

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab IV ini peneliti memaparkan hasil penelitian yang dilakukan di Antara Kata Coffee Talk Semarang, serta penyertaan struktur organisasi atau kepengurusan Antara Kata Semarang. Fokus penelitian ini pada dampak iklim komunikasi organisasi antara atasan dengan bawahan terhadap motivasi bekerja pegawai.

4.1 Gambaran Umum

4.1.1 Sejarah dan profil singkat Antara Kata Semarang



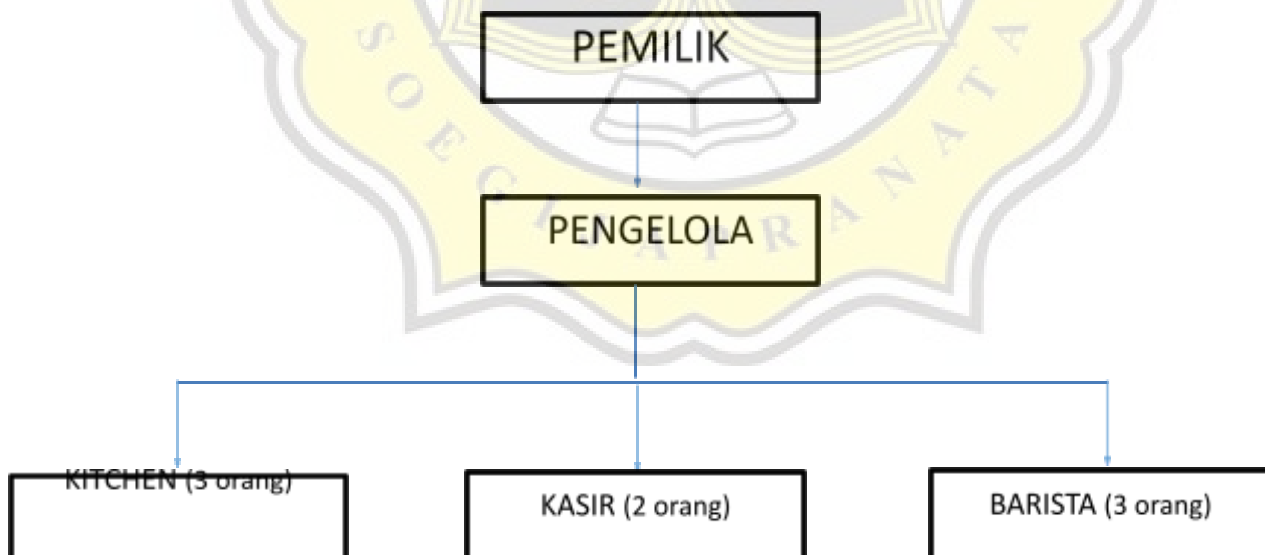
Gambar 4.1 Café Antara Kata Coffee Talk

Sumber : Dokumentasi milik Pengelola Antara Kata

Café ini berdiri sejak Desember 2016, pemilik café ini ada tiga orang teman yang memutuskan untuk membangun café ini secara bersama. Café ini memiliki 10 pegawai yang sudah bekerja antara satu hingga tiga tahun lamanya.

Café yang ada di Jalan Durian Raya Nomor 65, Pedalangan Banyumanik ini memiliki nama yang cukup unik. Pengelola berkata bahwa nama Antara Kata memiliki arti yaitu di antara obrolan atau kata dari pengunjungnya, café ini menawarkan kopi sebagai menu andalan mereka tetapi mereka juga menyediakan menu makanan lainnya. Suasana disini dibuat nyaman mungkin agar pengunjung selalu bisa menikmati suasana.

Banyak mahasiswa yang berkunjung ke café AntaraKata untuk belajar maupun mengerjakan tugas karena lokasinya yang mudah ditemukan serta harga menu nya yang masih terbilang terjangkau untuk mahasiswa. Berikut struktur organisasi café Antara Kata ;



Tabel 4.1 Klasifikasi Masa Kerja Pegawai Antara Kata Café

Masa Kerja	Jumlah Karyawan
4 tahun	5
2 – 4 tahun	3
0 – 2 tahun	1
Total	9

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa ada 9 pegawai yang bergabung di Antara Kata Semarang. Pegawai yang paling lama bergabung di Antara Kata Semarang sudah bekerja selama 4 tahun dan lainnya rata-rata sudah bekerja selama 2 hingga 4 tahun.

4.2 Hasil penelitian

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 2021 oleh peneliti di Antara kata Coffee Talk, terdapat aktifitas yang melibatkan iklim komunikasi organisasi antara pengelola dan pegawai. Wawancara dilakukan kepada Mbak Intan sebagai pengelola, dan 3 orang pegawai yang sudah bekerja selama 2 sampai 4 tahun. Iklim komunikasi organisasi yang dilakukan oleh pengelola dan pegawai selama bekerja di dalam café diuraikan sebagai berikut :

4.2.1 Supportiveness

Pengelola dan pegawai saling mendukung agar terciptanya interaksi yang terbuka. Sikap *supportiveness* atau mendukung memiliki tujuan agar komunikasi yang dilakukan dapat tersampaikan dengan baik. Dalam *supportiveness* ini, pengelola dan pegawai mampu memberikan masukan dan saran yang dapat membangun satu dan lainnya, serta dengan adanya komunikasi dapat membangun perasaan bahwa diri mereka berharga dan penting.

Wawancara yang dilakukan dengan pengelola untuk mengetahui tingkat *supportiveness* yang ada di Antara Kata menggunakan pertanyaan dalam lingkup cara penyampaian informasi dan kecepatan atasan dalam mengatasi atau membantu permasalahan yang dialami oleh pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara, cara pengelola (Intan) untuk menyampaikan informasi kepada pegawai dilakukan melalui group whatsapp terlebih dahulu. Apabila pegawai masih memiliki pertanyaan maka pengelola akan menyediakan forum yang diadakan setiap satu bulan sekali, tetapi karena saat ini sedang dalam masa pandemi maka forum dilakukan dua bulan sekali.

Kemampuan pengelola (Intan) untuk menyelesaikan permasalahan yang dialami oleh pegawai dibagi menjadi dua jenis permasalahan, yaitu permasalahan dibidang *maintenance* atau pemeliharaan dan permasalahan *crucial*. Penyelesaian permasalahan di bidang *maintenance* dapat dilakukan dalam kurun waktu secepat-cepatnya dikarenakan pengelola memiliki wewenang untuk menyelesaikan masalah tersebut tanpa harus berkonsultasi dengan pemilik. Penyelesaian permasalahan *crucial* dilakukan dengan berkonsultasi dengan

pemilik. Pernyataan ini didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan dengan pegawai Antara Kata.

Pegawai yang di wawancara oleh peneliti merupakan perwakilan dari masing-masing bagian yang ada di Antara Kata, antara lain bagian kitchen, kasir, dan barista. Saudara Emir mewakili bagian barista sedangkan bagian kitchen diwakili oleh saudara Tono dan bagian kasir diwakili oleh saudari Sarah. Ketiga perwakilan tersebut menjawab dalam melakukan penyelesaian permasalahan, baik berhubungan dengan pekerjaan maupun permasalahan karyawan sebagai pribadi, pengelola selalu menyediakan waktu untuk mendengarkan permasalahan tersebut dan memiliki respon yang cepat dan tanggap.

Aspek *supportiveness* yang dilakukan oleh pengelola dengan pegawai di Antara Kata ini terlihat dari bagaimana pegawai menjadi merasa dirinya dihargai dan penting. Menjadi pegawai yang baik berarti menjadi pegawai yang selalu mengkomunikasikan segala bentuk permasalahan yang terjadi di tempat kerja. Pengelola yang cepat tanggap merespon keluhan dari pegawainya menciptakan hubungan yang baik antara pengelola dengan pegawai-pegawainya. Pegawai yang tidak terbuka kepada pengelolanya akan sulit menyesuaikan diri ditempat kerjanya karena ia tidak akan merasa dirinya penting dan dihargai. Kendala kualitas *supportiveness* yang ada di Antara Kata terjadi karena pengelola tidak selalu ada di tempat, namun permasalahan ini dapat diatasi karena pegawai sudah terlatih untuk menyelesaikan masalah sendiri apabila masalah yang terjadi tidak *urgent*.

Iklm komunikasi organisasi merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Ruliana (2014:152) iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada prinsip-prinsip yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempengaruhi langsung terhadap kinerja organisasi.³³ Saat pegawai menyampaikan suatu gagasan maka lawan bicaranya atau pengelola mampu menunjukkan sikap baik menjadi seorang pendengar dan mampu memberikan masukan serta saran yang membangun.

Meskipun prinsip kejujuran telah diterapkan di lingkungan kerja, terkadang masih terjadi kesalahpahaman dalam penerimaan informasi dari pengelola ke pegawainya. Hal ini dikarenakan pegawai hanya diam atau tidak memberikan respon saat pengelola memberikan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan kepada mereka. Hal yang dilakukan pengelola untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam penyampaian informasi yaitu dengan melakukan forum atau *briefing* untuk membahas kembali informasi yang sudah disampaikan melalui whatsapp. Forum ini biasanya dilakukan secara berkala, setiap sebulan sekali, namun saat ini dikurangi menjadi 2 bulan sekali karena kondisi pandemic.

Pendekatan lain yang dilakukan pengelola kepada pegawai yaitu menggunakan asas kekeluargaan. Pegawai yang merasa dihargai secara pribadi lebih mudah berinteraksi dengan lingkungannya, mampu berkomunikasi dengan

³³ Srijanti Lagonah, Rinaoe Pio, Markus Kaunang, "Pengaruh Iklim Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Manado" (<https://media.neliti.com/media/publications/97995-ID-pengaruh-iklim-organisasi-dan-budaya-or-g.pdf> , Diakses pada 26 Oktober 2021)

baik kepada pengelola maupun kepada sesama pegawai serta mampu bertindak dan berpikir positif. Sebaliknya, pegawai yang merasa kurang dihargai secara pribadi akan merasakan kesulitan dalam berinteraksi dengan lingkungannya dan tidak mampu berkomunikasi dengan baik.

Tingkat supportiveness dari pegawai terlihat dari cara pegawai merespon setiap informasi dari pengelola dan menjalankannya sesuai dengan arahan yang sudah diberikan. Menurut pengelola dan pegawai, komunikasi tidak hanya terjadi di dalam café, komunikasi diluar café juga memiliki peran sangat penting untuk mepererat hubungan sesama rekan kerja. Hal ini dapat memberi motivasi dari luar bagi pegawai.

Motivasi juga diartikan sebagai suatu sikap pimpinan ataupun karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan tempatnya bekerja atau organisasi. Apabila seseorang menunjukkan atau bersikap positif terhadap situasi kerjanya maka ia akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi. Motivasi yang diberikan oleh atasan bisa berupa pujian verbal baik secara langsung maupun tidak langsung. Ciri-ciri pegawai yang memiliki motivasi kerja antara lain, tekun, rajin, disiplin dalam pekerjaannya, memiliki kepribadian yang positif, memberikan kesan baik untuk lingkungan kerjanya, jujur, dan bekerja secara teratur. Jadi berdasarkan pada hasil wawancara dan hasil penelitian, diketahui bahwa pegawai Antara Kata telah memiliki motivasi kerja yang baik dan telah merasa dihargai oleh organisasi, sehingga perlu untuk dipertahankan bahkan ditingkatkan lagi.

4.2.2 Partisipasi

Dalam sebuah organisasi setiap anggotanya memiliki peranan yang penting dalam bidangnya masing-masing dan setiap anggota juga diharuskan untuk merasa terlibat dalam pengambilan keputusan serta memiliki kesempatan yang sama untuk berkomunikasi dengan sesama rekan maupun atasannya di organisasi. Pengukuran tingkat partisipasi pengelola dan pegawai pada Antara Kata dibagi menjadi dua bagian yaitu, proses pengambilan keputusan dan komunikasi organisasi.

Pengambilan keputusan menurut G.R Terry mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternative yang ada.³⁴ Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan atau pesan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Komunikasi organisasi yang terjadi didalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal dan berlangsung dalam jaringan lebih besar dari pada komunikasi kelompok.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Pengelola (Saudari Intan), pengelola telah memberikan hak untuk pengambilan keputusan kepada pegawai selama keputusan tersebut bukan keputusan yang crucial. Pendelegasian pengambilan keputusan terlihat dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pegawai perwakilan dari masing – masing bagian di Antara Kata. Para pegawai menginformasikan pendelegasian pengambilan keputusan

³⁴ Syamsi, Ibnu, Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) hlm.5

yang ada di area Kitchen antara lain mengenai kebersihan dan pemeliharaan area kerja serta keputusan mengenai jumlah sajian per porsi makanan yang disajikan. Saudari Sarah dari bagian Kasir menyebutkan bahwa ia diberikan hak untuk melakukan pengaturan jadwal libur karyawan dan pemeliharaan area kerja. Sedangkan perwakilan dari bagian Barista menginformasikan bahwa pendelegasian pengambilan keputusan telah berjalan sesuai dengan skill dan kemampuan yang dimiliki oleh masing – masing Barista.

Pengelola Antara Kata memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mengambil sebuah keputusan yang berhubungan dengan bidang atau bagiannya masing-masing. Dengan adanya kesempatan untuk mengambil keputusan, pegawai memiliki rasa tanggung jawab terhadap keputusan yang telah diambil dan merasa dirinya penting dalam pekerjaannya. Selain itu cara ini diterapkan oleh pengelola agar dapat terjalin kedekatan hubungan antara pengelola dan pegawai.

Adanya kebebasan untuk menyampaikan pendapat dinilai penting didalam suatu organisasi. Hal ini juga berkorelasi terhadap seberapa sering pengelola melakukan komunikasi terhadap pegawai-pegawainya. Komunikasi organisasi yang efektif terjadi apabila rangsangan yang disampaikan dan yang dimaksudkan oleh pengirim atau sumber dipahami oleh penerima (Yusrizal 2005)³⁵. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Pengelola dan Pegawai Antara Kata mengenai komunikasi organisasi yang dibagi menjadi dua yaitu frekuensi komunikasi

³⁵ Yusrizal Firzal, “*Komunikasi Efektif*”, (<https://www.google.com/amp/s/yusrizalfirzal.wordpress.com/2009/09/24/komunikasi-efektif/amp/>, Diakses pada 26 Oktober 2021)

organisasi dilakukan dan efektivitas komunikasi organisasi tersebut. Menurut pengelola komunikasi organisasi cukup sering dilakukan, dilakukan secara formal melalui forum dan non formal melalui media whatsapp. Komunikasi melalui forum dilakukan untuk membahas masalah – masalah maupun update informasi terbaru secara mendalam, Sebelum terjadi pandemic forum dilakukan min 1 kali dalam sebulan. Sedangkan komunikasi melalui media whatsapp dilakukan untuk melakukan komunikasi secara singkat dan bersifat urgent.

Hal ini sejalan dengan jawaban yang diberikan oleh Pegawai Antara Kata, yaitu Komunikasi Organisasi sudah secara rutin dilakukan baik secara formal maupun non formal, secara langsung maupun tidak langsung.

Dari hasil wawancara diatas terlihat bahwa pengelola sudah mencoba untuk melakukan komunikasi organisasi secara rutin, pengelola merasa adanya keharusan untuk memiliki hubungan yang baik dengan semua pegawai. Dengan adanya hubungan dan komunikasi yang baik antara pengelola dengan pegawai maka akan mempengaruhi adanya bentuk partisipasi dari pegawai.

Partisipasi tidak hanya berbentuk verbal tetapi juga mental dan emosi seseorang di dalam suatu organisasi yang mempengaruhi agar suatu organisasi dapat mencapai tujuannya dan ikut bertanggung jawab terhadap organisasinya. Apabila seorang pegawai memiliki keinginan untuk berpartisipasi maka ia secara tidak langsung sudah memiliki motivasi untuk bekerja dan ikut bertanggung jawab akan organisasinya.

Efektivitas komunikasi organisasi yang dilakukan berperan penting untuk mengukur apakah komunikasi yang dilakukan telah melibatkan partisipasi

pegawai secara mental dan emosi. Dalam penelitian ini efektivitas komunikasi terlihat dari hasil wawancara dengan pengelola dan pegawai Antara Kata, Pengelola menginformasikan bahwa komunikasi organisasi yang dilakukan selama ini telah berhasil mempengaruhi pegawai untuk ikut berpartisipasi, contoh nyata yang telah dilakukan adalah pegawai turut aktif berpartisipasi dalam kompetisi – kompetisi yang diadakan dan diinformasikan oleh pengelola. Tingkat pemahaman pegawai juga terlihat dari hasil wawancara yang menyebutkan bahwa pegawai telah mengerti dan memahami setiap informasi yang disampaikan oleh pengelola.

Motivasi dikatakan sangat penting bagi suatu organisasi. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan, pegawai harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan bagi pegawai lainnya untuk bekerja lebih giat dan akhirnya dapat mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang maupun dorongan dari luar yang menghasilkan keinginan untuk bekerja hingga mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa responden pada penelitian ini sudah melakukan adanya partisipasi pada organisasinya. Menurut pegawai, pengelola sudah memberikan hak nya yaitu hak dalam berpartisipasi dalam mengambil sebuah keputusan dan pengelola juga sudah melakukan komunikasi organisasi yang semestinya pada pegawai. Hal ini dilakukan untuk memberikan kesetaraan antara pengelola dan pegawai. Dengan adanya partisipasi aktif serta terbukanya komunikasi organisasi, tujuan organisasi

lebih mudah dicapai. Partisipasi dalam komunikasi organisasi di Antara Kata berpengaruh kepada motivasi kerja pegawai karena pengelola secara tidak langsung memberikan dorongan kepada pegawainya untuk berperan aktif dalam organisasi.

4.2.3 Kepercayaan

Kepercayaan memiliki efek yang besar terhadap stabilitas komunikasi organisasi. Menurut Jones:2000 organisasi modern pada saat ini menghadapi sejumlah tantangan agar mereka sukses dalam beroperasi di pasar dan masyarakat.³⁶ Tantangan ini turut berlaku untuk pengusaha jasa seperti Antara Kata, tantangan tersebut dapat berupa kondisi pasar yang bersifat volatilitas maupun sifat konsumen yang saat ini cenderung menuntut kepada organisasi. Kepercayaan yang dimiliki antara pengelola dan pegawai berperan penting untuk mengatasi tantangan tersebut. Ketika tidak ada kepercayaan, tidak seorangpun karyawan yang akan mengambil resiko untuk memiliki inisiatif dan semua anggota tim tidak akan memperoleh kolaborasi dan kerja sama (Sabel, 1993 dalam Costa, 2003).

Terdapat dua hal yang sama penting dalam hubungan kepercayaan antara atasan dan bawahan, yaitu kepercayaan yang diberikan pengelola terhadap pegawai, dan kepercayaan pegawai terhadap pengelola. Dalam aspek kepercayaan ini terdapat pihak yang mampu untuk membangun rasa percaya dan adanya

³⁶ Sri Raharso, "Kepercayaan Dalam Tim", (<https://media.neliti.com/media/publications/147408-ID-kepercayaan-dalam-tim.pdf> , Diakses pada 26 Oktober 2021)

ketersediaan untuk terbuka Sikap pengelola pada suatu organisasi juga memegang peran yang besar terhadap aspek kepercayaan dalam organisasi tersebut, antara lain kemampuan pengelola untuk memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi pegawai serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Bentuk kepercayaan yang ada pada komunikasi organisasi Antara Kata terlihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Pengelola memberikan kebebasan kepada pegawai untuk meminta rekomendasi dan menyampaikan saran untuk kemajuan organisasi, pendekatan ini dilakukan pengelola untuk meminimalisir kesenjangan hubungan antara pengelola dan pegawai.

Proses kepercayaan yang dibangun oleh pengelola juga terlihat dari hasil wawancara peneliti dengan pegawai, pegawai Antara Kata merasa terdapat kepercayaan dalam organisasi ditunjukkan dengan perasaan nyaman dalam melakukan pekerjaan, terdapat kebebasan untuk membicarakan masalah yang ada, kesadaran pegawai yang tinggi terhadap porsi kerja masing – masing dan tanggung jawab pekerjaan masing – masing. Hal lain yang dilakukan pengelola untuk memberikan kepercayaan adalah dengan tidak selalu berada di tempat, dengan melakukan hal ini pegawai merasa diberikan tanggung jawab untuk selalu menjaga café.

Aspek kepercayaan yang dilakukan oleh pengelola dengan pegawai disini terlihat dari bagaimana hubungan antara pengelola dengan pegawai. Pegawai atau pekerja yang baik akan memiliki rasa percaya terhadap pengelola, rekan kerjanya, maupun kepada pengelolanya sendiri. Kepercayaan yang ada pada suatu

organisasi mempengaruhi pegawainya dalam hal partisipasi serta dalam menciptakan suasana kerja yang lebih aktif dan positif. Pegawai yang memiliki kepercayaan pada organisasinya akan lebih berkomitmen kepada pekerjaannya. Adanya kepercayaan pada diri seseorang memberikan harapan didalam diri seseorang terhadap orang lain. Adanya kepercayaan yang tinggi terjadi disaat orang lain mempengaruhi anda dalam hal yang beresiko tetapi anda masih percaya bahwa mereka tidak akan membahayakan anda, adanya kepercayaan sangat berkorelasi dengan hubungan yang dimiliki oleh orang lain. Pegawai yang memiliki rasa percaya terhadap lingkungannya akan lebih terbuka terhadap lingkungannya dan mampu menyesuaikan diri. Sebaliknya pegawai yang tidak memiliki rasa percaya akan tertutup dan kesusahan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya. Pegawai yang tidak memiliki rasa percaya cenderung akan merahasiakan kelemahannya dan ragu untuk meminta bantuan. Membangun kepercayaan di dalam suatu organisasi sangatlah penting dan berperan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Komunikasi organisasi merupakan hal yang penting di dalam sebuah organisasi. Komunikasi organisasi yang baik salah satunya adalah dengan adanya kepercayaan dalam suatu organisasi. Pada café Antara Kata, level kepercayaan sudah tampak cukup tinggi, dimana pegawai sudah mampu memberikan alternatif solusi dan mampu mengimplementasikan solusi tersebut tentunya sesuai dengan rekomendasi pengelola. Dengan adanya aspek kepercayaan, bukan berarti seorang pegawai diharuskan untuk cepat percaya dan tidak memperdulikan resikonya

tetapi adanya kesediaan dalam diri sendiri untuk terbuka dan percaya kepada rekan kerja.

Kepercayaan menjadi dasar dari suatu hubungan. Disaat seseorang tidak dapat memberikan atau menaruh rasa percaya kepada pemimpinnya ataupun kepada rekan kerjanya, tidak akan ada kemajuan dalam bekerja. Kesuksesan seorang pengelola organisasi diukur dari seberapa kepercayaan yang diberikan oleh pegawainya. Apabila pegawai percaya kepada pengelola maka apapun yang dikatakan oleh pengelola akan didengarkan dan dilaksanakan oleh pegawai. Adanya rasa percaya antara pengelola dan pegawai juga memudahkan suatu organisasi untuk menuju tujuan yang ingin diraih. Salah satu cara untuk membangun suatu kepercayaan atau rasa saling percaya antara pengelola dan pegawai adalah dengan memberikan dorongan yang akan menumbuhkan kemandirian dalam diri pegawai dalam menjalankan ide dan rencana kerja atau memberikan kebebasan pegawai dalam bekerja selama hal tersebut masih mengikuti aturan organisasi. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengekspresikan diri mereka pada bidangnya masing-masing dan menunjukkan bahwa pegawai bukanlah bagian kecil dari tim melainkan bagian yang penting dalam berjalannya suatu organisasi. Menjadi pendengar yang baik sebagai seorang pengelola juga dapat membantu meningkatkan adanya kepercayaan dalam suatu organisasi. Mendengar bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan tetapi pengelola yang baik adalah pengelola yang mampu menjadi pendengar yang aktif. Pendengar yang aktif adalah pendengar yang tidak hanya mendengar tetapi juga ikut memberikan respon atau solusi. Sebagai pendengar yang aktif maka

seseorang harus memiliki rasa empati. Empati bukan berarti memahami masalah tetapi memungkinkan lawan bicara bahwa anda memahami dan mengerti permasalahan mereka.

Memberikan dorongan serta memberikan kesempatan pegawai dalam mengembangkan dirinya merupakan salah satu bentuk pemberian motivasi dari pengelola kepada pegawai. Dengan begitu akan tumbuh motivasi intrinsik atau motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang. Dengan pengelola yang terus menerus memberikan dorongan untuk pegawainya maka akan terus tumbuh motivasi didalam diri pegawai. Pegawai yang mendapatkan motivasi intrinsik akan lebih tekun dalam bekerja, lebih terbuka kepada pengelola maupun rekan kerjanya, memberikan kepercayaan untuk bekerja bersama, lebih mudah untuk bersosialisasi dengan lingkungan kerjanya, memiliki kepribadian yang positif dan jujur. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola dan pegawai Antara kata serta berdasarkan dengan hasil penelitian, diketahui bahwa kepercayaan sudah ada pada diri pegawai di Antara Kata dan sudah dapat dikatakan memiliki kepercayaan yang cukup baik sehingga perlu untuk dipertahankan seiring berjalannya waktu.

4.2.4 Keterbukaan dan Keterusterangan

Adanya keterbukaan memiliki efek yang besar dalam organisasi. Keterbukaan disini dapat ditemukan dari korelasi antara pengelola dengan

pegawai dari sisi dimana pegawai dapat menerima pesan dari pengelola dan begitu juga sebaliknya. Dalam aspek ini artinya pegawai maupun pengelola dapat mengungkapkan tentang dirinya sendiri atau adanya keinginan untuk terbuka terhadap orang lain. Tanggapan seseorang dengan senang hati dalam menerima informasi yang didapat serta bersedia dalam membagi informasi tentang diri sendiri juga termasuk dalam aspek keterbukaan karena hal tersebut menimbulkan aspek keakraban yang mendalam dengan seseorang.

Terdapat dua hal yang sama pentingnya pada poin ini, yaitu keterbukaan yang diberikan oleh pengelola kepada pegawai dan pegawai yang mampu terbuka kepada pengelola. Sikap pengelola kepada pegawai yang bekerja di organisasinya mempengaruhi ada atau tidaknya keterbukaan dan keterusterangan, antara lain seperti sikap pengelola yang jujur dan terbuka akan suatu masalah dihadapan pegawainya. Bentuk keterbukaan dan keterusterangan yang ada di Antara Kata terlihat dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Pengelola mencoba bersikap terbuka dengan bersikap tegas dan jujur mengenai hal kedisiplinan, keterbukaan ini dilakukan pengelola dengan harapan pegawai dapat melakukan hal yang sama. Hal lain yang dilakukan pengelola untuk menciptakan keterbukaan adalah dengan selalu memberi *feedback* kepada pegawai.

Proses keterbukaan dan keterusterangan yang dibangun oleh pengelola juga terlihat dari hasil wawancara peneliti dengan pegawai, pegawai Antara Kata merasa terdapat keterbukaan dan keterusterangan dalam organisasi ditunjukkan dengan adanya kedekatan antara pengelola dan pegawai, adanya perasaan nyaman dalam melakukan pekerjaan, komunikasi yang dilakukan dengan pengelola tidak

selalu mengenai pekerjaan melainkan juga hal-hal pribadi. Aspek keterbukaan yang dilakukan oleh pengelola dengan pegawai yang ada di Antara Kata ini terlihat dari bagaimana pegawai menjadi lebih terbuka atau ada keinginan untuk terbuka kepada pengelolanya.

Pekerja yang baik berarti pekerja yang memiliki pikiran yang terbuka dan selalu menerima kritik. Keterbukaan diri memiliki peranan penting terhadap komunikasi. Pegawai yang memiliki sifat terbuka akan secara langsung mengungkapkan apa yang dirasakannya. Sebaliknya, pegawai yang tidak memiliki sifat terbuka akan merasa kesusahan dalam bekerja serta akan bersifat lebih tertutup.

Di dalam café Antara Kata, keterbukaan antara pengelola dan pegawai sudah tampak, walaupun terkadang ada kendala dimana pegawai kesulitan memulai komunikasi karena pengelola hanya berjumlah satu orang dan pengelola tidak selalu ada di lokasi. Pengelola bersikap terbuka dalam memberikan solusi pada pekerjaan atau hanya sekedar mengobrol. Aspek keterbukaan bukan berarti seseorang diharuskan untuk terbuka atau menceritakan seluruh riwayat hidupnya karena hal tersebut tidak menjadi faktor jalannya sebuah komunikasi. Sebaliknya, harus ada kesediaan dari seseorang untuk membuka diri atau dapat mengungkapkan apa yang dirasakannya secara jujur. Dalam artian, terbuka mengenai hal yang masih layak untuk diceritakan. Aspek keterbukaan juga berkorelasi dengan kesediaan lawan bicara untuk memberikan reaksi dengan jujur atau bersikap terus terang.

Pada café Antara Kata, walaupun telah terjalin adanya aspek keterusterangan, tetapi terkadang masih ada pegawai yang merasa ada batasan dalam menyampaikan hal yang ingin disampaikan. Pengelola berkata bahwa terkadang masih ada pegawai yang lebih memilih untuk diam dan tidak memberikan reaksi ketika menerima sebuah informasi. Hal ini dapat terjadi karena pegawai jarang memulai komunikasi kepada pengelolanya sehingga pegawai masih merasa adanya batasan diantara mereka. Terbuka juga dapat diartikan sebagai bertanggung jawab atas perkataan yang dilontarkan oleh pengelola maupun pegawai. Setiap perkataan yang dilontarkan pasti memiliki konsekuensinya sendiri, agar pegawai juga dapat menghormati setiap pendapat yang diberikan. Dengan adanya tanggung jawab maka akan timbul rasa percaya antara pengelola dengan pegawai. Rasa percaya yang diberikan oleh pengelola terbentuk di dalam dan di luar café. Saat di dalam café, pengelola tidak akan menyalahkan pegawai secara langsung apabila ada pegawai yang kurang paham mengenai informasi yang diberikan tetapi pengelola akan memberikan motivasi kepada pegawai agar pegawai dapat lebih memahami informasi yang diberikan oleh pengelola. Kemudian saat di luar café, pengelola akan secara terbuka menerima keluhan kesah dari para pegawai dan memberikan reaksi yang jujur meskipun hal yang dibicarakan tidak terkait dengan masalah pekerjaan.

Salah satu cara yang dilakukan oleh pengelola dalam menyikapi tentang keterbukaan pegawai adalah dengan memberikan motivasi secara verbal setiap harinya agar pegawai mengerti apa yang sebenarnya diinginkan oleh pengelola. Pada saat jam kerja juga pengelola memberikan arahan-arahan dalam pekerjaan.

Menurut Irwandi 2004, Hubungan keterbukaan dalam berkomunikasi antar karyawan atau dari atasan ke bawahan dengan tingkat motivasi untuk kehadiran karyawan menunjukkan bahwa, semakin terbukanya ruang komunikasi antar atasan dan bawahan akan berdampak kepada tingkat kehadiran dan motivasi karyawan.³⁷

Dengan adanya keterbukaan dalam komunikasi organisasi di Antara Kata Café, pengelola juga memberikan kepercayaan kepada pegawai, rasa percaya yang diberikan oleh pengelola terhadap pegawainya memiliki tujuan agar pegawai memiliki rasa dipercaya sehingga mau bekerja dengan baik dengan sesama rekan kerjanya.

Motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang akan terus bertambah seiring dengan seberapa sering dirinya mendapatkan dorongan dari orang-orang disekitarnya. Pegawai yang termotivasi akan lebih tekun dan rajin dalam pekerjaannya, disiplin dan teratur, dan tidak bergantung dengan orang lain. Pegawai yang termotivasi biasanya memiliki kepribadian yang positif, lebih jujur dan sportif. Jadi berdasarkan pada hasil wawancara dan hasil penelitian, diketahui bahwa selama ini pegawai telah termotivasi terlihat dari kenyamanan pegawai untuk terbuka dalam hal pekerjaan dan diluar pekerjaan kepada pengelola, sehingga perlu untuk dipertahankan dan ditingkatkan dikemudian hari.

4.2.5 Tujuan kinerja yang tinggi

³⁷ Irwandi, D. 2004. Hubungan Karakteristik Tenaga Fungsional Iklim Komunikasi Organisasi dengan Kepuasan Kerja di BPTP Lampung. Institut Pertanian Bogor

Kinerja adalah hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku anggotanya dan bagaimana anggotanya menunjukkan kemampuannya dalam bekerja. Kinerja juga diartikan sebagai kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Kinerja sebuah organisasi mencerminkan keberhasilan pemimpin organisasi dalam mengelola organisasi. Bukan hanya pemimpin organisasi, sebuah organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi artinya anggota nya berhasil meraih tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja juga didefinisikan sebagai gambaran pencapaian suatu kegiatan dengan menggunakan sumber daya seperti sumber daya manusia dan informasi yang diberikan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan Kinerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Menurut Rivai (2010 : 311), tujuan kinerja ditetapkan oleh perusahaan pada dasarnya untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai, untuk memberikan imbalan yang serasi, misalnya untuk memberikan kenaikan gaji, mendorong tanggung jawab dari karyawan, meningkatkan motivasi dan etos kerja, memperkuat hubungan antara karyawan dan atasan melalui diskusi mengenai kemajuan mereka dan penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.³⁸

Persaingan bisnis di bidang jasa sejenis mengakibatkan organisasi harus memiliki daya saing yang tinggi, daya saing ini menuntut kualitas produk, kualitas estetika dan kualitas sumber daya manusia yang terus berkembang sehingga

³⁸ Veithzal Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. (Jakarta : PT.Raja,2010) Hal 311.

menciptakan loyalitas pelanggan (Hansen dan Mowen, 1999:59).³⁹ Untuk usaha jasa food and beverage seperti Antara Kata café ada beberapa tujuan kinerja yang dapat ditetapkan untuk memastikan kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi, contoh tujuan kinerja tersebut antara lain, memastikan kualitas produk dan pengemasan, pengukuran kehadiran pegawai, kontribusi pemberian ide kreatif / promosi dan kerjasama dengan event tertentu.

Sesuai hasil wawancara yang dilakukan dengan Pengelola dan Pegawai Antara Kata café, terlihat bahwa pengelola belum merumuskan atau memiliki tujuan kinerja untuk pegawainya, pengelola hanya melakukan pengukuran terhadap absensi kehadiran karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang diinformasikan oleh pegawai bahwa pegawai belum mengetahui tujuan kinerja yang ditetapkan oleh pengelola, pemberian kompensasi atau gaji hanya berdasarkan absensi pegawai. Walaupun belum memiliki tujuan kinerja yang tinggi pengelola telah menerapkan system reward dan punishment untuk memotivasi kinerja karyawan. Sikap yang dimaksud contohnya seperti memberikan motivasi kepada pegawainya dalam bentuk verbal dan adanya *reward* serta *punishment* oleh pengelola. Pemberian reward kepada pegawai akan berdampak positif bagi pegawai sehingga karyawan lebih termotivasi untuk bekerja, tetapi reward ini harus dipahami oleh karyawan termasuk di dalamnya alasan dan tujuan diberikannya reward tersebut. Sedangkan punishment

³⁹ Hansen R. Don dan Mowen M. Maryanne, "Hubungan Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Critical Success Factors Perusahaan", Cost Management, Accounting and Control Edisi 4, 1999.

dilakukan untuk membuat pegawai tidak mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.

Organisasi yang melakukan sistem ini membutuhkan komunikasi organisasi yang terbuka dan telah memiliki kepercayaan diantara pegawainya, sesuai dengan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti mengenai keterbukaan, pada Antara Kata café sudah terlihat adanya keterbukaan antara pengelola dan pegawai.

Pengelola di Antara Kata café juga selalu memberikan contoh baik kepada pegawai sebagai salah satu bentuk memberikan motivasi. Contoh hal yang dilakukan antara lain. pengelola mengikuti lomba dengan industri sejenis sehingga beberapa pegawai merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Pengelola juga berperan aktif dalam *menghandle* masalah yang ada di dalam café.

Pegawai yang menjadi responden pada penelitian sudah memiliki kedisiplinan kehadiran untuk bekerja.. Namun penetapan tujuan kinerja lainnya harus ditetapkan untuk memotivasi pegawai dalam bekerja dan pegawai memiliki arah yang jelas serta target yang ingin dicapai. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi akan memiliki kepribadian yang lebih positif, rajin dan tekun dalam pekerjaannya, mudah bersosialisasi, memiliki kepercayaan diri yang tinggi serta tidak bergantung dengan orang lain. Sebaliknya jika seorang pegawai tidak memiliki kinerja yang baik atau tidak termotivasi maka ia akan lebih sulit untuk bersosialisasi, tidak rajin dalam pekerjaannya, tidak memiliki kepercayaan diri dan lebih banyak bergantung kepada orang lain.

Pada café Antara Kata, tujuan kinerja belum ditetapkan dengan baik sehingga belum terlihat motivasi karyawan yang tinggi. Namun dengan adanya suasana kerja yang baik, keterbukaan antara pengelola dan pegawainya serta system reward dan punishment yang diterapkan maka iklim organisasi dan loyalitas pegawai tetap terjaga.

4.3 Pembahasan

Di Café Antara Kata Semarang, walaupun sudah ada kepercayaan dan keterbukaan antara pegawai dan pengelola tetapi terkadang masih terlihat adanya batasan dalam penyampaian pesan oleh pegawai kepada pengelola dan sebaliknya. Masih ada pegawai yang diam dan tidak tanggap apabila sedang diberikan *briefing* atau arahan dari pengelola. Hal ini menjadi hambatan sebagai pelaku komunikasi apabila tidak menjalankan perannya dengan baik. Hal seperti itu akan menyebabkan pesan yang diberikan tidak akan tersampaikan dengan baik.

4.3.1 Aspek Supportiveness

Pegawai yang dipilih sebagai responden pada penelitian ini merupakan perwakilan dari masing-masing bagian yang ada di Antara Kata. Tindakan yang dilakukan oleh pengelola dalam aspek ini juga sudah memenuhi, seperti mendukung apa yang dilakukan didalam sebuah organisasi. Menurut pegawai, pengelola selalu menyediakan waktu untuk mendengarkan permasalahan yang dimiliki pegawai dan memberikan respon yang cepat dan tanggap. Tindakan tersebut dilakukan oleh pengelola untuk memajukan organisasi. Pengelola dan pegawai yang menjadi responden pada penelitian ini menganggap bahwa

kesetaraan dalam sebuah organisasi itu penting. Sejauh ini sikap pengelola sudah berusaha untuk adil kepada setiap pegawainya, tetapi tetap saja akan ada pegawai yang merasa terkadang pembagian tugas atau pekerjaan yang diberikan kurang adil.

Bagi seorang pegawai, pengelola dianggap lebih berpengalaman maka apapun yang dilakukan oleh pengelola pasti untuk kebaikan organisasi. Kendala yang terjadi di dalam café biasanya karena pengelola tidak selalu berada di tempat, tetapi pegawai dapat menyelesaikan permasalahan yang ada karena sudah terlatih. Adanya kesalahpahaman biasanya terjadi karena ada beberapa pegawai yang kurang komunikatif disaat pengelola menginformasikan suatu hal tertentu. Untuk menghindari kesalahpahaman yang terjadi, pengelola melakukan briefing atau forum untuk menjelaskan kembali. Berdasarkan pada hasil analisis diketahui bahwa adanya motivasi yang cukup tinggi dari pegawai yang bekerja yang dilihat dari bagaimana pegawai menjalankan perintah atau mengikuti arahan yang diberikan oleh pengelola, artinya dari dalam diri pegawai itu sendiri sudah ada dorongan untuk bekerja dan memberikan kinerja yang lebih baik lagi. Hubungan antara pegawai yang terbilang cukup dekat juga menjadi salah satu dorongan dari luar yang penting apabila salah satu pegawai sedang menghadapi masalah. Sikap positif yang ditunjukkan oleh pegawai saat bekerja menjadi salah satu ciri-ciri pegawai yang memiliki motivasi dalam dirinya.

4.3.2 Aspek Partisipasi

Responden yang dipilih untuk penelitian ini mendapatkan kesempatan untuk mengambil sebuah keputusan yang berhubungan dengan bidang kerjanya masing-masing. Dengan memiliki kesempatan ini, pekerja merasa terlibat dalam pekerjaannya dan berjalannya organisasi tersebut. Dengan adanya rasa terlibat maka hubungan antara pengelola dengan pegawainya akan lebih baik, salah satu cara yang dilakukan oleh pengelola untuk menjaga hubungan baik yaitu dengan memberikan kesempatan para pegawainya untuk mengambil sebuah keputusan. Pengelola juga ingin mengajarkan rasa tanggung jawab untuk pegawainya dengan memberikan hak kepada pegawai untuk mengambil keputusan selama hal tersebut bukanlah hal yang bersifat *crucial*. Dengan memiliki hak untuk menyampaikan pendapat dan adanya kebebasan untuk mengambil sebuah keputusan maka pegawai yang bekerja merasa dihargai dan berperan dalam berjalannya suatu organisasi. Selain itu, cara ini dilakukan untuk menjalin hubungan antara pengelola dan pegawai. Pengelola pada café Antara Kata terbilang cukup sering melakukan komunikasi dengan pegawainya karena dengan adanya komunikasi yang baik akan mempengaruhi adanya bentuk partisipasi dari pegawai.

Melalui wawancara yang dilakukan dengan pengelola dan pegawai Antara Kata, terlihat bahwa mereka sudah melakukan partisipasi terhadap organisasinya. Pengelola sudah memberikan hak untuk pegawai mengambil sebuah keputusan. Hal tersebut dilakukan karena pengelola menginginkan adanya kesetaraan dalam organisasi. Dengan adanya partisipasi aktif oleh pegawai yang bekerja, tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai. Seorang pegawai yang memiliki keinginan

untuk berpartisipasi maka ia secara tidak langsung sudah memiliki motivasi untuk bekerja dengan baik dan ikut bertanggung jawab atas organisasinya. Motivasi kerja muncul karena adanya partisipasi, pegawai merasa dirinya lebih dihargai dan terbukanya komunikasi dalam organisasi. Adanya partisipasi dan komunikasi organisasi yang terbuka memberikan dorongan bagi pegawai sehingga dirinya merasa penting dan dihargai, hal tersebut berpengaruh kepada motivasi kerja pegawai.

4.3.3 Aspek Kepercayaan

Kepercayaan memiliki efek yang besar pada stabilitas komunikasi organisasi, sikap pengelola juga memiliki peran yang besar karena hubungan antara pengelola dan pegawai diharuskan untuk memiliki kedekatan dan keterbukaan dalam komunikasi. Pegawai yang baik akan memiliki rasa percaya pada pengelola dan rekan kerjanya, adanya rasa percaya dapat menciptakan suasana kerja yang lebih positif. Pegawai yang percaya dengan lingkungannya akan lebih mudah untuk terbuka dan mampu menyesuaikan diri.

Adanya kepercayaan pada suatu organisasi sangatlah penting dan berperan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan adanya aspek kepercayaan bukan berarti seorang pegawai diharuskan untuk cepat percaya tanpa memikirkan risikonya tetapi adanya kesediaan dari dalam diri sendiri untuk terbuka dan memberikan kepercayaan pada rekan kerjanya. Bentuk kepercayaan yang diberikan oleh pengelola yaitu seperti memberikan kesempatan untuk pegawai mengekspresikan dirinya dan menunjukkan bahwa pegawai bukan bagian kecil

melainkan bagian penting dalam berjalannya suatu organisasi. Kesuksesan pengelola diukur dari seberapa kepercayaan yang diberikan oleh pegawainya. Pengelola yang memberikan kesempatan pegawai dalam mengembangkan dirinya secara tidak langsung sudah memberikan motivasi untuk pegawainya. Dengan pengelola yang terus memberikan dorongan maka akan tumbuh motivasi dalam diri pegawai, pegawai yang memiliki motivasi akan lebih tekun dalam bekerja, lebih terbuka, dapat memberikan kepercayaan untuk bekerja bersama, dan lebih mudah bersosialisasi dengan lingkungan kerjanya.

4.3.4 Aspek Keterbukaan dan Keterusterangan

Keterbukaan memiliki efek yang besar dalam organisasi. Keterbukaan disini artinya mengenai korelasi antara pengelola dan pegawai. Selain itu juga mengenai pegawai maupun pengelola yang dapat memiliki keinginan untuk terbuka terhadap sesama pekerja di organisasi. Mengenai aspek ini terlihat dari bagaimana pegawai menjadi lebih terbuka kepada pengelolanya. Pegawai menunjukkan adanya kedekatan terhadap pengelolanya. Keterbukaan memiliki peranan penting terkait dengan motivasi yang diberikan oleh pengelola kepada pegawainya. Pegawai yang memiliki sikap terbuka akan mengungkapkan dengan terbuka apa yang dirasakannya dan mampu menyesuaikan diri di lingkungannya. Sebaliknya pegawai yang belum mampu terbuka akan sulit untuk menyesuaikan diri dan biasanya memiliki kepribadian yang lebih tertutup dan akan berdampak kepada motivasi kerjanya.

Hal tersebut biasanya terjadi karena seorang pegawai jarang memulai interaksi atau percakapan dengan pengelolanya sehingga pegawai tidak memiliki

keberanian untuk berkata jujur atau menyampaikan pendapatnya. Terbuka dalam pengertian ini yaitu pegawai mampu mengakui perasaan dan pikiran yang mereka miliki serta bertanggung jawab atas hal tersebut. Selain itu, pengelola juga memberikan kepercayaan kepada pegawai, rasa percaya yang diberikan oleh pengelola terhadap pegawainya memiliki tujuan agar pegawai memiliki rasa dipercaya sehingga mau bekerja dengan baik dengan sesama rekan kerjanya. Pekerja yang baik yaitu pekerja yang memiliki pikiran terbuka dan mampu menerima kritik. Dengan adanya rasa nyaman untuk bekerja dengan sesama rekan kerjanya, motivasi akan timbul dari seberapa sering ia mendapat dorongan dari lingkungan atau orang-orang disekitarnya. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, terlihat bahwa pegawai memiliki kenyamanan untuk bekerja dengan sesama rekan kerjanya serta kenyamanan untuk terbuka kepada pengelola.

4.3.5 Aspek tujuan kinerja yang tinggi

Kinerja merupakan sebuah hasil kerja yang dihasilkan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Kinerja pada suatu organisasi mencerminkan keberhasilan pemimpin organisasi dalam mengelola organisasi.

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pengelola Antara Kata, terlihat bahwa pengelola belum memiliki tujuan kinerja untuk pegawainya. Pengukuran kinerja hanya dilakukan melalui absensi pegawai. Menurut wawancara yang dilakukan dengan pegawai, pegawai mengatakan bahwa pegawai belum mengetahui apa tujuan kinerja yang ditetapkan oleh pengelola. Pegawai hanya mengerti adanya pemberian kompensasi berdasarkan absensi pegawai.

Tetapi, pengelola sudah menerapkan system reward dan punishment untuk memotivasi kinerja pegawai. Dengan adanya pemberian reward, pegawai termotivasi untuk bekerja. Sedangkan punishment dilakukan agar pegawai tidak mengulangi kesalahan yang telah dilakukan sebelumnya.

Pengelola juga selalu memberikan contoh kepada pegawai sebagai salah satu bentuk memberikan motivasi, yaitu seperti pengelola mengikuti lomba sehingga pegawai merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Pegawai yang dipilih menjadi responden pada penelitian ini sudah memiliki kedisiplinan kehadiran untuk bekerja. Tetapi penetapan tujuan kinerja lainnya harus ditetapkan sehingga pegawai memiliki target yang ingin dicapai. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi akan memiliki kepribadian yang lebih positif dan rajin dalam bekerja.

Pada café Antara Kata, tujuan kinerja belum ditetapkan dengan baik sehingga belum terlihat motivasi karyawan yang tinggi. Namun dengan adanya suasana kerja yang baik, keterbukaan antara pengelola dan pegawainya serta system reward dan punishment yang diterapkan makan iklim organisasi dan loyalitas pegawai tetap terjaga.

