

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Bab ini memaparkan mengenai kajian pustaka, kerangka pikir dan hipotesis penelitian yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Kajian pustaka yang akan dipaparkan pada bab ini berhubungan dengan konsep dasar komunikasi dan efektivitas kerja guru. Kajian pustaka ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam penelitian sehingga dapat menganalisis permasalahan secara kritis dan sistematis serta dapat memahami konsep-konsep yang erat kaitannya dengan permasalahan yang diteliti. Kerangka pemikiran dalam bab ini disusun sebagai alur pikir penelitian dalam bentuk gambar sehingga lebih mudah untuk mengkaji hal-hal yang ada dalam permasalahannya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah membuat suatu jawaban sementara terhadap masalah yang diajukan oleh peneliti.

A. Konsep Dasar Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Istilah komunikasi berasal dari kata latin "*comunicare*" yang berarti "membuat agar menjadi umum" atau dalam bahasa inggris "*common*". Dari kata dasar tersebut kemudian menjadi *communication* dan selanjutnya diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi komunikasi. Istilah komunikasi sendiri meskipun terdapat bermacam-macam defenisi, umumnya menunjuk pengertian yang sama, yaitu berkenaan dengan proses penyampaian pesan antara pengirim dan penerima.

Komunikasi dalam organisasi sangatlah penting. Proses kerjasama tidak akan berjalan dengan lancar jika komunikasi yang berlangsung mengalami hambatan atau kemacetan. Setiap usaha pencapaian tujuan yang dilakukan mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan sampai tahap evaluasi, semuanya melibatkan interaksi di dalam organisasi. Kegiatan interaksi setiap orang baik individu maupun kelompok membutuhkan komunikasi. Dari beberapa literature terungkap bahwa komunikasi dapat dilihat dari berbagai perspektif, diantaranya perspektif mekanistik, psikologis, sosiologis dan pragmatis.

Berikut ini akan dikemukakan tiga perspektif yang lazim dijadikan acuan dalam mendefinisikan komunikasi. Perspektif mekanistik memandang komunikasi sebagai kegiatan menyalurkan pesan. Perspektif ini tertuju pada elemen penyampain dan penerimaan pesan, arus pesan dari suatu tempat ke tempat lainnya, saluran yang menghubungkan pesan dari suatu tempat ke tempat lainnya.

Perspektif psikologis memandang komunikasi dalam aspek psikologis. Menurut Rakhmat (2005:16) menyebutkan 6 (enam) pengertian yang berpusat pada perspektif ini yaitu:

- a. Penyampaian perubahan energi dari suatu tempat ke tempat lain, seperti dalam system saraf atau penyampaian gelombang-gelombang suara
- b. Penyampaian dan penerimaan pesan oleh organism
- c. Pesan yang disampaikan
- d. Proses yang dilakukan satu system untuk mempengaruhi system lain melalui pengaturan signal-signal yang disampaikan
- e. Pengaruh satu wilayah personal pada wilayah personal lain sehingga perubahan dalam satu wilayah menimbulkan perubahan yang berkaitan pada wilayah lain
- f. Pesan-pesan kepada pemberi terapi dalam psikoterapi

Berdasarkan defenisi di atas, pusat perhatian perspektif ini ditujukan pada aspek perilaku manusia dan mencoba menyimpulkan suatu keadaan yang menyebabkan terjadinya perilaku tersebut. Perspektif sosiologis memandang komunikasi sebagai institusi sosial dalam mencapai tujuan kelompok seperti defenisi komunikasi yang dikemukakan oleh Cohnchery (1964) dalam Rachmat ((1971:1-8) yaitu: “usaha untuk membuat saluran sosial dari individu dengan menggunakan bahasa atau tanda, memiliki bersama serangkaian peraturan untuk berbagai kegiatan mencapai tujuan”.

Selanjutnya Reitz berpendapat bahwa secara garis besar pengertian komunikasi dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: (1) komunikasi dalam perspektif kognitif (*cognitive perspektif*), (2) komunikasi dalam tingkah laku (*behavioral perspective*). (Mulyadi,1989:149). Berikut ini akan dijelaskan mengenai dua pengertian komunikasi tersebut.

Komunikasi dalam perspektif kognitif diartikan sebagai penggunaan kata-kata, huruf-huruf, lambang-lambang, atau alat lain yang sejenis, untuk saling memiliki informasi tentang suatu objek atau kejadian. Informasi dalam pengertian diatas mencakup segala sesuatu yang dapat berupa fakta, pendapat, ide-ide, sikap atau nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang yang kemudian disampaikan kepada orang lain dengan menggunakan kata-kata atau lambang-lambang.

Berdasarkan pengertian yang kedua yaitu (*behavioral perspektif*), komunikasi dapat mencakup tingkah laku verbal maupun simbolik (*non verbal*), dimana dengan cara ini dapat menyampaikan maksudnya kepada penerima

pesan. Menurut pengertian ini pengirim menyampaikan pesan dengan tujuan agar si penerima memperoleh dampak tertentu dari pesan yang disampaikan.

Gaffar (1982:5-6) mengemukakan 3 (tiga) tinjauan untuk memahami konsep dasar komunikasi, yaitu:

1. Komunikasi dipandang sebagai proses penyampaian informasi. Keberhasilan proses penyampaian itu terletak pada penguasaan materi atau fakta dan pengaturan cara-cara penyampiannya.
2. Komunikasi itu suatu proses penyampaian gagasan-gagasan dari seseorang kepada seorang lainnya
3. Komunikasi dipandang sebagai suatu proses menciptakan arti atau idea atau gagasan atau konsep atau dalam bahasa inggrisnya "*the process of creating a meaning*".

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian ide, informasi, gagasan, usulan dari seorang individu kepada individu lainnya untuk menciptakan arti tertentu yang sesuai dengan maksud dari si penyampai pesan (*komunikator*). Selain itu, umumnya komunikator mengharapkan reaksi atau tindak lanjut (*feedback*) dari penerima pesan (*komunikan*).

Individu yang satu berkomunikasi dengan individu lainnya karena setiap individu mempunyai panca indera sebagai anugerah dari Tuhan. Indera tersebut sangatlah diperlukan dalam proses komunikasi. Menurut Koontz dalam skripsi Diah Irawaty (2008:18) menegaskan bahwa: "komunikasi adalah penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima dimana informasi itu dapat dipahami oleh si penerima". Pengertian tersebut mengandung arti yang luas dan masih bersifat umum. Hal ini dapat bermakna bahwa komunikasi hanya sekedar penyampaian informasi saja dari *komunikator* (pengirim pesan) kepada *komunikan* (penerima pesan).

Demikianlah beberapa pengertian komunikasi menurut para ahli, jika disimpulkan, komunikasi ini memiliki 3 (tiga) konsep dasar sebagai berikut:

- a) Komunikasi merupakan suatu peristiwa, dan dipandang sebagai proses sosial yang melibatkan lebih dari satu individu
- b) Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan, ide, informasi, gagasan, ataupun perintah dari suatu individu atau kelompok sebagai pengirim (*komunikator*) kepada individu atau kelompok lain sebagai penerima (*komunikan*), untuk menciptakan pengertian tertentu
- c) Komunikasi dipandang sebagai suatu media atau alat penyampaian pesan/informasi baik secara verbal maupun non-verbal dan menggunakan saluran tertentu seperti media elektronik atau media cetak.

2. Teori Komunikasi Klasik

Salah satu teori komunikasi klasik yang sangat mempengaruhi teori-teori komunikasi adalah teori informasi atau teori matematis. Teori ini merupakan bentuk penjabaran dari karya Claude Shannon dan Warren Weaver (1949, Weaver. 1949 b), *Mathematical Theory of Communication*. Teori ini melihat komunikasi sebagai fenomena mekanistik, matematis, dan informatif: komunikasi sebagai transmisi pesan dan bagaimana transmitter menggunakan saluran dan media komunikasi. Ini merupakan salah satu contoh gamblang dari mazhab proses yang mana melihat kode sebagai sarana untuk mengonstruksi pesan dan menerjemahkannya (*encoding* dan *decoding*). Titik perhatiannya terletak pada akurasi dan efisiensi proses. Proses yang dimaksud adalah komunikasi seorang pribadi yang bagaimana ia mempengaruhi tingkah laku atau *state of mind* pribadi

yang lain. Jika efek yang ditimbulkan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, maka mazhab ini cenderung berbicara tentang kegagalan komunikasi. Ia melihat ke tahap-tahap dalam komunikasi tersebut untuk mengetahui di mana letak kegagalannya. Selain itu, mazhab proses juga cenderung mempergunakan ilmu-ilmu sosial, terutama psikologi dan sosiologi, dan cenderung memusatkan dirinya pada tindakan komunikasi.

3. Unsur – unsur Komunikasi

Proses komunikasi bersifat dinamis dan berkesinambungan, dimana unsur-unsur yang terdapat didalamnya saling berinteraksi dan saling mempengaruhi. Unsur-unsur komunikasi menurut Iskandar (2004:224) terdiri dari:

- a. Sumber komunikasi (*the communication source*),
- b. Encoder (*the encoder*)
- c. Pesan (*the message*)
- d. Saluran (*channel*)
- e. Decoder (*the decoder*)
- f. Penerima pesan komunikasi (*the communication receiver*)

Berdasarkan unsur-unsur komunikasi diatas maka peneliti akan menjelaskan unsur-unsur tersebut diatas.

Sumber komunikasi adalah orang yang menyampaikan pesan yang bertujuan untuk mempengaruhi penerima pesan agar bertingkah laku sesuai dengan pesan yang dikirimnya atau dengan kata lain sumber komunikasi adalah orang pertama yang memberikan informasi itu berasal.

Encoder adalah orang yang mengekspresikan gagasan-gagasan sumber menjadi pesan komunikasi. Pesan adalah sesuatu yang ingin disampaikan berupa informasi oleh sumber kepada penerima pesan. Saluran adalah suatu media, alat,

atau sarana untuk menyampaikan pesan. *Decoder* adalah kegiatan menterjemahkan pesan-pesan yang diterima oleh penerima pesan.

4. Fungsi Komunikasi

Komunikasi dapat dimanfaatkan untuk mencapai berbagai tujuan. Reitz dalam Muhyadi (1989:155) mengemukakan bahwa dalam sebuah organisasi, komunikasi berfungsi sebagai alat untuk:

- a. Menyampaikan informasi
- b. Memerintah atau memberikan instruksi
- c. Mempengaruhi atau melakukan persuasi
- d. Mengadakan integrasi

Sementara itu Kallus dan Kelling berpendapat bahwa komunikasi dapat digunakan untuk:

- a. Memberitahukan atau menyampaikan informasi
- b. Memerintah
- c. Membujuk atau melakukan persuasi
- d. Mengevaluasi
- e. Memenuhi kebutuhan kemanusiaan dan kebudayaan

Fungsi komunikasi yang paling utama ialah untuk menyampaikan informasi. Dalam sebuah organisasi, informasi diperlukan oleh seluruh anggota dalam rangka pelaksanaan fungsi dan tugasnya masing-masing. Demikian halnya dengan organisasi sekolah, penyampaian informasi itu sangatlah penting sehingga orang-orang yang berada dalam lingkungan sekolah tersebut mengetahui apa yang hendak di lakukannya bagi kepentingan sekolah. Sebagai contoh, jika kepala sekolah hendak mengadakan rapat tahunan dengan guru maka kepala sekolah hendaknya terlebih dahulu memberitahukan tentang hal tersebut.

Fungsi komunikasi sebagai alat untuk menyampaikan perintah atau instruksi berarti bahwa lewat komunikasi seorang kepala sekolah dapat meminta

secara resmi kepada bawahan untuk melaksanakan aktivitas tertentu dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Sebagian besar perintah berisi permintaan untuk melaksanakan aktivitas tertentu. Jenis komunikasi seperti ini mempunyai kekuatan memaksa, sehingga para guru merasa berkewajiban untuk melaksanakan isi pesan yang terkandung dalam instruksi tersebut. Sebagai contoh kepala sekolah meminta staff tata usaha untuk menyetik surat undangan, maka staff tata usaha tersebut berkewajiban untuk melakukannya.

Fungsi komunikasi sebagai alat untuk mempengaruhi atau membujuk. Penggunaan komunikasi untuk mengajak orang atau pihak lain agar mengikuti kehendak pengirim. Jenis komunikasi seperti ini mengandung permintaan tetapi tidak bersifat memaksa seperti instruksi. Sebagai contoh seorang guru yang tidak dapat hadir membujuk guru yang lain untuk menggantikannya mengajar di kelas.

Fungsi komunikasi sebagai alat evaluasi berarti bahwa pesan yang dimuat dalam proses komunikasi dimaksudkan untuk menilai penampilan atau keberhasilan program, orang atau objek tertentu. Sebagai contoh kepala sekolah meminta laporan tahunan mengenai hasil kerja guru selama setahun penuh.

Fungsi komunikasi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan kemanusiaan berarti bahwa komunikasi yang dilakukan bertujuan untuk menempatkan diri manusia sesuai dengan harkatnya sebagai makhluk yang berbudaya. Setiap orang dalam lingkungan sekolah mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi dengan orang lain, hal ini tidak lain hanyalah untuk memenuhi kebutuhan kemanusiaan, yang berarti orang yang ada di lingkungan sekolah tersebut harus membuka diri

dengan orang lain dalam artian ingin berinteraksi antara yang satu dengan yang lain.

Selanjutnya Soedjadi (1989:82) menambahkan bahwa komunikasi yang dilakukan dengan setepat-tepatnya mempunyai arti penting, khususnya bagi pimpinan, sebagai berikut:

- a. Penyediaan data, informasi, dan faktor-faktor lain sangat diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan, juga pembinaan kerjasama kelompok dan demi pemanfaatan sumber-sumber yang ada dapat dilakukan dengan setepat-tepatnya
- b. Penyajian data, analisis dan informasi dalam rangka membina kesatuan gerak dan arah yang setepat-tepatnya, sehingga dalam rangka pemanfaatan segala sumber-sumber yang diperlukan dapat diadakan koordinasi dengan setepat-tepatnya pula

Komunikasi di atas memiliki berbagai fungsi, dapat disimpulkan bahwa fungsi komunikasi yang paling utama ialah menyampaikan informasi. Informasi tersebut dapat berupa perintah, instruksi, laporan, bujukan, data, suatu peristiwa dan lain sebagainya.

5. Proses Komunikasi

Proses komunikasi adalah serangkaian kejadian perbuatan penyampaian lambang-lambang yang mengandung arti tertentu. Secara sederhana proses komunikasi itu dapat digambarkan adanya seorang komunikator menyampaikan pesan kepada komunikan, kemudian memberi tanggapan atau respon. Menurut kamus besar bahasa Indonesia Poerwadarminta (1984:769) istilah proses mengandung dua pengertian yaitu “Runtunan peristiwa (perubahan) dalam perkembangan sesuatu dan perkara dalam pengadilan”.

Proses komunikasi dimulai ketika seseorang atau satu pihak mempunyai gagasan yang ingin disampaikan kepada orang atau pihak lain. Dalam konteks organisasi, pihak yang terlibat disini bisa individu, kelompok atau seluruh organisasi. Pengirim bermaksud untuk memindahkan gagasan itu kedalam suatu bentuk yang dapat dikirimkan dan dimengerti oleh sipenerima.

Secara singkat unsur-unsur yang terlibat dalam proses komunikasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengirim/*komunikator*

Pengirim (*komunikator*) memiliki gagasan atau ide dan bentuk pesan (*encode*). Proses komunikasi dimulai dari timbulnya gagasan, ide, fakta, pengertian dan sejenisnya pada diri si pengirim. Proses komunikasi dapat berlangsung jika tujuan tersebut diwujudkan dalam bentuk yang nyata, yang dapat disampaikan kepada penerima sehingga dapat diketahui apakah proses komunikasi yang terjadi mencapai tujuan atau tidak.

Setelah ide atau gagasan yang hendak disampaikan telah ditentukan, kemudian dipilih cara yang hendak digunakan, misalnya menggunakan kata-kata (lisan atau tulisan), simbol-simbol, lambang atau kode lainnya.

b. Saluran transmisi

Pesan yang hendak dikomunikasikan menggunakan saluran transmisi tertentu. Dalam sebuah organisasi sekolah. Saluran yang hendak digunakan dapat berupa saluran resmi (*formal*) atau tidak resmi (*informal*) sedangkan bentuk yang digunakan dapat berupa komunikasi langsung secara lisan, menggunakan alat/media tertentu (telepon, telegram, fax dan

sejenisnya). Bisa juga menggunakan media yang lebih bersifat umum misalnya radio, televisi, surat kabar, majalah, brosur, dan lain-lain. Untuk mencapai hasil yang lebih baik kadang-kadang menggunakan kombinasi dari berbagai media yang tersedia tersebut.

c. Penerima/*komunik*

Penerima (*komunik*) dalam menerima pesan melakukan dua kegiatan, yaitu menginterpretasikan pesan atau penafsiran pesan dan melakukan tindakan atau reaksi setelah pesan tersebut dimengerti. Proses penafsiran ini disebut *decoding*.

d. Umpan balik

Umpan balik (*feedback*) yang datang dari penerima diperlukan untuk mengetahui bagaimana akibat yang ditimbulkan oleh pesan yang disampaikan kepada penerima. Adakalanya penerima memberikan reaksi yang berbeda dengan harapan pengirim tetapi adakalanya sama persis.

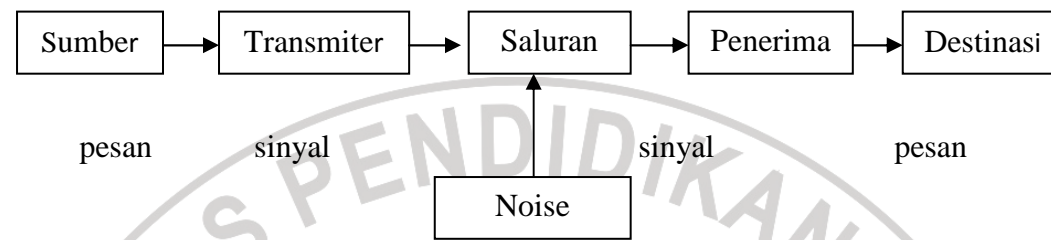
Kepala sekolah atau guru harus mempertimbangkan bagaimana proses komunikasi dilaksanakan agar tidak terjadi kesalahpahaman diantara anggota organisasi sekolah. Proses komunikasi yang paling sederhana menurut Handoko (2003:273) adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Proses Komunikasi

Model ini menunjukkan tiga unsur esensi komunikasi. Bila salah satu unsur hilang, komunikasi tidak dapat berlangsung. Sebagai contoh, seseorang

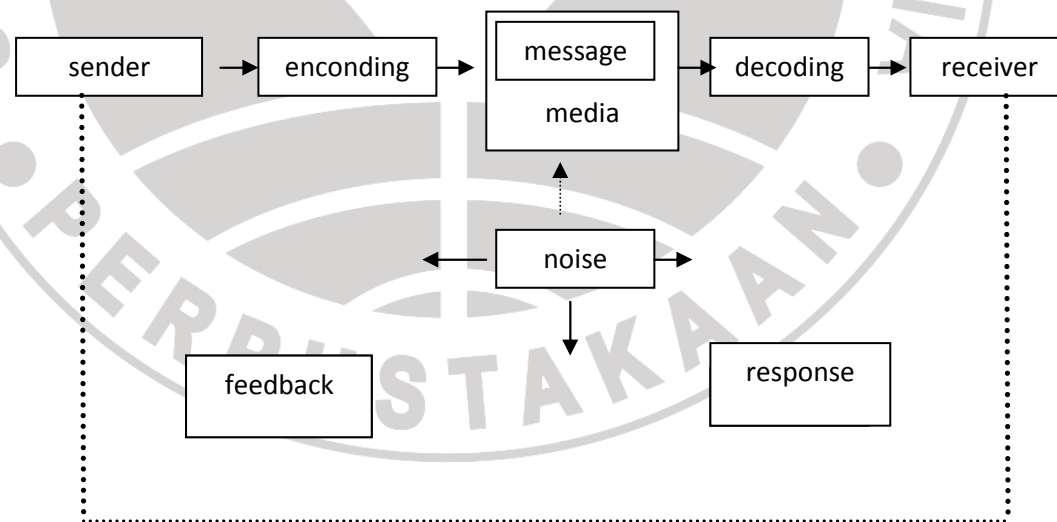
dapat mengirimkan berita, tetapi bila tidak ada yang menerima atau mendengar komunikasi tidak terjadi. Sedangkan menurut Shanon/Weaver, model komunikasi digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Emmy F. Gaffar dan Yoyon B.I., pengembangan sistem komunikasi organisasi. (1997:16)

Gambar 2.2
Model Proses Komunikasi Shanon/Weaver

Selanjutnya menurut Philip Kotler dalam bukunya marketing management yang dikutip oleh Onong Uchjana E. (1990:18), Digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Onong Uchjana E. (1990:18)

Gambar 2.3
Model Proses Komunikasi Philip Kotler

Selain ketiga model di atas, masih banyak model proses komunikasi dari para ahlinya, namun secara umum dapat disimpulkan bahwa melalui proses komunikasi manusia bisa saling mempengaruhi, saling berbagi dan saling bekerjasama melalui serangkaian tahapan-tahapan agar pesan yang dikirim dapat diterima dengan baik. Selain itu, komunikasi pun sangat diperlukan dalam menangani semua permasalahan yang muncul dari setiap jenis organisasi. Maksudnya dalam hal ini komunikasi dapat dijadikan sebagai alat baik untuk pembuatan suatu keputusan maupun digunakan untuk mempercepat proses pencapaian tujuan organisasi.

Model-model proses komunikasi di atas dapat disimpulkan bahwa dalam proses komunikasi memerlukan unsur-unsur pokok komunikasi yang sangat penting dan berperan dalam melakukan komunikasi. Unsur-unsur dalam proses komunikasi menurut Kotler dalam Uchjana (1990:18) diantaranya:

1. *Sender*: komunikasi yang menyampaikan pesan pada seseorang/sejumlah orang.
2. *Encoding*: penyandian yakni proses pengalihan pikiran kedalam bentuk lambang.
3. *Message*: pesan yang merupakan seperangkat lambang yang bermakna yang disampaikan komunikator.
4. *Media*: saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikator kepada komunikan.
5. *Decoding*: pengawasandian yaitu proses dimana komunikan menetapkan makna pada lambang yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.
6. *Receiver*: komunikan yang menerima pesan dari komunikator.
7. *Response*: tanggapan, seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterpa pesan.
8. *Feedback*: umpan balik, yakni tanggapan komunikan apabila tersampaikan atau disampaikan kepada komunikator.
9. *Noise*: gangguan tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterimanya pesan oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

Proses komunikasi yang terjadi di lingkungan sekolah ada dua yaitu: proses komunikasi formal dan proses komunikasi informal. Secara singkat proses komunikasi formal dan informal dapat dijelaskan seperti yang berikut ini:

a. Proses Komunikasi Formal

Proses komunikasi formal adalah proses komunikasi yang berlangsung diantara anggota organisasi sekolah yang tata caranya telah diatur dalam struktur organisasi sekolah, misalnya rapat kerja sekolah, pidato, seminar dan sebagainya. Proses komunikasi formal dalam sekolah dapat dibagi menjadi beberapa bagian seperti berikut ini:

1) Proses komunikasi dari kepala sekolah kepada guru

Proses ini berlangsung secara formal dan berada di lingkungan sekolah, proses komunikasi ini berlangsung ketika kepala sekolah mengadakan rapat sekolah.

2) Proses komunikasi dari kepala sekolah kepada tenaga kependidikan

Proses ini juga berlangsung secara formal dan berada di lingkungan sekolah, kepala sekolah dalam hal ini sering melakukan rapat dengan tenaga kependidikan untuk menanyakan sejauh mana program telah dilaksanakan, dan sejauh mana program telah tercapai.

3) Proses komunikasi dari kepala sekolah kepada komite sekolah

Proses ini komunikasi ini berlangsung secara formal dan bisa berlangsung di lingkungan sekolah maupun diluar lingkungan sekolah. Proses komunikasi antara kepala sekolah dengan komite sekolah

biasanya membahas tentang peningkatan sekolah dan sumber pembiayaan sekolah.

4) Proses komunikasi dari kepala sekolah kepada OSIS

Proses komunikasi ini berlangsung secara formal, proses komunikasi antara kepala sekolah dengan OSIS membahas seputar kegiatan tahunan OSIS. Misalnya OSIS melaporkan hasil program kerja kepada sekolah dan kepala sekolah memberikan pengarahan kepada anggota OSIS.

b. Komunikasi Informal

Proses komunikasi informal adalah proses komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi sekolah yang tidak ditentukan dalam organisasi sekolah dan tidak mendapat pengakuan resmi yang mungkin tidak berpengaruh terhadap kepentingan organisasi sekolah misalnya gossip, candaan, dan sebagainya. Proses komunikasi informal ini bisa berlangsung antar personil yang berada di lingkungan sekolah baik dari kepala sekolah ke guru maupun sebaliknya, dan dari guru kepada guru.

6. Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah komunikasi yang berada dalam organisasi yang terlihat oleh adanya struktur organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Miftah Thoha (2004:186) bahwa: “untuk membedakan komunikasi organisasi dengan komunikasi di luar organisasi adalah hierarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi.” Pengertian komunikasi internal menurut Brennan dalam Effendy (1990:122), mengemukakan bahwa:

Komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara administrator dan pegawai dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran secara horizontal dan vertical di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).”

Selain itu Muhyadi (1989:164) mengemukakan pengertian komunikasi internal, yaitu: “proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar anggota organisasi, dapat berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan, maupun bawahan dengan bawahan”.

Berdasarkan pengertian pernyataan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal adalah suatu proses penyampaian pesan baik itu yang berupa pikiran, ide, gagasan, seseorang kepada orang lain/ kelompok yang efektivitasnya terlihat dari ketepatan penggunaan media, tercapainya tujuan, adanya umpan balik serta kejelasan isi dari komunikasi tersebut sehingga pesan tersebut dapat diterima dengan efektif. Komunikasi internal dikembangkan berdasarkan proses formal dan proses informal. Dibawah ini dijelaskan mengenai proses formal dan proses informal.

Proses formal adalah proses yang dikembangkan berdasarkan hierarki struktur organisasi. Proses ini dapat melalui saluran-saluran vertical (dari atas kebawah atau dari bawah keatas), dan juga saluran horizontal. Proses ini sering juga disebut dengan saluran perintah dan tanggung jawab, karena melalui saluran itulah pimpinan dapat memberikan perintah dan bawahan menyampaikan laporan pertanggungjawabannya. Proses komunikasi formal resmi karena tertuang dalam

aturan dan prosedur. Oleh karena itu komunikasi formal hanya dapat dijumpai pada organisasi formal.

Proses informal adalah proses yang berkembang tanpa aturan dan arah yang jelas dan tidak berstruktur sebagaimana halnya proses formal. Dalam bentuk nyata, proses ini dapat berbentuk jalur-jalur hubungan antar manusia, seperti hubungan kekerabatan, pola-pola silaturahmi, pertemuan-pertemuan tidak resmi, pembicaraan dari hati ke hati, obrolan ringan dan sebagainya. Komunikasi Internal dibagi menjadi tiga dimensi diantaranya:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah proses hubungan komunikasi yang terjadi di dalam organisasi dari pimpinan kepada bawahan maupun sebaliknya dari bawahan kepada pimpinan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Gaffar (1991:70) bahwa:

Komunikasi vertikal atau tegak lurus ini merupakan alat transmisi informasi baik dari kekuasaan teratas ke bawah, maupun alat feedback dari aparat yang paling bawah bergerak menuju pusat kekuasaan pada tingkat teratas.

Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah sesuai dengan rantai perintah. Uchjana (1990:123) mengemukakan pengertian komunikasi vertikal, yaitu:

Komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*): adalah komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam komunikasi vertikal, yang menjadi komunikator dan komunikan bisa pimpinan atau bawahan tergantung dari kepentingan masing-masing. Berikut akan

diuraikan mengenai komunikasi vertikal ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi vertikal ke atas (*upward communication*).

1) *Downward communication*

Komunikasi vertikal ke bawah adalah proses komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi dari pimpinan kepada bawahan. Davis (Wayne & Don F. Faules, 1993:184) mengungkapkan bahwa:

Komunikasi kebawah dalam suatu organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan otoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen pegawai kepada para pegawai, namun dalam organisasi kebanyakan hubungan berada pada kelompok dan manajemen

Maksud dari komunikasi ini adalah untuk memberikan penjelasan kepada bawahan berkenaan dengan tata kerja yang harus dilaksanakan, seperti jenis pekerjaan, waktu pelaksanaan, metode kerja dan lain-lain. Lebih jelas Emmy F. G & Yoyon B. I (1997:36) mengungkapkan mengenai hal-hal yang dapat di komunikasikan dari atasan kepada bawahan, diantaranya:

- a) Instruksi pekerjaan, deskripsi tugas, pedoman pelaksanaan pekerjaan atau berbagai petunjuk untuk mengarahkan perilaku dalam melaksanakan tugas
- b) Prosedur- prosedur dan kebijakan-kebijakan yang member rasionalitas pada tujuan dan harapan tentang keuntungan-keuntungan yang akan di peroleh organisasi
- c) Informasi tentang hasil pekerjaan bawahan agar mereka mengetahui prestasi dan kemajuannya
- d) Prinsip dan keyakinan hidup yang membutuhkan partisipasi dan dukungan bawahan
- e) Pertanggungjawaban pekerjaan tugas atasan tentang amanat yang diberikan bawahan

2) *Upward communication*

Komunikasi internal vertikal ke atas merupakan proses hubungan komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi dari bawahan kepada

atasannya. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk mendapatkan berbagai informasi mengenai pelaksanaan tugas yang dijalankan oleh para karyawan, memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengajukan pertanyaan serta mengajukan saran-saran demi perkembangan organisasi. Hal ini senada dengan pernyataan Gaffar (1991:66) bahwa:

Jalur ini biasanya dipergunakan untuk menyampaikan keluhan, ketidakpuasan, saran dan usul, laporan bawahan tentang kesukaran dalam pelaksanaan suatu kebijakan

Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh pegawai, bisa juga bertahap melalui eselon-eselon atau unit-unit yang banyak anggotanya bergantung pada besarnya dan kompleksnya organisasi. Komunikasi vertikal yang lancar, terbuka dan saling mengisi merupakan pencerminan sikap kepemimpinan yang demokratis, maka akan menimbulkan suasana keterbukaan antara pimpinan dengan bawahan yang akhirnya dapat berpengaruh terhadap iklim kerja yang kondusif.

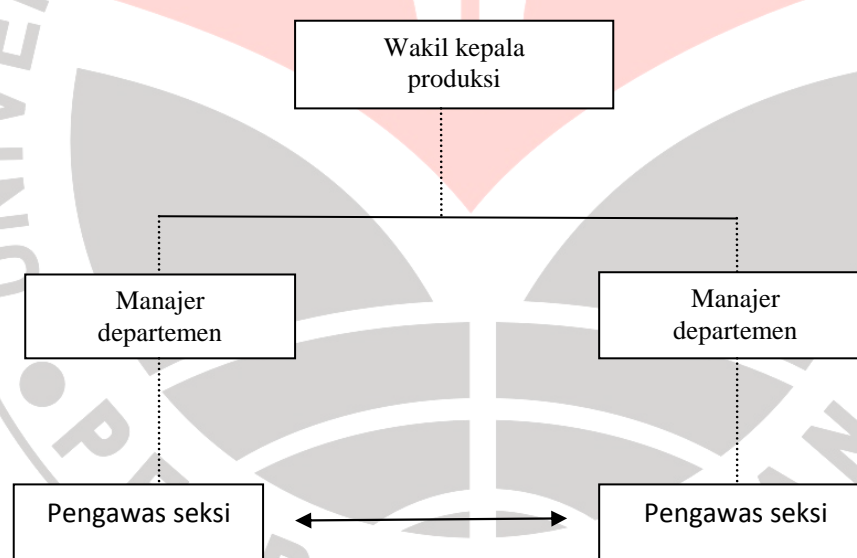
b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi ini dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi berfungsi. Bawahan diharapkan memberikan informasi tentang prestasinya dan praktek serta kebijakan organisasi. Thoha (2004:124) berpendapat bahwa:

Komunikasi horizontal yakni pengiriman dan penerimaan berita atau informasi yang dilakukan antara berbagai pejabat yang mempunyai kedudukan yang sama. Tujuan komunikasi ini untuk koordinasi komunikasi yang berdimensi horizontal sebagian dapat dilakukan tertulis dan sebagian lagi lisan.

Komunikasi horizontal mempunyai peranan penting untuk mengkoordinasi kegiatan, dan dapat membantu interaksi dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dan tanggung jawab, sehingga suasana menjadi lebih akrab dan bersifat tidak formal.

Komunikasi horizontal biasanya berupa penyampaian informasi, surat tembusan, rapat koordinasi, maupun pembicaraan-pembicaraan informal di sela-sela waktu istirahat atau setelah tugas/pekerjaan selesai. Komunikasi ini dapat menimbulkan rasa kebersamaan dan mengurangi konflik yang mungkin timbul, serta menunjang terciptanya koordinasi yang baik antar karyawan. Secara lebih jelasnya mengenai komunikasi horizontal dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Sumber: Kenneth N. Wexley dan Gary A.Y. Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia (1992:78)

Tabel 2.1
Model Komunikasi Horizontal

c. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang, diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil

hubungan-hubungan departemen lini dengan staf. Hubungan –hubungan antara personalia lini dengan staf dapat berbeda-beda, yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda pula.

Menurut Uchyana (1990:125) mengemukakan bahwa: “komunikasi diagonal disebut juga dengan komunikasi silang (*cross communication*) adalah komunikasi yang terjadi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi yang lainnya.” Komunikasi diagonal sama pentingnya dengan komunikasi lainnya, yaitu komunikasi yang berlangsung secara silang, antara pegawai dari unit satu kepada pegawai dari unit lain yang berbeda tingkatan dan kewenangannya. Meskipun berbeda tingkatan dan kewenangannya, namun melalui komunikasi ini masing-masing pihak akan memperoleh informasi yang bermanfaat bagi pelaksanaan kerja.

7. Tanda –tanda Komunikasi Efektif

Komunikasi yang efektif dalam organisasi sangatlah dibutuhkan. Agar komunikasi yang dilakukan dalam organisasi menjadi efektif dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan, maka dalam pelaksanaannya komunikasi internal harus terdapat tanda-tanda komunikasi yang efektif. Seperti yang dikemukakan oleh Tubbs dan Moss (1974:13-16), komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya hal-hal sebagai berikut:

- a. Pengertian
- b. Kesenangan
- c. Pengaruh pada sikap
- d. Hubungan sosial yang baik
- e. Tindakan

Tanda-tanda komunikasi yang efektif akan dijelaskan dibawah ini:

a. Pengertian

Pengertian artinya penerimaan yang cermat oleh penerima pesan dari apa yang telah disampaikan oleh penyampai pesan. Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila terjadi pengertian antara penerima pesan dan penyampai pesan. Kita sering bertengkar hanya karena pesan kita sampaikan salah pengertian dari orang yang kita ajak bicara. Kegagalan menerima isi pesan secara cermat disebut kegagalan komunikasi primer (*primary breakdown in communication*).

Oleh karena itu dalam melakukan komunikasi hendaknya terlebih dahulu memiliki pemahaman maupun pengertian yang sama akan pesan yang disampaikan tersebut. Sehingga ketika informasi disampaikan penerima informasi dapat mengerti apa maksud dan tujuan dari pemberi informasi itu sendiri.

b. Kesenangan

Kesenangan artinya suatu keadaan dimana setiap orang merasa bahagia dan tidak dalam suatu keadaan yang tertekan. Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila mengandung unsur kesenangan terhadap orang yang diajak berkomunikasi. Komunikasi yang mengandung unsur kesenangan berarti antara *komunikator* dan *komunikan* terdapat kecocokan. Tidak semua komunikasi ditujukan untuk menyampaikan informasi dan membentuk pengertian. Tetapi banyak juga komunikasi yang ditujukan untuk sekedar membuat orang lain merasa senang. Sebagai contoh banyak orang yang mempunyai keahlian membuat orang merasa senang ketika dia sedang

berbicara. Jadi komunikasi disini adalah komunikasi yang mampu membuat orang lain merasa terhibur dengan apa yang dikomunikasikannya.

c. Mempengaruhi sikap

Komunikasi adalah suatu kegiatan menyampaikan pesan dari *komunikator* kepada *komunikan*. Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila dapat mempengaruhi sikap seseorang kearah yang lebih baik lagi. Komunikasi yang dapat mempengaruhi orang lain berarti penyampai pesan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan yang diharapkan.

d. Hubungan sosial yang baik

Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila memiliki hubungan sosial yang baik. Kebutuhan sosial adalah kebutuhan untuk menumbuhkan dan mempertahankan hubungan yang memuaskan dengan orang lain. Wiliam Schultz dalam Rakhmat (2000:14) memerinci kebutuhan sosial ini ke dalam tiga hal, yaitu: *inclusion* (interkasi dan asosiasi) *control* (pengendalian dan kekuasaan) *affection* (cinta dan kasih sayang). Proses komunikasi dapat membentuk saling pengertian dari *komunikator* dan *komunikan*, pengertian ini terbentuk karena adanya kedekatan antara penyampai pesan dengan penerima pesan. Proses komunikasi yang dilakukan secara baik antara penyampai pesan kepada penerima pesan akan berdampak kepada hubungan sosial yang baik.

e. Tindakan

Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila diikuti oleh tindakan. Komunikasi untuk menimbulkan pengertian memang sukar, tetapi lebih sukar lagi mempengaruhi sikap. Jauh lebih sukar lagi mendorong orang untuk

bertindak. Tetapi efektivitas komunikasi biasanya diukur dari tindakan nyata yang dilakukan oleh penyampai pesan. Menimbulkan tindakan yang nyata memang indikator efektivitas yang paling penting. Karena untuk menimbulkan tindakan, kita harus berhasil lebih dahulu menanamkan pengertian, membentuk dan mengubah sikap atau menumbuhkan hubungan yang baik. Tindakan adalah hasil kumulatif seluruh proses komunikasi. Ini bukan saja memerlukan pemahaman tentang seluruh mekanisme psikologis yang terlibat dalam proses komunikasi, tetapi juga faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku manusia. Orang lain akan mengikuti apa yang disampaikan oleh penyampai pesan apabila didukung oleh tindakan yang baik dari penyampai pesan itu sendiri.

8. Hambatan terhadap Komunikasi Efektif

a. Faktor Penyebab Hambatan

Kesalahan persepsi dalam komunikasi terkadang diakibatkan oleh adanya perbedaan atau kesalahan dalam penerimaan penyampaian. Hal ini diebabkan oleh beberapa hambatan-hambatan dalam komunikasi. Hambatan dalam berkomunikasi dapat terjadi bila penerima pesan gagal menangkap makna dari pesan. Selain itu, ketidakmampuan dalam mengantisipasi pesan orang lain juga dapat menjadi hambatan dalam proses komunikasi. Ketidakefektifan komunikasi disebabkan oleh beberapa jenis permasalahan teknis dan manusiawi yang berbeda-beda.

Permasalahan Komunikasi menurut Wexley (1992:84) diantaranya:

- a. Pemahaman yang tidak lengkap

- b. Kelebihan beban
- c. Komunikasi yang tidak memadai
- d. Tidak efisiennya komunikasi ke bawah

Faktor-faktor yang dapat menjadi hambatan dalam berkomunikasi menurut Handoko (2003:283), yaitu:

- a. Hambatan-hambatan organisasional, mencakup hierarki, wewenang manajerial dan spesialisasi
- b. Hambatan-hambatan antar pribadi, mencakup perspektif selektif, status atau kedudukan komunikator, keadaan membela diri, pendengaran lemah dan ketidaktepatan penggunaan bahasa

Faktor-faktor komunikasi lainnya yang dapat menjadi hambatan dalam komunikasi menurut Iskandar (2004:231):

- a. Terganggunya kemampuan berkomunikasi
- b. Kurangnya ketrampilan berkomunikasi
- c. Adanya perbedaan kerangka referensi antar pihak-pihak yang terlibat dalam proses komunikasi

Secara garis besar pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa hambatan terhadap komunikasi efektif antara lain terdiri dari:

1) Hambatan individual

Terjadi Karena adanya perbedaan individu, seperti perbedaan pengamatan, pola pikir, usia, emosi, kemampuan, status, atau hambatan psikologis.

2) Hambatan mekanik

Terjadi karena adanya hambatan pada:

- a) Struktur organisasi; misalnya struktur organisasi tidak teratur, pembagian tugasnya tidak jelas

b) Materi komunikasi; misalnya penyampaian materi tidak jelas karena struktur kalimat tidak baik, terlalu panjang, istilah yang digunakan tidak tepat

3) Hambatan fisik

Terjadi karena:

- a) Pemilihan media/alat komunikasi yang tidak tepat atau alatnya rusak.
- b) Jarak yang terlalu jauh antara pengirim dan penerima.
- c) Kondisi lingkungan, misalnya suara bising atau gaduh.

4) Hambatan semantik

Terjadi karena sebuah kata memiliki arti yang berbeda-beda (lebih dari satu arti), sehingga menimbulkan interpretasi yang berbeda pula.

b. Upaya Mengatasi Hambatan

Komunikasi yang efektif tergantung pada kualitas dari proses komunikasi baik pada tingkat individu maupun pada tingkat organisasi. Komunikasi yang efektif terjadi apabila perilaku *komunikan* (sasaran) sebagai reaksi dari kehendak pesan sesuai dengan yang diinginkan oleh *komunikator*. Banyaknya hambatan dari proses penyampaian atau penerimaan pesan akan menimbulkan perilaku yang tidak diinginkan. Ada beberapa hal yang diperlukan dan dijadikan rujukan dalam mengatasi berbagai hambatan dalam proses komunikasi, seperti yang diungkapkan oleh Emmy dan Irianto (1997:120), yaitu:

- a. Ciptakan arus informasi regular

- b. Aktifkan arus feed-back
- c. Sederhanakan bahasa dalam merumuskan pesan
- d. Aktif mendengar
- e. Kendalikan emosi
- f. Gunakan bahasa non-verbal
- g. Perkembangan komunikasi informal (*gravine*)
- h. Pahami karakteristik kepribadian individu

Ciptakan arus informasi regular, upaya mengatasi hambatan dalam berkomunikasi antara komunikator dengan komunikan adalah menciptakan arus informasi regular. Arus informasi regular disini maksudnya adalah bahwa komunikator dan komunikan dapat melakukan kerjasama yang baik dalam hal berkomunikasi. Sebagai contoh dalam organisasi sekolah guru hendaknya memberikan kesempatan kepada kepala sekolah untuk mempelajari informasi ataupun berupa laporan dari guru tersebut. Adanya waktu ataupun kesempatan yang diberikan oleh guru kepada kepala sekolah diharapkan kepala sekolah dapat menyimak secara benar isi laporan dari guru tersebut. Sehingga maksud dan kehendak dari pesan yang diberikan oleh guru dapat direspon secara cepat dan tepat oleh kepala sekolah.

Aktifkan arus *feed-back*, upaya mengatasi hambatan yang selanjutnya adalah aktifkan *feed-back* (umpan-balik). *Feed-Back* sangat berguna dalam rangka konfirmasi tentang pesan yang disampaikan oleh kepala sekolah kepada guru. Umpan balik yang baik dari kepala sekolah terhadap pesan yang disampaikan guru akan membawa dampak yang baik terhadap proses komunikasi antara kepala sekolah dengan guru. Umpan balik dari pesan tidak hanya diperoleh dari laporan lisan maupun tulisan saja tetapi dapat juga berupa mimik gerakan tubuh yang baik.

Sederhanakan bahasa dalam merumuskan pesan, upaya mengatasi hambatan yang selanjutnya adalah menyederhanakan bahasa dalam merumuskan pesan. Proses menyampaikan pesan dari guru kepada kepala sekolah seharusnya dilakukan dengan cermat dan baik. Pesan yang disampaikan oleh guru hendaknya singkat padat dan jelas, sehingga tidak ada pesan yang disampaikan bertele-tele sehingga kepala sekolah sebagai pihak penerima pesan merasa senang atas penyampaian pesan yang diberikan oleh guru. Penggunaan bahasa yang tidak dipahami dan tidak dimengerti sebaiknya dihindari sehingga kepala sekolah langsung dapat menerima maksud dari guru atas pesan yang telah disampaikan.

Aktif mendengar, upaya mengatasi hambatan dalam proses komunikasi yang selanjutnya adalah aktif mendengar. Kegiatan aktif mendengar akan membuat proses komunikasi akan semakin lancar, aktif mendengar dapat mengurangi perselisihan antara komunikator dengan komunikan. Kepala sekolah yang baik dalam lingkungan sekolah adalah menyampaikan pesan kepada guru secara efektif dan dan setengahnya bertugas sebagai pendengar yang baik. Aktivitas mendengar dan memperhatikan oleh kepala sekolah pada saat guru menyampaikan pesan sangatlah penting sehingga apa yang disampaikan oleh guru berupa masukan dan keluhan dapat ditanggapi oleh kepala sekolah secara baik. Aktivitas dari mendengar sangatlah dianjurkan kepada pimpinan dan bawahan sehingga terjadi pemahaman yang sama.

Kendalikan emosi, langkah selanjutnya dalam upaya mengatasi hambatan dalam berkomunikasi adalah mengendalikan emosi. Proses

komunikasi akan berjalan dengan baik apabila antara penyampai pesan dan penerima pesan sama-sama dalam kondisi yang bisa mengendalikan emosi. Pengendalian emosi memiliki peran penting terutama bagi para kepala sekolah dalam merumuskan pesan. Pesan-pesan yang ingin disampaikan oleh kepala sekolah kepada guru kiranya terhindar dari unsur-unsur komunikasi yang dapat membuat guru tersinggung. Proses komunikasi yang baik oleh kepala sekolah adalah proses komunikasi yang santun dan bersahabat.

Gunakan bahasa non-verbal, upaya mengatasi hambatan komunikasi selanjutnya adalah penggunaan bahasa non-verbal. Proses komunikasi yang dapat mengurangi hambatan dalam berkomunikasi adalah menggunakan bahasa non-verbal. Penggunaan bahasa ini memungkinkan pesan yang disampaikan akan lebih mudah dipahami oleh penerima pesan tersebut.

Kembangkan komunikasi informal, upaya mengatasi hambatan komunikasi yang selanjutnya adalah mengembangkan komunikasi informal. Kepala sekolah diharapkan mampu mengembangkan komunikasi informal dalam lingkungan sekolah sehingga proses komunikasi antara kepala sekolah dan guru terjalin akrab dan baik. Komunikasi informal menuntut kepala sekolah memiliki kedekatan dengan guru secara personal sehingga terjalin hubungan yang baik antara guru dengan kepala sekolah. Komunikasi informal dibutuhkan supaya tidak terjadi ketegangan ataupun kecanggungan antara kepala sekolah dengan guru.

Pahami karakteristik kepribadian individu, upaya yang terakhir untuk mengatasi hambatan dalam berkomunikasi adalah memahami karakteristik

individu. pemahaman tentang karakteristik kepribadian individu sangatlah penting dalam pengembangan komunikasi. Kepala sekolah hendaknya mengetahui karakter dari setiap guru sehingga tidak terjadi salah pengertian. Kepala sekolah yang telah memahami karakter dari guru akan lebih mudah berkomunikasi dengan guru karena karakter setiap orang pada dasarnya berbeda satu dengan yang lain, dengan mengetahui karakter orang yang diajak berkomunikasi maka tidak akan ada kesalah pahaman antara penyampai pesan dengan penerima pesan.

B. Konsep Efektivitas Kerja

1. Pengertian Efektivitas Kerja

Efektivitas mengacu kepada dua konsep, yaitu konsep efektivitas dan konsep kerja, dimana unsur manusia menjadi sasaran utama mulai pimpinan sampai kepada bawahan dimana yang kedua-duanya dituntut untuk dapat mengembangkan kemampuan, ketrampilan dan pendayagunaan potensi-potensi yang ada pada diri masing-masing anggota organisasi.

Anwar (1984:86) mengemukakan bahawa:

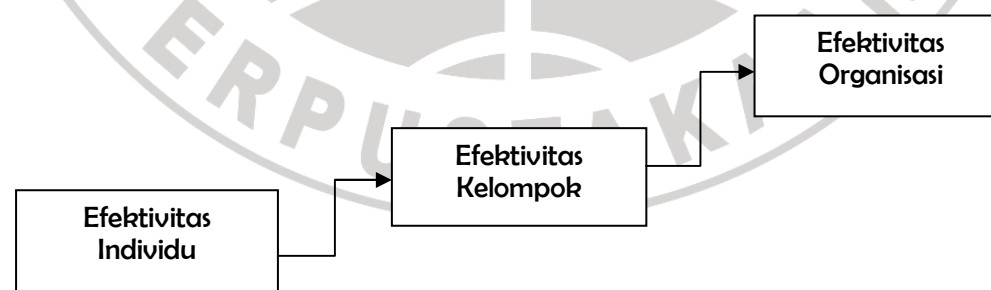
Efektivitas kerja adalah berapa besar dan berapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan dapat diwujudkan atau dilaksanakan yang berhubungan dengan tugas, kerjasama, dan tanggung jawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dari kompetensi yang dimiliki.

Efektivitas kerja mengandung istilah yang luas namun sangat jelas dalam berbagai pengertian yang ada pada intinya adalah bila tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana dapat maka diperlukan pelaksanaan kerja yang efektif dengan

kegiatan yang terencana. Seperti yang dikemukakan oleh Handyaningrat (1994:16) yang mengutip pendapat dari Emerson, yaitu:

Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Jelasnya bila sasaran/tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif, apabila tujuan/sasaran itu tidak dapat selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan maka pekerjaan itu tidak efektif.

Komaruddin (1994:294) mengemukakan: “efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkatan keberhasilan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu”. Menurut Gibson ((1987:25-26) memandang bahwa efektivitas dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu pertama, efektivitas individu yang menekankan pada pelaksanaan tugas pekerja atau anggota organisasi. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan adalah bagian dari pekerjaan atau posisi dalam organisasi tersebut. Kedua, efektivitas kelompok yaitu jumlah kontribusi dari semua anggotanya. Ketiga, efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi jauh lebih luas dari efektivitas individu dan efektivitas kelompok. Hubungan antara ketiga pandangan tentang efektivitas tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnely, organisasi dan manajemen (1987:132)

Gambar 2.4
Tiga Perspektif Tentang Efektivitas

Kerja menurut Gie (1972:109) adalah: “suatu keseluruhan aktivitas-aktivitas jasmaniah yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu atau mengandung maksud tertentu, terutama yang berhubungan dengan hidupnya.” Sedangkan pengertian kerja menurut Atmosudirjo (1989:19), adalah: “pengerahan tenaga (mental, status, kekuatan dan jasmani) untuk menciptakan atau mewujudkan sesuatu yang sebelumnya sudah merupakan rencana yang objektif.” Definisi efektivitas kerja menurut Siagian (1997:151) adalah:

Efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik, atau tidak, itu sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakan dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.

Gie (2000:108) berpendapat bahwa “efektivitas kerja manusia adalah keadaan atau keberhasilan suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan”.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas kerja itu adalah pencapaian maksud yang dikehendaki dan keadaan dimana suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga tercapai hasil kerja yang optimal dan berdaya guna.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja menurut Steers (1985:209) yaitu:

- a. Karakteristik organisasi
- b. Karakteristik lingkungan
- c. Karakteristik pekerja
- d. Kebijakan dan praktik manajemen

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi, Struktur adalah hubungan relatif tetap seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Struktur adalah merupakan cara yang unik suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Teknologi adalah suatu mekanisme organisasi untuk mengubah masukan barang mentah menjadi barang jadi.

Karakteristik lingkungan, hal ini mencakup dua aspek yang walaupun agak berbeda namun berhubungan, yang pertama adalah lingkungan ekstern yaitu semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi, yang kedua lingkungan internal yaitu dikenal sebagai iklim organisasi, khususnya atribut-atribut yang diukur pada tingkat individual.

Karakteristik pekerja, pekerja yang berlainan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain, walaupun mereka ditempatkan di suatu lingkungan kerja yang sama. Perbedaan-perbedaan individual ini dapat mempengaruhi secara kongkrit terhadap efektivitas.

Kebijakan dan praktik manajemen, pencapaian tujuan secara umum akan diperhatikan, bahwa para atasan memainkan peranan sentral dalam keberhasilan yang telah ditetapkan. Kebijakan dan praktik manajemen harus memperhatikan unsur manusia sebagai individu yang memiliki perbedaan, bukan hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja, tetapi tanggung jawab pimpinan menetapkan suatu sistem imbalan yang pantas sehingga pekerja dapat memuaskan kebutuhan dan tujuan sambil mengejar sasaran organisasi. Lebih

jelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dapat dilihat pada gambar berikut:

<p>KARAKTERISTIK ORGANISASI</p> <p>Struktur Desentralisasi Spesialisasi Formulasi Besarnya organisasi Teknologi Operasi bahan pengetahuan</p> <p>Teknologi Operasi bahan pengetahuan</p>	<p>KARAKTERISTIK LINGKUNGAN</p> <p>Ekstern Kompleksitas Kestabilan Ketidaktentuan</p> <p>Intern Orientasi pada karya Pekerja sentries Orientasi pada hukuman Keamanan versus resiko Keterbukaan versus pertahanan</p>
<p>KARAKTERISTIK PEKERJA</p> <p>Keterikatan pada organisasi Ketertarikan Kemantapan kerja Komitmen</p> <p>Prestasi kerja Motivasi, tujuan dan kebutuhan, kemampuan, kejelasan pesan</p>	<p>KEBIJAKAN DAN PRAKTIK MANAJEMEN Penyusunan tujuan strategis Pencarian dan pemanfaatan sumber daya Proses-proses komunikasi Kepemimpinan dan pengambilan keputusan Inovasi dan adaptasi organisasi</p>

Sumber : Steers (1985:109)

Gambar 2.5
Faktor-Faktor Penyumbang Efektivitas Kerja

3. Kriteria-kriteria Efektivitas Kerja

Steers (1985:206) mengemukakan lima kriteria yang harus diperhatikan dalam pencapaian efektivitas kerja pegawai, yaitu:

a. Kemampuan menyesuaikan diri atau keluwesan

Yaitu suatu kemampuan yang dimiliki setiap pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya. Kemampuan ini menyangkut hubungan baik dengan teman sekerjanya, pimpinan maupun bawahan. Kemampuan menyesuaikan dengan peralatan kantor yang tersedia atau kemampuan menyesuaikan diri dengan teknologi yang digunakan serta

prosedur kerja dan peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.

b. Produktivitas kerja

Menurut Steers (1985:192) mengemukakan bahwa:

Produktivitas kerja adalah sebagaimana pemanfaatan yang dilakukan oleh pegawai terhadap sumber-sumber di dalam memproduksi barang atau jasa. Sumber-sumber tersebut adalah manusia, uang, bahan atau perlengkapan, mesin-mesin, metode dan pasar.

Salah satu peningkatan produktivitas adalah ketrampilan yang semakin tinggi dari tenaga kerja, sehingga peningkatan tersebut memberikan gambaran adanya peningkatan efektivitas kerja.

c. Kepuasan kerja

Menurut Indrajaya (1983:72) bahwa kepuasan kerja adalah:

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian, kepuasan, kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kognisi, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang.

Kepuasan kerja yang tinggi dapat menyenangkan para pegawai hingga cenderung bekerja dalam kondisi yang positif yang diinginkan bersama, serta menjadi ciri adanya peningkatan efektivitas kerja.

d. Kemampuan berlaba

Merupakan suatu kondisi sampai sejauh mana faktor kemampuan menyesuaikan diri, faktor produktivitas kerja dan faktor kepuasan kerja telah dimiliki oleh para pegawai sehingga terlihat hasil kerja mereka. Kemampuan berlaba yang tinggi akan memperlihatkan tingkat kerja yang tinggi pula, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai

e. Pencarian sumber daya

Faktor pencarian sumber daya merupakan faktor terakhir yang harus diperhatikan dalam pencapaian efektivitas kerja. Steers (1986:192) mengatakan bahwa terdapat tiga hal yang saling berhubungan dalam upaya pencarian sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Kemampuan mengintegrasikan berbagai sub sistem sehingga mampu mengkoordinasi dengan tepat dan mengarah pada tujuan dari organisasi dengan efektif.
- 2) Penetapan dan pemeliharaan pedoman-pedoman kebijakan yang mendukung peningkatan efektivitas kerja mereka
- 3) Penelaahan organisasi sendiri dengan mengadakan umpan balik dan pengendalian

Ketiga bidang di atas tidak dapat dipisahkan satu sama lain tetapi ketiganya harus dilakukan dengan seiring sejalan. Sementara itu, ada beberapa karakteristik yang mempengaruhi efektifitas hasil kerja yaitu:

a. Kedisiplinan

Menurut peneliti aspek ini menuntut setiap guru untuk bisa lebih disiplin terhadap pekerjaannya baik dari segi pematuhan peraturan maupun dari segi waktu.

b. Semangat kerja

Menurut peneliti aspek ini menuntut setiap guru untuk lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Setiap guru tidak pernah bermalas-malasan dalam melaksanakan pekerjaannya.

c. Tanggung jawab

Menurut peneliti aspek menuntut para guru untuk hadir secara rutin dan tepat waktu, mengikuti instruksi-instruksi, bekerja secara mandiri,

menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.

d. Motivasi

Menurut peneliti pada aspek ini guru diharapkan memiliki dorongan untuk berkerja lebih efektif dan efisien. Aspek ini juga mengharapkan agar para guru memiliki keinginan untuk mengembangkan organisasi sekolah.

e. Loyalitas

Menurut peneliti pada aspek ini para guru diharapkan memiliki kesetiaan kepada organisasi sekolah baik dalam keadaan apapun.

f. Kerja sama

Menurut peneliti pada aspek ini guru dituntut untuk memelihara hubungan kerja yang efektif, dapat bekerja sama dalam tim, memberi bantuan dan dukungan kepada orang lain, mengakui kesalahan sendiri dan mau belajar dari kesalahan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas efektivitas kerja merupakan suatu keadaan hasil kerja yang maksimal dan cara pencapaian kerja tersebut tepat waktu dan sesuai dengan tujuan awal yang telah ditetapkan. Efektivitas kerja yang baik harus memiliki kriteria-kriteria seperti yang telah dipaparkan di atas dan setidaknya memiliki karakteristik seperti kedisiplinan, semangat kerja, tanggung jawab, motivasi, loyalitas, dan kerja sama.

4. Prinsip Kerja Efektif

Pencapaian sasaran organisasi secara efektif memerlukan penanganan pekerjaan yang efektif, menurut Komaruddin (1993:98-99) prinsip kerja efektif terdiri dari:

a. Rencana

Yaitu merencanakan sesuatu dengan tepat, berarti anda harus menyelesaikan:

- 1) Pekerjaan apakah yang akan dilaksanakan
- 2) Bagaimana melaksanakannya
- 3) Kapankah anda selesaikan
- 4) Berapakah kecepatan melaksanakannya

b. Jadwal

Yaitu pekerjaan haruslah anda jadwalkan. Suatu jadwal yang efektif haruslah:

- 1) Pasti
- 2) Selaras dengan jadwal-jadwal lainnya
- 3) Sulit tercapai tapi mungkin tercapai
- 4) Anda pegang dengan teguh

c. Pelaksanaan

Kemudian rencana itu anda selesaikan dengan:

- 1) Terampil
- 2) Teliti
- 3) Cepat
- 4) Tanpa usaha yang tidak perlu
- 5) Tanpa penundaan yang tidak perlu

d. Pengukuran

Yaitu pekerjaan yang anda laksanakan haruslah diukur:

- 1) Berdasarkan potensi anda
- 2) Berdasarkan laporan anda
- 3) Berdasarkan laporan orang lain yang telah lalu
- 4) Berdasarkan kuantitas
- 5) Berdasarkan kualitas

e. Kontraprestasi

Andaikata tugas anda selesai dengan efektif anda selayaknya mendapat balas jasa berupa:

- 1) Syarat kerja yang baik
- 2) Kesehatan yang baik
- 3) Kebahagiaan
- 4) Pengembangan
- 5) Uang

Prinsip kerja efektif yang pertama adalah rencana, dengan melakukan perencanaan yang baik akan memperoleh hasil yang akan baik pula. Perencanaan

yang baik akan memudahkan dalam menganalisis kebutuhan dalam pencapaian tujuan. Hal-hal yang terdapat dalam rencana menurut Komarudin (1993:98-99) adalah pekerjaan apakah yang akan dilaksanakan, bagaimanakah melaksanakannya, kapankah anda selesaikan, dan berapakah kecepatan melaksanakannya.

Prinsip kerja efektif yang kedua adalah jadwal, setelah membuat perencanaan yang matang tentang hal yang akan dikerjakan hal yang selanjutnya yang harus dilakukan adalah pembuatan jadwal yang jelas. Penjadwalan yang jelas akan memudahkan pencapaian tujuan dengan cepat dan tepat. Jadwal sangat penting untuk mengetahui kapan rencana dilakukan dan kapan kegiatan berakhir. Menurut Komaruddin (1993:98-99) jadwal yang baik itu haruslah pasti, selaras dengan jadwal-jadwal lainnya, sulit tercapai tapi mungkin tercapai, dan anda pegang dengan teguh.

Prinsip kerja efektif yang ketiga adalah pelaksanaan, setelah dibuat rencana dan dan jadwal langkah yang harus dilakukan adalah melaksanakan rencana kegiatan tersebut sesuai dengan jadwal yang dibuat. Rencana dan jadwal yang dibuat secara baik dan matang akan tidak ada gunanya apabila tidak dilaksanakan dengan baik. Menurut Komaruddin (1993:98-99) Pelaksanaan kerja haruslah terampil, teliti, cepat, tanpa usaha yang tidak perlu, dan tanpa penundaan yang tidak perlu.

Prinsip kerja efektif yang keempat adalah pengukuran, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah pengukuran. Pengukuran kerja haruslah disesuaikan dengan kemampuan kerja seseorang. Menurut Komaruddin

(1993:98-99) pekerjaan yang telah dilaksanakan harus diukur berdasarkan potensi anda, berdasarkan laporan anda, berdasarkan laporan orang lain yang telah lalu, berdasarkan kuantitas dan berdasarkan kualitas.

Prinsip kerja efektif yang terakhir adalah kontrasepsi, setelah membuat rencana, jadwal, melaksanakan, mengukur maka langkah selanjutnya adalah kontrasepsi yaitu memberikan balas jasa kepada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Menurut Komaruddin (1993:98-99) andaikata tugas anda selesai dengan efektif anda selayaknya mendapat balas jasa berupa syarat kerja yang baik, kesehatan yang baik, kebahagiaan, pengembangan dan uang.

Berdasarkan uraian di atas peneliti berkesimpulan bahwa prinsip kerja efektif haruslah dikembangkan dalam setiap organisasi. Prinsip kerja yang baik haruslah dimulai dari perencanaan yang baik, pembuatan jadwal yang matang, pelaksanaan dengan cepat dan tepat, pengukuran, dan kontrasepsi. Prinsip kerja efektif haruslah memuat kelima unsur-unsur tersebut di atas, apabila ada unsur kerja yang kurang maka pekerjaan tersebut berjalan seadanya dan tidak efektif.

5. Aspek-aspek Pengukuran Efektivitas Kerja

Efektivitas kerja dapat diukur yaitu untuk mendapatkan tingkatan-tingkatan efektivitas kerja. Untuk itu diperlukan pengukuran terhadap aspek-aspek dasar yang mengakibatkan dihasilkannya efektivitas kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1993:32), bahwa:

Efektivitas kerja pegawai dapat diukur dari beberapa hal yaitu: Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan strategi pencapaian tujuan, proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap, perencanaan yang matang, penyusunan program yang matang, penyusunan program yang tepat,

tersedianya sarana dan prasarana kerja, pelaksanaan yang efektif dan efisien, sistem pengendalian yang membidik.

Uraian aspek-aspek dari pengukuran efektivitas tersebut, adalah sebagai berikut:

- a. Proses pencapaian tujuan; akan lebih lancar, lebih tertib, dan efektif apabila dalam pribadi anggota organisasi telah tertanam kesadaran dan keyakinan yang mendalam bahwa tercapainya tujuan organisasi pada dasarnya berarti tercapai pula tujuan mereka secara pribadi. Sehingga pegawai akan termotivasi untuk lebih disiplin dalam mengerjakan tugasnya
- b. Strategi pencapaian tujuan; merupakan langkah kedua dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan secara efektif dan efisien sangat ditentukan oleh efektivitas kerja pegawai. Untuk itu pegawai memerlukan kejelasan strategi dalam pencapaian tujuan, sehingga akan memudahkan dan melancarkan proses kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya
- c. Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap; untuk mencapai efektivitas kerja memerlukan job deskripsi yang tegas dan job analisa yang jelas, sehingga proses manage pegawai dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Kebijakan lain yang perlu tegas dan tidak meragukan adalah peraturan dalam kerjasama dan musyawarah dalam perumusannya.
- d. Perencanaan yang matang; merupakan acuan kerja setiap organisasi. Bila perencanaannya matang, maka pelaksanaan yang dilakukan akan

melancarkan dalam proses kerja secara efektif. Karena perencanaan menjadi acuan untuk kerja, dimana dalam perencanaan tersebut tertuang berbagai tujuan dan target, maka rencana dapat dijadikan aspek dasar sebagai dasar acuan untuk mengevaluasi hasil kerja, apakah sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan atau tidak.

- e. Penyusunan program yang tepat; pada hakekatnya adalah merumuskan apa yang akan dikerjakan orang di masa depan.
- f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja; bila sarana kerja tidak lengkap, maka bagaimana efektivitas kerja yang tinggi dapat tercapai. Proses kelancaran kerja akan efektif apabila di dukung dengan sarana dan prasarana yang lengkap.
- g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien ; kejelasan tujuan, tepatnya strategi, efektifnya proses perumusan kebijakan, matangnya rencana, kelengkapan sarana memadai, semua itu akan berarti apabila pelaksanaan kerja secara operasional dilaksanakan dengan efektif dan efisien.
- h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang membidik; meupakan tugas seorang pimpinan. Banyak faktor yang dapat membentuk pimpinan menjadi seorang pengawas dan pengendali yang membidik, misalnya dengan mendalami ilmu manajemen, pengalaman kerja, sifat bawahan, tingkat IQ yang tinggi dan sebagainya. Sistem pengawasan yang membidik ini sangat berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai. Pengawas yang terlalu ketat belum tentu akan efektif, yang terjadi pegawai menjadi takut dan frustrasi, sehingga kerjanya menjadi tidak

optimal, tetapi dengan pengawasan dan pengendalian yang membudik akan menumbuhkan gairah kerja dan semangat kerja pegawai dengan motivasi dan rasa tanggung jawab yang tinggi. Sehingga akan menghasilkan efektivitas kerja yang tinggi pula.

Aspek-aspek pengukuran efektivitas tersebut, harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, karena sangat menentukan berhasil tidaknya efektivitas kerja pegawai. Adapun yang menjadi indikator dari efektivitas kerja dalam penelitian ini adalah kedisiplinan kerja, semangat kerja, tanggung jawab, motivasi kerja, loyalitas kerja dan kerjasama.

6. Keterkaitan Komunikasi dengan Efektivitas Kerja

Pencapaian organisasi secara efektif, diperlukan hubungan komunikasi yang baik dan terjaga diantara anggota-anggota organisasi sehingga akan menimbulkan kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan yang dihadapi sesuai dengan rencana, petunjuk yang ditentukan, karena mereka mengerti apa yang menjadi tujuan dari organisasi.

Keterkaitan antara komunikasi dengan efektivitas kerja diungkapkan oleh Nitisemito (1985:62) sebagai berikut:

Apabila perusahaan tidak dapat melaksanakan komunikasi yang baik, maka semua rencana-rencana, instruksi-instruksi, petunjuk, saran, motivasi, dan sebagainya hanya tinggal dikertas. Dengan kata lain, maka tanpa adanya komunikasi yang baik, pekerjaan akan simpang siur dan kacau balau sehingga tujuan perusahaan kemungkinan besar tidak akan tercapai.

Selain itu pula keterkaitan antara komunikasi dengan efektivitas kerja juga dikemukakan oleh Soedjadi (1996:69): “komunikasi yang dilakukan setepat-tepatnya mempunyai arti penting bagi terlaksananya kerjasama dan koordinasi

yang setepat-tepatnya pula dalam pendayagunaan sumber-sumber dan waktu.” Rachmadi (1994:70) juga berpendapat mengenai keterkaitan komunikasi dengan efektivitas kerja, yaitu bahwa: “struktur suatu organisasi cenderung mempengaruhi proses komunikasi. “Hidupnya suatu organisasi akan sangat bergantung dari unsur komunikasi itu sendiri, tanpa komunikasi organisasi tidak akan bisa berjalan dengan baik dan efektif.”

Hasibuan (1992:221) berpendapat mengenai keterkaitan Komunikasi dengan Efektivitas Kerja sebagai berikut:

Pimpinan dalam proses manajemen selalu memeralat komunikasi untuk memerintah maupun untuk mengkoordinasi. Pimpinan tersebut baru dapat efektif jika ia dapat berkomunikasi pula. Karena jika komunikasi efektif, maka pelaksanaan tugas-tugas yang dilimpahkan kepada para bawahan akan dikerjakan dengan baik, sebab mereka mengerti apa yang diperintahkan itu.

Berdasarkan uraian di atas, jelas terlihat adanya keterkaitan antara komunikasi dengan efektivitas kerja guru, dengan komunikasi yang baik akan terjalin pengertian antara pihak yang satu (kepala sekolah) dengan pihak yang lain (guru), sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti serta pada akhirnya dapat dilaksanakan dengan baik.

C. Teori Khusus Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah komunikasi yang berada dalam organisasi yang terlihat oleh adanya struktur organisasi. Miftah Thoha (2004:186) mengemukakan bahwa: “untuk membedakan komunikasi organisasi dengan komunikasi di luar organisasi adalah struktur hierarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi”.

Selanjutnya Soedjadi (1995:83) mengemukakan pendapatnya:

Komunikasi dalam organisasi merupakan arus tata hubungan yang harus berlangsung secara timbal-balik berupa pemberian keterangan, berita, laporan, pertanggungjawaban, ataupun perintah dari pihak yang satu kepada pihak yang lain.

Selain itu, Mulyadi (1989:164) mengemukakan pengertian komunikasi internal, yaitu: “proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar anggota organisasi, yang berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan, maupun bawahan dengan bawahan”.

Berdasarkan pernyataan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal adalah suatu proses penyampaian pesan baik itu berupa pikiran, ide/gagasan seseorang kepada orang lain yang efektivitasnya terlihat dari ketepatan penggunaan media, tercapainya tujuan, adanya umpan balik serta kejelasan dari komunikasi tersebut sehingga pesan tersebut dapat diterima dengan efektif

D. Kajian Penelitian Terdahulu

Sebagai dasar untuk memperkuat penelitian, diambil beberapa penelitian terdahulu yang mengambil tema sejenis:

1. Berdasarkan skripsi Tita Dewi (2006:117) dengan judul Kontribusi Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Pusat Kajian dan Diklat Aparatur LAN RI Jakarta menyimpulkan bahwa proses komunikasi internal yang terjadi di Pusat Kajian dan Diklat Aparatur LAN RI sudah berjalan dengan lancar dan efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berdasarkan uji kecendrungan dengan menggunakan teknik WMS termasuk dalam kategori baik. Nilai rata-rata 2,75 keadaan ini menunjukkan bahwa proses komunikasi di Pusat Kajian

dan Diklat Aparatur LAN RI sudah berjalan dengan lancar dan efektif. Efektivitas kerja pegawai di Pusat Kajian dan Diklat Aparatur LAN RI termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini terlihat dari hasil perhitungan WMS dengan nilai rata-rata 3,07. Hal tersebut berarti pegawai telah menunjukkan efektivitas kerja yang tinggi dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.

2. Berdasarkan skripsi Jaka Zakaria (2007:112) dengan judul Kontribusi Komunikasi internal terhadap kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Sub Dinas Pendidikan Kota Bandung menyimpulkan bahwa proses komunikasi internal di Lingkungan Sub Dinas Pendidikan Kota Bandung dikategorikan baik dalam mengubah perilaku pegawai supaya dapat bekerja lebih dari yang diharapkan dalam upaya mencapai tujuan lembaga. Komunikasi internal berada dalam kategori baik dengan nilai rata-rata 2,90. Hal ini berarti bahwa perilaku komunikasi internal di Sub Dinas Pendidikan Kota Bandung dikategorikan baik dalam mengubah perilaku pegawai supaya dapat bekerja lebih dari yang diharapkan. Kecendrungan umum kepuasan kerja pegawai menunjukkan bahwa pegawai berada dalam kategori baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,04. Hal ini berarti para pegawai merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik.
3. Berdasarkan skripsi Lita Sri Dewi (2011:140) dengan judul Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat menyimpulkan bahwa pada umumnya proses komunikasi internal berada pada taraf baik, hal ini berarti bahwa proses

komunikasi internal yang terjadi di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat telah berjalan dengan efektif baik komunikasi antara bawahan dengan atasan, maupun antar rekan kerja. Kinerja pegawai pada umumnya berada pada taraf baik. Hal tersebut berarti kinerja pegawai di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat cukup efektif sehingga hasil kerjanya juga baik.

4. Berdasarkan skripsi Fitria Fatimah (2005:108) dengan judul Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Koordinasi Kerja Pegawai di Pusdiklat Geologi Bandung menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari komunikasi internal terhadap koordinasi kerja pegawai di Pusdiklat Geologi. Komunikasi internal berada pada kategori baik dengan nilai rata-rata 2,98. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang terjadi di Lingkungan Pusdiklat Geologi Bandung berjalan dengan baik. Koordinasi Kerja pegawai di Pusdiklat Geologi Bandung berjalan dengan baik dan efektif.
5. Berdasarkan skripsi Dyah Irawaty (2008:113) dengan judul Kontribusi Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Badan Diklat Kota Bandung, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa proses komunikasi internal yang terjadi di diklat kota bandung telah berjalan dengan baik. Hasil penelitian membuktikan bahwa komunikasi internal memberikan kontribusi terhadap efektivitas kerja pegawai secara signifikan. Terdapat indeks koefisien sebesar 11,658 pada tingkat kepercayaan 95% atau kesalahan 5%.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, peneliti berkesimpulan bahwa komunikasi internal itu sangat penting dikembangkan dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya komunikasi internal yang baik dalam sebuah organisasi maka tujuan organisasi yang diharapkan sulit tercapai. Pemahaman orang dalam organisasi itu sangatlah berbeda-beda, tapi dengan adanya komunikasi yang baik dalam organisasi itu sendiri maka setidaknya akan menimbulkan pemahaman yang sama antar orang yang ada dalam organisasi itu sendiri.

E. Kesimpulan Secara Teoritis

Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi antara orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, baik komunikasi antara bawahan kepada atasan maupun sebaliknya dan komunikasi antar anggota. Komunikasi internal sangat dibutuhkan untuk dalam suatu organisasi untuk menjalin kekerabatan antar anggota dan untuk membahas pencapaian tujuan organisasi.

Efektivitas kerja adalah pencapaian maksud yang dikehendaki dan keadaan dimana suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga tercapai hasil kerja yang optimal dan berdaya guna. Efektivitas kerja guru adalah kemampuan guru untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya sesuai dengan kualitas kerja, kuantitas kerja dan waktu yang ditetapkan.

Komunikasi internal yang berjalan dengan dengan baik dalam lingkungan sekolah akan membawa dampak yang baik juga terhadap efektivitas kerja guru dalam lingkungan sekolah tersebut. Keharmonisan dalam berkomunikasi antar individu dalam organisasi sekolah akan menimbulkan saling pengertian dan terjadi kedekatan

Penjelasan :

Berdasarkan gambar tersebut, kebijakan sistem manajemen sekolah mendorong untuk diadakannya komunikasi internal sekolah sehingga visi dan misi yang dicita-citakan dapat terwujud. Sistem manajemen sekolah yang baik tidak akan tercapai apabila terdapat kesenjangan komunikasi internal di SMK YPPT Bandung. Untuk itu dibuatlah rumusan masalah mengenai apakah komunikasi internal memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja di SMK YPPT Bandung, setelah dirumuskan masalah kemudian langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi masalah berupa bagaimanakah pelaksanaan komunikasi internal di SMK YPPT Bandung?, bagaimanakah efektivitas kerja guru di SMK YPPT Bandung?, berapa besar kontribusi antara komunikasi internal terhadap efektivitas kerja guru di SMK YPPT Bandung?

Dilihat dari konsep kebijakan terdapat aspek-aspek yang mendorong perlu dilakukan penelitian ini yaitu adanya masalah komunikasi di SMK YPPT Bandung , dengan adanya permasalahan yang timbul mengakibatkan perlunya pembenahan di SMK YPPT Bandung yang berkenaan dengan 1). Bagaimanakah pelaksanaan komunikasi internal di SMK YPPT Bandung 2). Bagaimanakah efektivitas kerja guru di SMK YPPT Bandung 3). Berapa besar kontribusi komunikasi internal terhadap efektivitas kerja guru di SMK YPPT Bandung.

Setelah selesai diidentifikasi masalah yang akan diteliti maka dapat dirumuskan metode penelitian apa yang akan digunakan untuk meneliti permasalahan yang ada, dengan menggunakan dukungan teori komunikasi internal dan efektivitas kerja. Melalui dukungan teori tersebut maka akan diperoleh hubungan timbal balik

tentang permasalahan yang ada yaitu tentang komunikasi internal terhadap efektivitas kerja guru.

G. Asumsi, Hipotesis Penelitian dan Hipotesis Statistik

1. Asumsi penelitian

Pengertian asumsi menurut Komaruddin (1982:22) adalah sebagai berikut:

“Sesuatu yang dianggap tidak mempengaruhi atau dianggap konstan. Asumsi menetapkan faktor-faktor yang diawasi. Asumsi dapat berhubungan dengan syarat- syarat, kondisi-kondisi dan tujuan . Asumsi memberi hakekat, bentuk dan arah argumentasi ”.

Asumsi adalah suatu titik tolak pemikiran yang menjadi landasan dari penyelidikan suatu masalah. Hal ini sesuai dengan pedoman penulisan karya ilmiah UPI (2006:45) yang mengemukakan bahwa: “Asumsi adalah titik pangkal penelitian dalam rangka penulisan skripsi, tesis atau disertasi itu. Asumsi dapat berupa teori, evidensi-evidensi dan dapat pula pemikiran peneliti itu sendiri.”

Merujuk pada pengertian tersebut, maka asumsi dalam penelitian ini adalah:

- a) Komunikasi merupakan faktor pertama dalam setiap organisasi yang dapat mengantarkan kearah pencapaian misi, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
- b) Komunikasi internal yang efektif didukung oleh unsur-unsur komunikasi seperti; media komunikasi, keterampilan seorang komunikator dalam menyampaikan pesan, kesamaan kerangka referen antara komunikator antara komunikator dengan komunikan, faktor kondisi dan situasi, sikap saling pengertian dan penuh keterbukaan dalam komunikasi.

- c) Bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja guru adalah keberhasilan menciptakan komunikasi internal yang efektif dan harmonis dengan realisasi hubungan yang terbuka dan penuh pengertian.
- d) Efektivitas kerja merupakan pengukuran akan kemampuan guru dalam mencapai sasaran dan tujuan suatu kerja atau kegiatan sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya dengan memperhatikan hasil kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, kerjasama dan motivasi kerja yang dimiliki oleh guru.
- e) Dengan komunikasi yang baik akan terjalin pengertian antara pihak yang satu (pimpinan) dengan pihak yang lain (bawahan), sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti serta pada akhirnya dapat dilaksanakan dengan baik.

2. Hipotesis Penelitian

Pengertian hipotesa menurut Komaruddin (1982:36) adalah sebagai berikut :

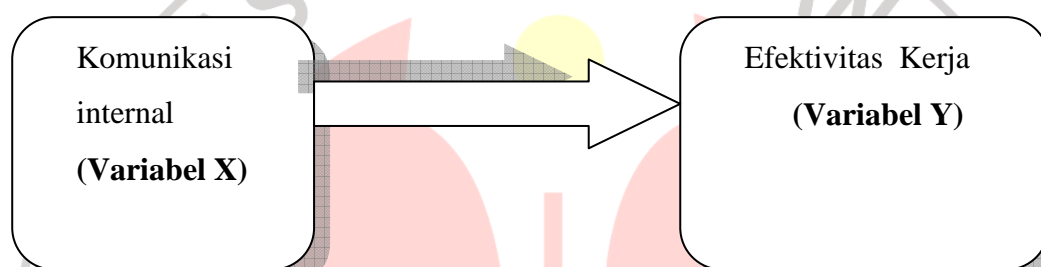
“Hipotesa adalah kesimpulan atau perkiraan yang tajam dan cermat yang dirumuskan dan untuk sementara untuk menjelaskan kenyataan-kenyataan, peristiwa-peristiwa atau kondisi-kondisi yang diperhatikan dan untuk membimbing penyelidikan lebih lanjut. Jawaban sementara terhadap suatu masalah.”

Sedangkan Sugiyono (2003:70) mengemukakan bahwa:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan berdasarkan pada teori yang relevan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum merupakan jawaban yang empirik.

Atas dasar defenisi tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : **“Terdapat Kontribusi yang Positif dan Signifikan Antara Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja guru di SMK YPPT Bandung.”**

Adapun paradigma antar variabel (X,Y) secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.7
Paradigma Penelitian

3. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik merupakan jawaban sementara terhadap perhitungan statistik yang dilakukan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan berdasarkan pada perhitungan statistik melalui pengumpulan data. Hipotesis statistik antara lain membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dengan tingkat kepercayaan 95% dan $dk = (n_1 + n_2 - 2)$. Membuat kesimpulan dengan perbandingan antara t hitung dengan t tabel. Kriteria pengujian penelitian dikatakan valid jika t hitung $>$ t tabel pada taraf kepercayaan 95%. Penentuan reliabilitas tidaknya instrumen didasarkan pada ujicoba hipotesa dengan kriteria sebagai berikut: jika r hitung $>$ r tabel, maka reliabel. Jika r hitung $<$ r tabel, maka tidak reliabel. Jika χ^2 hitung lebih kecil dari χ^2 tabel, maka dapat dikatakan data tersebut berdistribusi

normal. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka koefisien korelasi antara variabel x dan variabel y adalah signifikan. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

