditentukan oleh sepihak saja. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Marcomm Hotel Best Western Papilio Bu Intan, bahwa segala proses pengambilan keputusan terhadap sesuatu selalu didiskusikan terlebih dahulu dengan anggota yang lain (wawancara pra-penelitian, 13 April 2019).

Pertanyaan dengan skor tertinggi ketiga yaitu item pertanyaan mengenai aspek deskriptif yaitu sebesar 84,85% yang tergolong bersifat sangat positif. Aspek deskriptif dioperasionalkan menjadi pertanyaan yang menanyakan tentang apakah karyawan hotel bersikap objektif dan tidak emosional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang ada di Hotel Best Western Papilio Surabaya memiliki sifat yang objektif dalam menghadapi segala sesuatu dan tidak emosional. Karyawan yang profesional dalam menjalankan pekerjaan juga mendorong iklim komunikasi suportif. Karyawan yang bekerja dalam bidang usaha perhotelan dimana termasuk dalam industri *hospitality* diutamakan keramah-tamahannya (Hermawan, 2018). Sebisa mungkin karyawan selalu tersenyum dan juga ramah terhadap pengunjung. Keramah-tamahan ini dapat muncul jika susasana komunikasi dalam hotel tersebut juga positif. Hal ini

sesuai dengan filosofi yang ada di Best Western bahwa karyawan berusaha secara maksimal untuk memberikan pelayanan terbaik (dokumen pihak Best Western Papilio). Kewajiban tersebut dapat berdampak pada bagaimana karyawan juga bersikap pada rekan kerjanya.

Kemudian untuk aspek *equality* sendiri merupakan suatu kondisi dimana anggota organisasi tidak saling membedakan dan menganggap semua orang wajib untuk dihargai (Harjana, 2007). Pada hasil penelitian ini aspek *equality* diturunkan menjadi dua item pertanyaan yaitu karyawan yang saling menghormati tanpa membedakan dan kepercayaan sesama karyawan atas kemampuan kerja. Kedua pertanyaan tersebut mendapatkan skor sebesar 82,93% dan 81,97%, dimana tergolong pada kategori sangat positif. Hal tersebut menandakan bahwa iklim komunikasi suportif di Hotel Best Western Papilio tercipta karena karyawannya yang saling menghormati dan mempercayai satu sama lain. Hal ini karena dalam Hotel Best Western sendiri memiliki *value* kekeluargaan, dimana antar karyawan juga harus saling mempercayai dan menghormati (wawancara pra-penelitian, 13 April 2019). Kepercayaan terhadap sesama anggota dapat memunculkan iklim yang positif, karena hal itu pertanda bahwa karyawan tidak memandang sebelah mata kemampuan satu sama lain (Istiqomah, 2015).

Aspek selanjutnya dari iklim komunikasi suportif yaitu spontanitas. Responden menanggapi pertanyaan tersebut secara positif dengan hasil skor yaitu 82,69%. Iklim komunikasi yang suportif dapat tercipta jika sesama karyawan juga dekat secara personal tidak hanya dalam pekerjaan (Harjana, 2007). Ketika mereka dekat satu sama lain secara personal, maka tidak akan ada rasa

takut atau segan untuk saling mengungkapkan sesuatu satu sama lain. Disamping itu juga karyawan dapat secara leluasa menyampaikan pendapatnya. Kenyataan tersebut didukung oleh pernyataan dari Bu Intan selaku Marcomm Hotel Best Western Papilio bahwa dalam keseharian kerja, bahasa yang digunakan antar rekan kerja lebih ke informal tapi tetap tahu batasan dan saling menghormati (wawancara pra-penelitian, 13 April 2019).

Skor persentase terendah yang terdapat pada aspek iklim komunikasi suportif adalah aspek empati yaitu sebesar 77,88%. Skor tersebut masuk dalam kategori positif, yang berarti masih mendapat persetujuan paling banyak, tetapi juga terdapat perbedaan pendapat dari beberapa anggota yang tidak setuju. Empati yang dimaksud dalam skor tersebut adalah mengenai empati atasan terhadap bawahan, dimana atasan bersedia mendengar keluh kesah karyawan tentang perusahaan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa beberapa karyawan Hotel Best Western berpendapat bahwa keluhan karyawan tidak didengar. Oleh karena itulah pihak atasan harus lebih memberikan peluang dan kesempatan untuk mendengar karyawannya. Iklim yang suportif ini mendukung karyawan untuk menyampaikan inovasi dan ide yang dimiliki, karyawan

bekerjasama dalam menyelesaikan masalah, saling jujur dan peduli satu sama lain, dekat dan tidak takut berkomunikasi satu sama lain dan adanya hak yang sama.

### Sistem Penghargaan

Berdasarkan tabel 2, total skor sistem penghargaan yang didapat adalah 76,6%, dimana hal tersebut menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang berlaku di Hotel Best Western Papilio Surabaya baik atau positif. Sistem penghargaan terbagi menjadi dua yaitu sistem penghargaan ekstrinsik dan intrinsik. Skor tertinggi diantara pertanyaan penghargaan ekstrinsik adalah sebesar 84,37%. Skor tersebut mengarah pada persetujuan atau kepuasan karyawan terhadap sistem cuti dan hari libur yang diterapkan pada hotel. Karyawan Hotel puas terhadap sistem cuti dan hari libur yang diatur di Hotel Papilio untuk karyawan. Hari libur dan sistem cuti menjadi salah satu penghargaan yang wajib diterima oleh karyawan selain gaji. Bagi karyawan hotel hari libur merupakan suatu hal yang sama pentingnya. Karena berbeda dengan jenis perusahaan yang lain, perhotelan tidak punya hari libur yang rutin dan pasti bagi karyawan sebab hotel tidak tutup pada hari libur (Bustamama et al., 2014).

Tabel 3 Akumulasi Skor Jawaban Responden tentang Sistem Penghargaan

Variabel	Jawaban Responden				Jumlah	Hasil	Kategori
	STS	TS	S	SS			
Sistem Penghargaan	0	346	2682	724	3752	76,6%	Positif
Persentase	0%	9,4%	71,4%	19,2%	100%		

Sumber: Data Primer

Kemudian skor terendah dari pertanyaan penghargaan ekstrinsik yaitu sebesar 74,27% mengenai aspek promosi. Sebagian besar karyawan Hotel Best Western Papilio berpendapat bahwa promosi yang berlaku di Hotel Papilio sudah baik, tetapi beberapa karyawan tidak menyetujui hal tersebut. Sistem promosi atau naik jabatan bagi karyawan di Hotel Best Western Papilio ini perlu diperhatikan lebih lagi, beberapa karyawan merasa tidak puas terhadap hal tersebut. Sistem promosi atau naik jabatan bagi karyawan internal terjadi ketika ada karyawan atau atasan yang keluar atau dipindahkan. Karyawan yang naik jabatan diambil dari karyawan yang sebelumnya sudah bekerja di hotel dan tidak mengambil karyawan baru dari luar (wawancara pra-penelitian, 20 April 2019).

Kategori penghargaan intrinsik yang masih kurang adalah *quality of works*, penghargaan di mana atasan memberikan *feedback* terhadap apa yang telah dikerjakan oleh karyawan dan juga kesempatan dalam menyampaikan ide atau gagasan. Kategori penghargaan tersebut juga dibutuhkan oleh karyawan. Karena dalam bekerja, *feedback* dari atasan dapat membuat pekerjaan menjadi lebih baik dan memotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi. Adanya *feedback* dari atasan merupakan salah satu bentuk perhatian dari atasan terhadap bawahan. Menurut Herzberg dalam Ong & Teh (2012) menyatakan bahwa kini orang tidak hanya bekerja hanya untuk dibayar, tapi dukungan dan pengakuan dari atasan merupakan hal penting yang dapat memotivasi anggota organisasi dalam bekerja.

Sistem penghargaan yang diterapkan pada Hotel Papilio secara mayoritas dianggap sudah baik oleh karyawan. Karena sistem penghargaan di Hotel Best Western Papilio sendiri beragam. Di Hotel Best

Western, berbagai macam penghargaan juga telah diterapkan. Misalkan saja seperti gaji, asuransi kesehatan, *award*, fasilitas, training, promosi, dan liburan (wawancara pra-penelitian, 20 April 2019). Akan tetapi ada beberapa hal yang masih perlu diperhatikan dan diperbaiki agar sistem penghargaan yang diterapkan dapat memuaskan karyawan. Pihak Hotel Papilio perlu memperhatikan lagi mengenai penghargaan intrinsik yang diberikan pada karyawan. Karena penghargaan intrinsik juga penting bagi karyawan. Hal tersebut antara lain adalah sistem promosi (naik jabatan) yang diterapkan dan *feedback* dari atasan.

### Kinerja

Kinerja memiliki 8 aspek dalam melakukan pengukuran. Aspek tersebut antara lain produktivitas, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, adaptasi, inisiatif, kooperatif, pertanggungjawaban, dan kemampuan berkomunikasi. Berdasarkan hasil penilaian responden mengenai 8 aspek kinerja tersebut pada tabel 3 didapatkan skor 75,02%, dimana tergolong positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan Hotel Best Western Papilio termasuk dalam kategori positif atau baik. Dari 8 aspek tersebut yang memiliki jawaban skor tertinggi menurut karyawan Hotel Best Western Papilio Surabaya adalah produktivitas dengan skor 79,08%. Produktivitas disini berarti seberapa cepat karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dan seberapa mampukah karyawan menentukan prioritas pekerjaan.

Tabel 3 Akumulasi Skor Jawaban Responden tentang Kinerja

No	Variabel	Jawaban Responden				Jumlah	Hasil penilaian skor	Kategori
		STS	TS	S	SS			
1.	Kinerja	0	380	3537	764	4681	75,02%	Positif
	Persentase	0%	8,2%	75,5%	16,3%	100%		

Sumber: Data Primer

Dilihat dari aspek kualitas kerja dimana kerja dari karyawan sudah sesuai dengan prosedur dan tanpa kesalahan, didapatkan skor 76,20%. Skor tersebut menunjukkan hasil yang positif, yang berarti karyawan Hotel Best Western Papilio secara kualitas kerja tergolong baik. Kualitas kerja termasuk dalam penentuan pengukuran kinerja (Mangkunegara, 2000). Karena pekerjaan karyawan yang memiliki banyak kesalahan dapat menghambat pekerjaan, sehingga kinerja yang dilakukan pun menjadi rendah. Aspek ketiga yaitu pengetahuan tentang pekerjaan. Aspek ini dioperasionalkan menjadi dua pertanyaan yang menanyakan tentang pemahaman tugas dan kemampuan menggunakan informasi atau alat saat bekerja. Kedua pertanyaan tersebut mendapatkan skor sebesar 76,20% dan 76,68% yang menunjukkan bahwa pengetahuan karyawan Hotel Best Western Papilio tergolong baik. Pengetahuan tentang pekerjaan ini menentukan baik tidaknya suatu pekerjaan tersebut dilakukan (Suryariana, 2015). Pengetahuan pekerjaan menunjukkan seberapa paham seorang karyawan akan tugas pekerjaan yang didapatnya dan bagaimana cara karyawan tersebut menyelesaikan.

Aspek yang keempat yaitu adaptasi dan fleksibilitas dimana karyawan mampu untuk menerima instruksi kerja secara cepat dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada. Skor yang didapat dari aspek ini adalah 75,72%, di mana tergolong dalam

kategori positif. Kecepatan adaptasi seorang karyawan menentukan baik tidaknya kinerja karyawan tersebut. Semakin karyawan mampu membiasakan diri dengan situasi organisasi dan segala tugasnya maka semakin kinerja karyawan tersebut baik (Prawirosentono, 1999). Aspek kelima yaitu inisiatif & pemecahan masalah dimana menilai tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul. Dalam aspek ini, karyawan Hotel Papilio juga tergolong dalam kategori baik, karena skor yang didapat pada penelitian ini adalah sebesar 74,75%.

Aspek keenam yaitu kooperatif dimana karyawan mampu bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Aspek ini dioperasionalkan menjadi dua pertanyaan yaitu atas kemampuan kerjasama dan karyawan yang saling membantu. Dua pertanyaan tersebut mendapatkan skor sebesar 75,48% dan 73,07%, yang berarti bahwa karyawan mampu bekerjasama satu lain. Kemudian, aspek ketujuh yaitu kemampuan berkomunikasi, dimana menilai apakah mampu untuk berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tulisan. Menurut Tubbs & Moss dalam Usman (2015), komunikasi dalam organisasi dapat berfungsi sebagai koordinasi sehingga pekerjaan yang dilakukan akan berjalan dengan baik. Aspek ini mendapatkan skor sebesar 73,31, dimana skor tersebut tergolong dalam kategori baik.

Aspek kinerja yang mendapatkan penilaian paling rendah diantara pertanyaan

mengenai kinerja yang lain adalah pertanggung jawaban. Aspek ini dioperasionalkan menjadi dua pertanyaan yaitu menyanyakan mengenai kemandirian dan kehadiran rutin karyawan. Kedua pertanyaan tersebut mendapatkan skor 72,35%. Meskipun termasuk paling rendah tetapi kategori persentase tersebut masih masuk kategori positif. Pertanggungjawaban yaitu seberapa tepat waktu karyawan datang setiap harinya dan mengikuti aturan. Jika karyawan mampu melaksanakan tanggung jawabnya yaitu mematuhi norma, aturan, dan kebijakan, maka kinerja pun dapat berjalan lancar dan baik (Miftah, 2001). Beberapa karyawan beranggapan bahwa karyawan tidak hadir tepat waktu dan ada beberapa yang melanggar peraturan yang ada.

Selain aspek produktivitas dan tanggung yang memiliki nilai paling rendah diantara item pertanyaan kinerja, aspek lain mengenai kinerja karyawan tergolong baik seperti kualitas kerja, pengetahuan tentang

pekerjaan, adaptasi, inisiatif, kooperatif, dan kemampuan berkomunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi, tingkat pengawasan dan kedisiplinan karyawan Hotel Best Western Papilio perlu ditingkatkan.

### Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai t hitung iklim komunikasi 2.115 dan sistem penghargaan 4.156, yang berarti bahwa  $H_0$  ditolak, karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dimana  $2.115 < 1.983 < 4.156$ . Selain itu pula, nilai sig.  $> 0,05$ , dimana nilai sig. iklim komunikasi adalah 0,037 dan nilai sig.

sistem penghargaan 0,000. Dengan demikian, dari hasil perbandingan t tabel dan nilai sig. dinyatakan  $H_0$  ditolak, yang berarti iklim komunikasi dan sistem penghargaan memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Tabel 4 Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17.017	4.435		3.837	.000
Iklim komunikasi	.319	.151	.205	2.115	.037
Sistem penghargaan	.533	.128	.402	4.156	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Hasil olahan data SPSS

Tabel 5 Hasil Regresi Linier Sederhana antara X1 dan Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
1 (Constant)	27.708	3.891		7.122	.000
Iklm komunikasi	.630	.141	.404	4.461	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Olahan data SPSS

Nilai t hitung dari hasil uji regresi linier didapat sebesar 4,461, yang berarti bahwa t hitung  $4,461 > t$  tabel 1,983. Selain itu pada tabel 3.19 dapat dilihat bahwa nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Kedua hasil tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  pada penelitian ini ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian iklim komunikasi (X1) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). sesuai dengan Tabel 5 maka akan terbentuk model persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = + 1X_1$$

$$Y = 27,708 + 0,630X_1$$

Y : Kinerja karyawan

: Konstanta dari persamaan regresi

1 : Koefisien regresi dari variabel X1,  
Iklim Komunikasi Organisasi

Pada model persamaan regresi linier sederhana tersebut terlihat bahwa nilai konstanta dari persamaan regresi adalah 27,708, yang berarti bahwa nilai konsisten variabel kinerja karyawan

(Y) akan tetap sebesar 27,708. Koefisien regresi iklim komunikasi adalah sebesar 0,630. Hal tersebut berarti jika variabel X yaitu iklim komunikasi nilainya bertambah satu, maka nilai variabel Y akan bertambah sebesar 0,630. Kemudian, besar koefisien tersebut tidak menunjukkan tanda minus, yang berarti bahwa arah hubungan variabel X1 dan Y adalah positif. Dimana jika semakin tinggi nilai iklim komunikasi maka semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan.

Tabel 6 Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.404 <sup>a</sup>	.265	.155	3.14922

a. Predictors: (Constant), iklim

Sumber: Olahan data SPSS

Besarnya nilai pengaruh variabel iklim komunikasi organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y) dapat dilihat kolom R square. Kolom R pada hasil menunjukkan koefisien korelasi. Pada penelitian ini koefisien korelasi antara iklim komunikasi

organisasi dan kinerja adalah sebesar 0,404. Sedangkan untuk besarnya nilai pengaruh iklim komunikasi (X1) terhadap kinerja (Y) adalah 0,265 atau setara 26,5%. Iklim komunikasi mempengaruhi kinerja sebesar 26,5% dan 73,5% lainnya

dipengaruhi oleh faktor- faktor lain. Stern dalam Mangkunegara (2010, pp.16- 17) terdapat dua faktor yang dapat menjadi penentu dalam kinerja individu yaitu faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi. Faktor individu disini termasuk kemampuan, kecerdasan, emosi, pengetahuan, motivasi, dan konsentrasi. Sedangkan faktor lingkungan kerja yang dimaksud adalah uraian jabatan yang jelas, penghargaan/ insentif, target kerja,

pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, peluang berkarier, dan fasilitas kerja yang relatif dan kepemimpinan.

### Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja

Berdasarkan dari tabel 7, nilai t hitung yang didapat adalah sebesar 5,890, yang berarti bahwa  $t \text{ hitung } 5,890 > t \text{ tabel } 1,983$ .

Tabel 7 Hasil Regresi Linier Sederhana antara X2 dan Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20.941	4.097		5.112	.000
sistem penghargaan	.667	.113	.504	5.890	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Olahan data SPSS

Selain itu pada tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  pada penelitian ini ditolak dan  $H_2$  diterima. Dengan demikian sistem penghargaan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Sesuai hasil dari tabel 3.22 maka akan terbentuk model persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = + 1X_2$$

$$Y = 20,941 + 0,667X_2$$

Y : Kinerja karyawan

: Konstanta dari persamaan regresi

2 : Koefisien regresi dari variabel  $X_2$ , Sistem Penghargaan

Model persamaan regresi linier sederhana tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta dari persamaan regresi adalah 20,941, yang berarti bahwa nilai konsisten variabel kinerja karyawan

( $Y$ ) akan tetap sebesar 20,941. Koefisien regresi sistem penghargaan pada persamaan regresi linier tersebut adalah sebesar 0,667. Hal tersebut berarti jika variabel  $X$  yaitu sistem penghargaan nilainya bertambah satu, maka nilai variabel  $Y$  akan bertambah sebesar 0,667. Kemudian, besar koefisien regresi sistem penghargaan yang sebesar +0,667, menunjukkan arah hubungan positif antara variabel  $X_2$ . Jika semakin tinggi nilai sistem penghargaan, maka semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan teori yang berkaitan dengan aspek-aspek sistem penghargaan. Sistem penghargaan sendiri terbagi menjadi dua yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari upah/ gaji, bonus/komisi, promosi dan benefit (tunjangan). Penghargaan ekstrinsik ini dapat meningkatkan kinerja dari karyawan, karena memang menjadi tujuan

utama seorang karyawan melakukan pekerjaan (Bohlander & Snell, 2004). Adanya penghargaan ekstrinsik ini digunakan untuk memenuhi kebutuhan dari karyawan. Sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan kinerja yang lebih baik jika penghargaan ekstrinsik baik juga.

Setiap karyawan memiliki kebutuhan dan motivator masing-masing. Ada karyawan yang semangat bila mendapat bonus, ada juga karyawan yang semangat

dan meningkatkan kerja karena pengakuan atasan. Ketidakefektivitasan pemilihan sistem penghargaan yang digunakan organisasi akan mempengaruhi kepuasan dan menurunkan kinerja mereka (Bustamama et al., 2014). Oleh karena itulah penghargaan intrinsik yang terdiri dari *inspiration & values; quality of works; interest & choices; & environment* juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 8 Hasil Besarnya Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.504 <sup>a</sup>	.324	.316	2.97399

a. Predictors: (Constant), sistem penghargaan

Sumber: Olahan data SPSS

Besarnya nilai pengaruh variabel sistem penghargaan (X2) terhadap Kinerja (Y) dapat dilihat pada kolom R square. Kolom R pada hasil menunjukkan koefisien korelasi sistem penghargaan sebesar 0,504. Kemudian, untuk besarnya nilai pengaruh sistem penghargaan (X2) terhadap kinerja (Y) adalah 0,324 atau setara 32,4% dan 67,6% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Berdasarkan Wibowo (2007), kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain ketersediaan fasilitas, lingkungan kerja, tanggung jawab

kerja, motivasi, budaya organisasi, komunikasi, kepemimpinan, insentif, dan pelatihan.

### Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi & Sistem Penghargaan terhadap Kinerja

Berdasarkan tabel 9, dapat dilihat bahwa nilai f hitung yang didapat dari data sebesar 20,175. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai f hitung lebih besar dari f tabel yang nilainya 3,09.

Tabel 9 Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	345.116	2	172.558	20.175	.000 <sup>b</sup>
Residual	863.875	101	8.553		
Total	1208.990	103			

Sumber: Olahan data SPSS

Selain itu pula nilai sig. menunjukkan 0,000 yang berarti sig < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H0

ditolak dan H3 diterima, dimana iklim komunikasi dan sistem penghargaan secara simultan berpengaruh pada kinerja.

$$Y = 17,017 + 0,319X_1 + 0,533X_2$$

Persamaan regresi linier berganda tersebut memiliki interpretasi data tersendiri. Nilai konstanta sebesar 17,017 memiliki arti bahwa nilai konsisten variabel kinerja karyawan (Y) akan tetap sebesar 17,017. Kemudian nilai 0,319 pada variabel iklim komunikasi organisasi dan nilai 0,533 pada variabel sistem penghargaan menunjukkan bahwa setiap penambahan nilai 1 pada X

maka akan nilai Y akan bertambah sesuai nilai persamaan tersebut. Nilai +0,316 dan +0,533 menunjukkan bahwa arah hubungan positif. Jika variabel iklim komunikasi dan sistem penghargaan naik maka kinerja juga akan naik.

Tabel 10 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.534 <sup>a</sup>	.302	.294	2.92459

a. Predictors: (Constant), penghargaan, iklim komunikasi

Sumber: Olahan Data SPSS

Dari tabel 10 tersebut dapat dilihat pada kolom *R Square* bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 0,302 atau setara 30,2 %. Hal tersebut berarti bahwa secara simultan iklim komunikasi (X1) dan sistem penghargaan (X2) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) yaitu sebesar 30,2% dan sisanya yaitu 69,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan Mangkunegara (2010, pp.16- 17) faktor yang dapat menjadi penentu dalam kinerja individu yaitu faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi. Faktor individu disini termasuk kemampuan, kecerdasan, emosi, pengetahuan, motivasi, dan konsentrasi. Sedangkan faktor lingkungan kerja yang dimaksud adalah target kerja, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, peluang berkarier, fasilitas kerja, pemimpin yang memberdayakan, dan bagaimana pemimpin memberikan penghargaan (Wibowo, 2007, p. 76).

Selain pernyataan dari mangkunegara tersebut Setiyawan dan Waridin (2006, p.184) juga mengelompokkan faktor yang

dapat mempengaruhi kinerja menjadi tiga, sebagai berikut:

1. Faktor individual yang terdiri dari : kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi, motivasi kerja dan disiplin kerja.
2. ~~persepsi individu yang berwujud dan:~~
3. Faktor organisasi yang terdiri dari : sistem atau bentuk organisasi sumber daya, kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya kerja, budaya organisasi, penghargaan, struktur, diklat dan *job design*.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan dan analisis data diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara iklim komunikasi organisasi dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan Hotel Best Western Papilio Surabaya. Besarnya pengaruh iklim komunikasi dan sistem penghargaan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dihasilkan dari uji koefisien determinasi sebesar 30,2% dan sisanya yaitu 69,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Temuan lain yang bisa didapatkan pada penelitian ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi yang ada di Hotel Best Western Papilio adalah

suportif. Sedangkan sistem penghargaan yang ada di Hotel Best Western Papilio Surabaya hasilnya menurut responden adalah positif atau baik. Selain itu kinerja karyawan Hotel Best Western Papilio Surabaya dilihat dari hasil responden adalah positif.

Temuan lain yang didapat dari penelitian ini adalah secara parsial yaitu iklim komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja dan sistem penghargaan memiliki berpengaruh kinerja. Hal tersebut menunjukkan semakin iklim komunikasi positif semakin positif pula kinerja karyawan. Besarnya pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 26,5% dan 73,5% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Kemudian, sistem penghargaan memiliki pengaruh terhadap kinerja, besarnya nilai pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 32,4% dan 67,6% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka saran yang dapat dibagikan kepada pihak Hotel Best Western Papilio Surabaya adalah lebih mendekati anggota organisasi satu sama lain dan juga lebih membuka lebar kesempatan dan mendengarkan keluhan dari karyawan tentang perusahaan. Selain itu, pihak Hotel juga perlu mempertimbangkan dan memperhatikan mengenai sistem promosi yang diterapkan dan atasan meningkatkan *feedback* yang diberikan untuk karyawan. Untuk itu maka diperlukan bagi pihak hotel papilio untuk melakukan perbaikan pada aspek iklim komunikasi dan sistem penghargaan tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi.

Kemudian untuk penelitian selanjutnya mengenai iklim komunikasi organisasi,

peneliti menganjurkan untuk menambah data kualitatif agar analisis menjadi mendalam. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan dengan menggunakan metode atau pendekatan yang berbeda yaitu dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan menggunakan tokoh yang berbeda sebagai referensi sehingga pembahasan mengenai aspek iklim komunikasi organisasi semakin meluas dan beragam. Peneliti juga menganjurkan untuk penelitian selanjutnya bisa meneliti faktor lain yang bisa dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi selain kinerja.

## REFERENSI

- Armstrong, M. (2003). *Employee reward* (3rd ed.). London :CIPD.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice* (5<sup>th</sup> ed.). USA: Kogan page.
- Bartono, P. H., & Ruffino, E. M. (2007). *Hotel communication management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Beer, M., & Spector, B. (1985). *Readings in human resource management*. New York: The Free press a division of Macmillan, Inc.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing human resources*. South Western: Thompson Corporation.
- Byars, L. L., & Rue, L. (2000). *Human resource management*. USA: McGraw-Hill Companies Inc.
- Damardjati, R. S. (2001). *Istilah-istilah dunia pariwisata*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In M. Jablin & L. Putnam, *The New Handbook of Organizational*

- Communication* (pp. 3- 46). California: Sage publication Inc.
- Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L. (1997). *Organizational communication: balancing creativity and constraint*(2<sup>nd</sup>ed.). New York: St. Martin's Press.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.H. (2008). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hermawan, H., Brahmanto, E., & Hamzah, F. (2018). *Pengantar manajemen hospitality*. Pemalang: PT Nasya Expanding Management.
- Ismayanti. (2010). *Pengantar pariwisata*. Jakarta: PT Gramedia.
- Kriyantono, R. (2006). *Riset komunikasi: disertai contoh praktis riset media, public relation, advertising, komunikasi organisasi, komunikasi pemasaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Mangkunegara, A. A. A. (2000). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. (2010). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Miller, K. (2015). *Organizational communication: approaches and processes*(6<sup>th</sup> ed.). USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Mulyana D. (2007). *Ilmu komunikasi suatu pengantar*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Pace, W. R., & Faules, D. (2015). *Komunikasi organisasi strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Purwanto, D. (2006). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta: BPFPE.
- Richmond, V. O., McCroskey, J. C., & McCroskey, L. L. (2005). *Organizational communication for survival*. USA: Pearson education.
- Umar, H. (2002). *Metode riset komunikasi organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2007). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bustamama, F. L., Tenga, S. S., & Abdullah F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 144, pp.392 – 402.
- Fay, C. H., & Thompson M. A. (2001). Contextual determinants of reward systems' success: an exploratory study. *Human Resource Management*, 40 (3), pp.213–226.
- Forward, G. L., Czech, K., & Lee, M. C. (2011). Assessing gibb's supportive and defensive communication climate: an examination of measurement and construct validity. *Communication Research Report Routledge*, 28 (1), pp.1-15.
- Gibb, J. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11, pp.141- 48. Harjana, A. A. (2007). *Iklm Komunikasi Keorganisasian*. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Vol. 4(2), pp.179- 231.
- Mehmood, S, Ramzan, M, & Akbar, MT. (2013). Managing Performance through Reward. *Iosr journals*, Vol. 15 (2), pp. 64-67.

- Ong, T.S., & The, B.H. (2012). Reward system and performance within malaysian manufacturing companies. *World applied Sciences Journal*, Vol.19 (7), pp.1009- 10017.
- Best Western Papilio Surabaya Raih Sertifikasi Bintang Empat. (2016, Desember). *Dailyhotels.id article*. Retrieved from <https://dailyhotels.id/2016/12/best-western-papilio-surabaya-raih-sertifikasi-bintang-empat/>
- Rozack, A. (2017, August 25). Perkembangan hotel di surabaya terlalu over. *Jawa Pos Radar Surabaya*. Retrieved from <https://radar.jawapos.com/radarsurabaya/read/2017/08/25/9553/perkembangan-hotel-di-surabaya-terlalu-over>

## BIODATA PENULIS

**Hardikna Agasta**, Bachelor of Communication Science Airlangga University, Surabaya, Indonesia.  
Telepon: 085330340334  
Id line: diknaagasta