

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam hidup bermasyarakat, komunikasi merupakan suatu cara untuk menjalin hubungan dengan sesama. Menurut Schramm (dalam Cangara, 1998, hal. 1-2), komunikasi dan masyarakat merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Melalui komunikasi, manusia sebagai masyarakat dapat mengembangkan pengetahuan, belajar dari setiap pengalaman, maupun melalui informasi yang diterima melalui lingkungan sekitar (Laswell dalam Cangara, 1998, hal.2)

Unsur-unsur penting komunikasi yang saling bergantung menurut Laswell (dalam Mulyana, 2009, hal.69) yaitu: pertama adalah sumber. Sumber merupakan seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berkomunikasi. Kedua, pesan, merupakan sebuah gagasan atau obyek yang dimiliki sumber untuk disampaikan kepada penerima. Pesan dapat secara verbal maupun nonverbal. Ketiga, saluran atau media, merupakan suatu alat yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada penerima baik secara langsung maupun tak langsung. Keempat, penerima, merupakan tujuan atau kepada siapa pesan itu disampaikan. Kelima, efek, yaitu suatu perubahan yang terjadi ketika penerima menerima suatu pesan, baik perubahan sikap maupun keyakinan. Dalam lima unsur komunikasi tersebut terdapat unsur tambahan yang terjadi dalam komunikasi yaitu umpan balik dan juga gangguan yang terjadi ketika penyampaian pesan berlangsung.

Scheidel (dalam Mulyana, 2009, hal.4) menyatakan komunikasi sebagai pemberian makna dapat dilakukan manusia yang bertujuan untuk menyatakan dan mendukung identitas diri, membangun kontak sosial dengan orang lain, dan mempengaruhi orang lain agar merasa, berpikir, atau berperilaku seperti yang kita inginkan. Adanya komunikasi dikarenakan adanya faktor yang dibutuhkan oleh manusia yaitu kebutuhan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan kebutuhan untuk menyesuaikan diri pada lingkungan.

Komunikasi terjadi tidak hanya dalam masyarakat yang luas namun komunikasi juga terjadi dalam suatu organisasi. Menurut Mulyana (2009, hal. 83) komunikasi organisasi terjadi pada suatu organisasi atau perusahaan baik secara formal maupun informal, seperti halnya komunikasi yang terjadi pada suatu perusahaan antara atasan kepada bawahan, komunikasi bawahan kepada atasan, ataupun komunikasi antar karyawan, tiga hal tersebut merupakan komunikasi yang terjadi secara formal. Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang terjadi tanpa memperhatikan struktur organisasi, seperti komunikasi antarsejawat.

Komunikasi dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting karena menurut definisi komunikasi organisasi merupakan suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam suatu hubungan hierarkis antara satu dengan lainnya dalam satu lingkungan yaitu organisasi tersebut (Pace & Faules, 2005, hal. 31). Sehingga untuk menghubungkan unit-unit dalam organisasi dibutuhkan komunikasi organisasi. Menurut Pace & Faules (2005, hal. 31) komunikasi organisasi didefinisikan sebagai suatu petunjuk dan pedoman untuk menafsirkan suatu pesan diantara unit – unit komunikasi yang berada di dalam suatu organisasi

tertentu. Komunikasi organisasi berperan penting, tanpa komunikasi maka organisasi akan berhenti atau *mandek* (Soetopo, 2016, hal.189). Dalam organisasi juga perlu diperhatikan sebuah kualitas lingkungan atau organisasi atau yang disebut dengan iklim organisasi. menurut Taguiri dan Litwin (1968), iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal pada organisasi yang dirasakan dan dialami anggota organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota, dan dapat dideskripsikan dengan nilai karakteristik organisasi (Soetopo, 2016, hal.141).

Pace & Faules (2005, hal. 147) menyebut iklim organisasi sebagai iklim komunikasi organisasi yang merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai suatu peristiwa komunikasi yang berhubungan dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi, seperti halnya: perilaku anggota organisasi, respon pegawai terhadap pegawai lain, harapan-harapan, konflik-konflik antarpesona, dan kesempatan pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku dan sikap anggotanya (Soetopo, 2016, hal. 141). Selain itu menurut Davis (1981), iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, perfomansi, dan kepuasan kerja (Soetopo, 2016, hal. 143). Pace & Faules (2005, hal. 159) menunjukkan bahwa terdapat enam faktor yang dapat mempengaruhi iklim yaitu kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi.

Dalam suatu organisasi, komunikasi yang terjadi antara anggota organisasi disebut dengan komunikasi internal. Komunikasi ini terjalin untuk meniadakan konflik dalam kepentingan baik kepentingan pribadi maupun kepentingan bersama

(Effendy, 2003, hal.122). Menurut Susanto (1989, hal. 65) Komunikasi internal dalam organisasi dikenal dengan 3 arah komunikasi yaitu komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, dan komunikasi mendatar yaitu komunikasi antar karyawan yang dilihat dari hirarki merupakan orang-orang dalam jenjang yang setingkat. Dalam komunikasi internal organisasi, jenis komunikasi dalam ranah kepemimpinan yang paling baik menurut Effendy (2003, hal. 123) adalah komunikasi yang selalu terbuka, lancar, dan saling mengisi yang merupakan cermin sikap pemimpin yang demokratis.

Fiedler dalam Soetopo (2016, hal. 144) menekankan, di suatu organisasi, bahwa hubungan antara atasan dan bawahan menggambarkan iklim organisasi. Hal ini dibuktikan jika pemimpin menggunakan orientasi kemanusiaan (memberi kepercayaan dan menghargai) akan menopang pada iklim organisasi yang terbuka dibandingkan pada pemimpin yang berorientasi pada tugas (Soetopo, 2016, hal.144). Pentingnya organisasi yang terbuka menurut Halpin (dalam Soetopo, 2016, hal. 142) dapat menggambarkan situasi dimana para anggota senang sekali bekerja, saling bekerja sama, dan adanya keterbukaan.

Iklim organisasi menurut Davis dalam Soetopo (2016, hal.143) juga bermanfaat untuk mempengaruhi motivasi setiap karyawan dalam bekerja, performansi setiap anggota, dan kepuasan anggota kepada organisasi tempat anggotanya sudah berkontribusi. Namun, menjadi hal yang disayangkan bahwa dalam organisasi masih belum memperhatikan iklim komunikasi organisasi bagi organisasinya. Seperti halnya bahwa setiap organisasi memiliki persoalan tersendiri dalam mempertahankan karyawan yang kompeten. Sikap cinta pada profesi lebih

tinggi dari pada cinta kepada organisasi sering terjadi dalam dunia kerja, sehingga hal ini dapat menurunkan angka komitmen karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi. Hal tersebut mengakibatkan tidak sedikit perusahaan mengalami *turnover* atau keluar masuk karyawan. Menurut Riadi dalam KajianPustaka.com (2018), *turnover* berarti pergantian karyawan yang terjadi dalam suatu organisasi.

Pada suatu perusahaan, *turnover* merupakan suatu masalah yang besar bagi perusahaan tidak hanya dialami oleh negara-negara maju namun masalah ini juga dialami oleh negara-negara berkembang. Menurut riset dari spesialis *Recruitment Global Hays* dalam cnbcindonesia.com (2018), 38% karyawan di Asia secara aktif mencari pekerjaan baru, dan 42% lainnya terbuka dengan lowongan-lowongan pekerjaan baru. Sedangkan di Amerika dan Eropa, angka perpindahan pekerjaan oleh karyawan mencapai 60%, dimana presentase tersebut karyawan mencari pekerjaan baru secara aktif. Dari sumber yang sama menyatakan bahwa tidak komitmennya karyawan terhadap organisasi tempat bekerja disebabkan oleh dua faktor yaitu komunikasi yang buruk dan interaksi yang kaku.

Tingginya angka keluar masuknya karyawan ini dialami oleh para pekerja. Dilansir dari The Balance dalam Kumparan (2017), 87% pekerja lebih sering melakukan pindah tempat kerja dalam kurun waktu lima tahun sampai dengan usia 29 tahun. Berbeda dengan Awaldi *Director of Talent & Reward Towers Watson* Indonesia, yang dapat menyebabkan tidak bertahannya karyawan selain faktor gaji dan kesempatan pengembangan karir yaitu lingkungan pekerjaan yang nyaman dan jauh dekatnya jarak perjalanan menuju kantor. Di Indonesia sendiri dilansir dari Entrepreneur.bisnis.com, 66% alias 2/3 karyawan di Indonesia cenderung

meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja dalam kurun waktu dua tahun baik pria ataupun wanita, dan sisanya yang dapat bertahan bekerja di perusahaan awal. Tower Watson melakukan sebuah survey global terhadap 1637 perusahaan termasuk 36 perusahaan di Indonesia yang menyatakan bahwa lebih dari 70% perusahaan mengalami kesulitan dalam merekrut dan mempertahankan tenaga kerja.

Menurut Triwijanarko (2017), Dalam survey *“Employee Engagement among Millennials”* oleh Dale Carnegie menunjukkan bahwa 9% karyawan menolak untuk terlibat dalam perusahaan tempat mereka bekerja. 66% karyawan terlibat sebagian dengan perusahaan, artinya adalah mereka berorientasi hanya pada gaji dan pekerjaan. Dimana mereka datang ke perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaannya tanpa memperhatikan kualitas yang dikerjakan. Namun hal tersebut dapat berdampak buruk, apabila perusahaan tidak menangani hal tersebut, angka 66% ini dapat berpindah menjadi kategori karyawan yang menolak untuk terlibat. Dan hanya ada satu dari empat karyawan yang loyal dan berkomitmen untuk berkontribusi dirinya pada perusahaan. Kejadian pergantian karyawan ini ternyata tidak hanya terjadi dalam dunia korporasi bisnis, melainkan juga terjadi dalam instansi pendidikan.

Sekolah Santo Yoseph Jakarta merupakan salah satu organisasi yang melayani jasa di bidang pendidikan dari kelompok bermain hingga sekolah menengah pertama. Menurut wawancara dengan salah satu guru yang bekerja yaitu “B”, peran guru sangat penting bagi organisasi yang bergerak dibidang pendidikan ini. Terutama dalam sekolah dasar, guru berperan sebagai pembentuk awal karakter

bagi para siswa (wawancara, “B”, guru SD St. Yoseph, Februari 2019). Namun menjadi hal yang disayangkan adalah ketika angka *turnover* atau pergantian tenaga kerja yaitu guru terbilang tinggi di sekolah ini sehingga sekolah menjadi kesulitan dalam mempertahankan guru sebagai tenaga pengajar. Hasil wawancara dengan salah satu guru yaitu “B” menghasilkan informasi berupa data mengenai terjadinya pergantian tenaga pengajar atau guru merupakan hal yang sudah sering terjadi di lima tahun terakhir, bahkan meningkat di dua tahun terakhir. Terjadinya pergantian tenaga pengajar secara terus menerus diduga karena adanya miskomunikasi antara atasan dengan bawahan (wawancara, “B”, guru SD St. Yoseph, Februari 2019).

Tabel 1.1

Jumlah Pergantian tenaga pengajar dalam 5 tahun terakhir

No.	Tahun	Jumlah turnover
1.	2014	2 orang
2.	2015	2 orang
3.	2016	3 orang
4.	2017	3 orang
5.	2018	5 orang

(sumber : Wawancara Narasumber “B”, 2019)

Menurut data yang didapat, pergantian tenaga pengajar ini memang sudah sering terjadi, tidak hanya di dua tahun terakhir, namun sudah terjadi di tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun 2014 dan 2015 angka pergantian tenaga pengajar mencapai dua guru, lalu disusul lagi pada tahun 2016 angka pergantian tenaga pengajar meningkat menjadi tiga guru. Pada tahun 2017 angka pergantian tenaga pengajar terulang kembali yaitu tiga guru. Pada tahun 2017 ini terdapat pergantian jabatan

kepala sekolah baru, namun masalah pergantian tenaga pengajar tidaklah teratasi, sebaliknya pergantian tenaga pengajar terjadi kembali di kepemimpinan yang berbeda, bahkan angka pergantian tenaga pengajar ini meningkat. Pada tahun 2018 menurut data, angka pergantian tenaga pengajar meningkat menjadi lima guru.

Menurut Frantz dalam Pace & Faules (2005, hal. 155), peranan iklim komunikasi organisasi berada dalam posisi sentral atau utama di dalam organisasi yang memiliki pengaruh bagi karyawan terutama pengaruh kepada usaha-usaha yang dicurahkan kepada organisasi oleh setiap anggota organisasi. Ketika iklim komunikasi organisasi yang terjadi baik, maka anggota organisasi mampu mencurahkan usaha pekerjaan mereka. Usaha-usaha yang dimaksud adalah langkah-langkah pelaksanaan kerja, perhatian terhadap pekerjaan-kualitas hasil kerja, dan jumlah waktu yang dicurahkan untuk organisasi (Pace & Faules 2005, hal. 155). Menurut Mowday, Steers, & Porter dalam Pace & Faules (2005, hal. 155), kesediaan dalam melakukan usaha sungguh-sungguh atas nama organisasi adalah salah satu faktor dari komitmen organisasi yang antara lain kepercayaan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai organisasi, dan keinginan besar dalam mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan ketersediaan karyawan untuk mencurahkan usaha dan keputusan karyawan tetap berada di organisasi tersebut, perusahaan harus menjaga iklim komunikasi organisasi yang baik.

Menurut “B”, berkurangnya satu tenaga pengajar merupakan hal yang sangat mempengaruhi berjalannya kegiatan belajar mengajar karena mencari pengganti bagi guru baru tidak diputuskan dengan cepat. Sehingga, dapat

mempengaruhi *jobdesk* bagi tenaga pengajar lainnya. Terlebih, sistem sekolah dasar berbeda dengan sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, dan sistem pada perguruan tinggi. Sistem pada sekolah dasar yaitu dimana guru mengampu seluruh mata pelajaran pokok atau dasar dalam satu kelas. Selain mengampu seluruh mata pelajaran pokok, guru juga memiliki tugas sebagai wali kelas. Berbeda dengan sekolah menengah pertama dan sekolah menengah, peran guru sebagai tenaga pengajar hanya bertanggung jawab fokus hanya pada satu mata pelajaran saja (wawancara, B, guru SD St. Yoseph, Februari 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2011, hal. 99) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dibuktikan dengan presentase iklim yang baik yaitu 62% dan diikuti oleh komitmen yang bersifat linear atau normal. Hasil analisis oleh Kurniawati (2011, hal.99) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi dengan presentase tinggi atau tergolong baik diikuti oleh komitmen organisasi yang tinggi dan sebaliknya iklim komunikasi dengan presentase rendah atau tergolong buruk, mempengaruhi komitmen organisasi yang rendah. Hasil atau akibat dari iklim komunikasi organisasi tinggi yaitu karyawan akan tetap bertahan dan mengembangkan perusahaan. Akibat dari iklim komunikasi organisasi yang rendah adalah karyawan akan keluar dan mencari perusahaan lainnya. Hanafi & Sanosra (2018, hal. 102) membuktikan dengan hasil pengujian secara statistik bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi komitmen pada lingkungan kerja dosen pendidikan anak usia dini di IKIP PGRI Jember. Namun, tidak sepenuhnya iklim organisasi menentukan komitmen kerja. Hanafi & Sanosra (2018, hal. 102) mengatakan bahwa terdapat

beberapa faktor lain yang dapat menentukan komitmen kerja selain iklim organisasi.

Dari fenomena di atas, telah terjadi peningkatan pergantian tenaga pengajar yang tidak kunjung teratasi di Sekolah Dasar Santo Yoseph Jakarta. Peneliti berasumsi bahwa iklim komunikasi organisasi sangat berperan penting dalam menjalankan suatu organisasi, melihat pada fenomena ini peningkatan pergantian tenaga pengajar terjadi diduga karena adanya miskomunikasi antara kepala sekolah dan guru, beserta adanya pergantian jabatan kepala sekolah. Dari fenomena ini peneliti ingin melakukan penelitian mengenai iklim komunikasi organisasi di instansi pendidikan, tepatnya pada sekolah dasar Santo Yoseph Jakarta. Iklim sangat dibutuhkan dalam instansi pendidikan karena dapat mempengaruhi perilaku tenaga kerja guru dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pada penelitian ini akan mendiskripsikan bagaimana iklim komunikasi organisasi di dunia pendidikan tepatnya di SD Santo Yoseph Jakarta. Studi Garland dan O'Reilly (Soetopo 2016, hal. 152) menemukan bahwa keberhasilan pemimpin bukan disebabkan oleh prestasi dari bawahan atau staf melainkan tanggung jawab pemimpin untuk mengembangkan lingkungan organisasi (iklim), sehingga membawa organisasi pada level yang tinggi. Steers (dalam Soetopo, 2016, hal 142) menyatakan bahwa iklim suatu organisasi dapat dilihat melalui dua sisi pandang yaitu iklim organisasi dilihat melalui persepsi anggota terhadap organisasi dan iklim dilihat melalui hubungan kegiatan organisasi dan perilaku manajemen.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Iklim Komunikasi Organisasi di Sekolah Dasar Santo Yoseph Jakarta”.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah “untuk mengetahui iklim komunikasi antara kepala sekolah dan guru di Sekolah Dasar Santo Yoseph Jakarta”.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber data ataupun data pembanding yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya mengenai iklim komunikasi organisasi pada suatu organisasi tertentu.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat digunakan oleh Sekolah Dasar Santo Yoseph Jakarta untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi yang telah dibangun.

E. Kerangka Teori

Komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjalankan suatu organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal, baik secara formal maupun informal. Setiap organisasi memiliki iklim komunikasi organisasi yang digunakan anggota organisasi dalam melakukan interaksinya. Iklim komunikasi organisasi yang baik merupakan suatu yang harus dipertahankan untuk menjaga

hubungan internal. Berikut merupakan penjelasan lebih mengenai teori yang digunakan peneliti dalam penelitian iklim komunikasi pada organisasi:

1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan suatu konsep besar dimana terdapat beberapa elemen yang dapat membentuk komunikasi organisasi, antara lain: budaya, iklim, keefektifan, kepemimpinan, dan lain-lain. Dalam organisasi terdiri dari unit-unit yang dapat membentuk komunikasi organisasi. Unit-unit komunikasi akan saling berhubungan membentuk suatu struktur. Menurut Pace & Faules (2005, hal.31) komunikasi organisasi didefinisikan sebagai suatu petunjuk dan penafsiran pesan di antara unit-unit yang terdapat dalam organisasi tersebut. Namun, Pace & Faules (2005, hal.32) menekankan bahwa komunikasi organisasi berfokus pada komunikasi diantara anggotanya dan analisis komunikasi yang menyangkut penelaahan atas transaksi yang terjadi secara simultan. Penelaahan dan tafsiran setiap individu akan informasi akan berbeda-beda dimana akan saling menghubungkan mereka, namun pikiran, keputusan, dan perilakunya diatur oleh kebijakan-kebijakan, regulasi, dan aturan-aturan (Pace & Faules 2005, hal.32)

Komunikasi organisasi dan komunikasi lainnya dapat dibedakan dengan adanya hierarki dalam komunikasi organisasi ini. Menurut West & Turner (2008, hal.38) hierarki adalah prinsi-prinsip yang mengatur posisi atau keberadaan seseorang, dalam urutan baik di atas maupun di bawah. Dengan adanya hierarki dalam organisasi menjadikan setiap anggota organisasi memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing. Daniels, Spikers, & Papa

(dalam West & Turner, 2008, hal.39) menuliskan bahwa organisasi yang memiliki sifat hierarkis dalam organisasinya, memiliki ide-ide mengenai pembagian kerja, kesatuan perintah, dan kesatuan arah. Murtiadi, Danarjati, & Ekawati (2015, hal.129) menyatakan bahwa dalam organisasi terdiri dari pemimpin dan karyawan, dimana harus terdapat komunikasi yang terjalin dalam dua arah untuk berkerjasama mencapai cita-cita, baik pribadi maupun kelompok demi mewujudkan satu tujuan dalam mencapai cita-cita suatu organisasi.

Berbicara mengenai komunikasi dua arah seperti yang sudah disebut terlebih dahulu, dalam setiap organisasi memiliki arus komunikasi yang memiliki fungsinya masing-masing. Menurut Murtiadi, Danarjati, & Ekawati (2015, hal.132), arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Adler dan Rodman (dalam Murtiadi dkk, 2015, hal.132) membaginya menjadi tiga arus komunikasi organisasi, yaitu :

a. *Downward Communication*

yaitu komunikasi yang terjadi pada tataran manajemen (atasan) kepada karyawan dibawahnya (bawahan). Fungsi dari komunikasi ini adalah pemimpin memberikan instruksi kerja, penjelasan mengenai mengapa pekerjaan ini harus dikerjakan, penjelasan mengenai aturan-aturan dalam bekerja, dan pemberian motivasi dari manajemen kepada karyawan untuk bekerja yang lebih baik.

b. *Upward Communication*

yaitu komunikasi yang terjadi dari karyawan (bawahan) kepada pihak manajemen (atasan). Karyawan memberikan pesan kepada pihak manajemen mengenai penyampaian informasi tentang tugas yang sudah dilaksanakan, penyampaian informasi mengenai kendala dari tugas yang tidak dapat diselesaikan, pemberian saran-saran perbaikan kepada pihak manajemen, dan menyatakan keluhan mengenai diri dari karyawan maupun masalah dalam pekerjaan.

c. *Horizontal Communication*

yaitu komunikasi yang terjadi antara karyawan satu dengan karyawan lainnya ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Komunikasi ini memiliki fungsi antara lain untuk memperbaiki koordinasi tugas antar karyawan, upaya memecahkan masalah, upaya memberikan informasi mengenai pekerjaan, upaya pemecahan konflik, dan mengadakan kegiatan bersama untuk membina hubungan.

Arus komunikasi dalam organisasi berhubungan dengan apa yang disampaikan, kepada siapa pesan itu disampaikan, dan bagaimana pesan itu disampaikan (Pace & Faules, 2005, hal. 215). Arus komunikasi ini bersifat dinamik, dimana dalam prosesnya, pesan-pesan akan diciptakan, bermunculan dan ditafsirkan, dan aliran informasi ini berdampak pada efisiensi, iklim, penyesuaian, inovasi organisasi, dan dapat ditinjau dari sudut pandang

hubungan posisional, antarpersona, atau berurutan. (Pace & Faules, 2005, hal. 215).

2. Iklim Komunikasi Organisasi

Menurut Taguiri dan Litwin dalam Soetopo (2016, hal.141) iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal dalam organisasi yang dialami dan dirasakan oleh para anggota organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, yang dapat dideskripsikan sesuai nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut. Hal ini sama dengan yang dipaparkan menurut Pace & Faules (2005, hal.147) bahwa iklim komunikasi organisasi adalah persepsi mengenai pesan atau peristiwa komunikasi yang berhubungan dengan segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi. Adanya iklim organisasi menurut Davis dalam Soetopo (2016, hal.143) bermanfaat untuk mempengaruhi motivasi setiap karyawan dalam bekerja, perfomansi setiap anggota, dan kepuasan anggota kepada organisasi tempat anggotanya sudah berkontribusi.

Setiap organisasi mengharapkan iklim komunikasi organisasi yang baik dengan tujuan para anggotanya mendapatkan kepuasan dan motivasi kerja yang baik. Studi Garland dan O'Reilly (Soetopo 2016, hal. 152) menemukan bahwa keberhasilan pemimpin bukan disebabkan oleh prestasi dari bawahan atau staf melainkan tanggung jawab pemimpin untuk mengembangkan lingkungan organisasi (iklim), sehingga membawa organisasi pada level yang tinggi. Secara tidak langsung iklim dalam organisasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diterapkan manajer atau administrator atau dalam ranah pendidikan adalah rektor, ketua, direktur (Soetopo, 2016, hal.143).

Idealnya, iklim organisasi pada instansi pendidikan adalah iklim yang terbuka yang dapat dibuktikan dengan rincian yang dikemukakan menurut Soetopo (2016, hal.143) Pemimpin yang menggunakan orientasi hubungan kemanusiaan akan menopang pada iklim yang terbuka (Soetopo, 2016, hal.143). Iklim organisasi yang terbuka adalah iklim yang dimana anggotanya memiliki semangat kerja yang tinggi tanpa keluh kesah dan cekcok dan pemimpinnya memberikan semangat dan motivasi yang tinggi, juga membantu dalam pemenuhan kebutuhan sosial anggotanya (Soetopo, 2016, hal.176). Menurut Miner (dalam Soetopo, 2016, hal.143) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa manajer yang bekerja dalam iklim organisasi yang terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik dari pada bekerja dalam iklim organisasi yang tertutup. Dengan iklim organisasi yang terbuka akan mempengaruhi keefektifan organisasi, seperti motivasi, peromansi, dan kepuasan anggotanya (Soetopo, 2016, hal.143).

Dalam iklim organisasi di instansi pendidikan sesuai yang dikemukakan oleh Soetopo (2016, hal.145), terdapat delapan indikator iklim organisasi. Dimana indikator ini merupakan karakteristik organisasi dan perilaku pemimpin. Soetopo (2016, hal. 152) juga menekankan bahwa keberhasilan pemimpin disebabkan dengan tanggung jawabnya dalam mengembangkan lingkungan, bukan keberhasilan staf. Untuk menilai iklim organisasi, dapat dilihat dari dua sisi (Steer dalam Soetopo, 2016, hal.142) yaitu bahwa iklim organisasi dilihat dari persepsi anggota terhadap organisasinya, dan iklim organisasi dilihat dari hubungan dalam kegiatan

organisasi dan perilaku manajemen. Berikut merupakan delapan indikator mengenai iklim organisasi berdasarkan perilaku yang dikemukakan oleh Halpin (dalam Soetopo, 2016, hal.145) dalam risetnya pada 71 Sekolah Dasar di 6 wilayah di Amerika Serikat:

a. Perilaku anggota organisasi

1) *Disengagement* atau ketidakikutsertaan

Dimana anggota organisasi tidak terlibat dan tidak menunjukkan sikap committed terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2) *Hindrance* atau halangan

Mengacu pada perasaan anggota organisasi yang menekankan bahwa pemimpin menekankan mereka pada tugas sehingga membebani pekerjaan mereka.

3) *Esprit* atau semangat

Ditunjukkan dengan adanya semangat para anggota organisasi dalam menjalankan tugas. Hal itu ditunjukkan karena terpenihinya kebutuhan sosial dan rasa memiliki prestasi dalam menjalankan tugas.

4) *Intimacy* atau keintiman

Adanya kadar keintiman atau kekohesifan antar anggota organisasi dalam organisasi.

b. Perilaku Pemimpin

1) *Aloofnes* atau keberjarakan

Adanya perilaku pemimpin yang menunjukkan keberjarakakkan sosial dengan para anggotanya.

2) *Production Emphasis* atau penekanan pada hasil

Mengacu pada perilaku pemimpin yang menekankan bahwa anggotanya harus bekerja keras dengan memberikan pengawasan yang ketat, direktif, dan menuntut hasil yang maksimal.

3) *Thrust* atau rasa yakin

Mengacu pada perilaku pemimpin yang mana kerja keras yang dilakukan oleh pemimpin menjadikan contoh bagi anggota organisasinya.

4) *Consideration* atau perhatian

Mengacu pada perilaku pemimpin yang memperlakukan anggotanya secara manusiawi sesuai dengan martabatnya.

Delapan perilaku organisasi tersebut dapat dipetakan kembali menjadi satu kesatuan iklim komunikasi organisasi sesuai dengan kategori yang ditentukan. Halpin (dalam Soetopo, 2016, hal.142) membagi iklim organisasi menjadi dua perbedaan yaitu:

a. Iklim organisasi terbuka (*open climate*)

Open Climate yang digambarkan dengan anggota yang senang sekali bekerja, bekerja sama, dan adanya keterbukaan. Mereka memiliki hubungan

yang menyenangkan antara atasan dan anggota organisasi. Hubungan ini dicirikan dengan *esprit* yang tinggi dimana mereka senang sekali untuk bekerja tanpa mengeluh, *disengagement* yang rendah, serta kebijakan mempermudah anggota organisasi untuk memenuhi tugas-tugas mereka. Walaupun mereka merasa menyenangkan untuk bekerja, mereka tidak terlalu memerlukan *Intimacy* yang tinggi. Sebagai pemimpin organisasi, atasan memiliki *thrust* yang tinggi yaitu dengan memberikan contoh kepada anggotanya dalam bekerja, ia juga memiliki kebiasaan untuk membantu para anggotanya dan mengkritik tindakan anggota (*consideration* tinggi). Sebagai atasan ia juga melakukan kontrol dan menunjukkan pemuasan kebutuhan sosial anggotanya secara individual. Pada iklim organisasi yang terbuka ini, atasan tidak menekankan pada produksi, ia juga tidak memonitor anggotanya secara ketat (*Production emphasis* rendah).

b. Iklim organisasi tertutup (*Closed climate*)

Iklim ini digambarkan dengan rendahnya kepuasan dan prestasi tugas, juga kurangnya kebutuhan sosial anggotanya, dan hubungan antara pemimpin dengan anggotanya tertutup. Secara singkat dapat dijelaskan bahwa pada iklim ini anggota organisasi merasa memiliki kepuasan yang tergolong rendah, atasan juga tidak efektif dalam mengarahkan aktivitas kepada para anggotanya. Pada iklim ini biasanya para anggota tidak memiliki kerjasama yang baik dan tidak diikutsertakan dalam segala hal sehingga prestasi kelompok sangat minimal. Atasan juga tidak memberikan dorongan dalam pelaksanaan tugas setiap anggota (*hindrance* tinggi). *Espritnya* terasa hambar

sehingga mengakibatkan kepuasan kebutuhan sosialnya rendah. Setiap anggota mencapai kepuasan melalui hubungan akrab dengan teman-temannya (*intimacy* sedang). Sebagai atasan, ia memiliki *aloofness* yang tinggi, ia lebih senang mengasingkan diri dalam mengontrol aktivitas anggota. Ia cenderung menekankan pada produksi (*production emphasis* tinggi). Ia memiliki *thrust* yang rendah dan tidak memotivasi anggotanya dengan mencontohkan bekerja yang baik. Pada iklim ini ia juga memiliki *consideration* yang rendah, ia tidak peduli terhadap kebutuhan sosial para anggotanya dan tidak memberikan kebebasan dalam bekerja (Soetopo, 2016, hal.142).

Diantara kedua kategori iklim organisasi terbuka dan tertutup, Halpin (dalam Soetopo, 2016, hal.142) menambahkan empat kategori iklim organisasi ketika ia melakukan sebuah riset pada 71 Sekolah Dasar di 6 wilayah Amerika Serikat, dimana empat kategori iklim organisasi ini nilainya dapat diidentifikasi diantara iklim yang terbuka dan iklim yang tertutup, antara lain:

a. *Autonomus Climate*,

adalah situasi dalam organisasi terdapat kebebasan, peluang kreatif, sehingga para anggota berkesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka. Iklim ini terlihat bahwa kepala sekolah memberikan guru kebebasan dalam interaksi agar mereka dapat menemukan cara dalam memuaskan kebutuhan sosial mereka (*Intimacy* tinggi). Dalam bekerja, guru terlihat memiliki *Esprit* yang relatif tinggi. Dalam situasi orientasi tugas, guru dengan mudah mencapai tujuannya dalam menyelesaikan tugas dengan mudah dan cepat dan adanya kerjasama antar guru karena itu *Disengagement* pada

iklim ini tergolong rendah. Guru juga tidak merasa dibebani dengan tugas dan tidak mengeluh dalam membuat laporan (*Hindrance* rendah).

Perilaku kepala sekolah pada iklim ini menggambarkan dimana kepala sekolah lebih cenderung untuk bersendiri dari guru (*Aloofness* tinggi). Ia mempertimbangkan dalam memuaskan kebutuhan sosial guru sejauh mana ia dapat lakukan (*Consideration* sedang). Kepala sekolah juga memberikan *Thrust* atau motivasi dengan cara bekerja keras. Ia tidak melakukan cek apa yang sudah dilakukan guru atau apa yang belum dilakukan. Ia sedikit melakukan sedikit monitor (*Production Emphasis* rendah)

Iklim ini dicirikan dengan skor yang tinggi pada *Esprit* dan *Intimacy*, *Disengagement* yang rendah, *Hindrance* rendah, *Aloofness* tinggi, *Production Emphasis* rendah, dan *Consideration* menengah.

b. *The Controlled Climate*,

yaitu adanya tekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, setiap anggota bekerja keras, dan kurangnya hubungan antar sesama. Pada iklim ini ditandai dengan adanya penekanan tugas dalam mewujudkan kebutuhan sosial. Iklim ini lebih terlalu memberikan bobot pada tugas (*production emphasis* tinggi) sehingga keluar dari pemenuhan kebutuhan sosial. Dengan penekanan pada tugas, sehingga mengakibatkan *Disengagement* rendah atau guru saling terhubung akan tugas, namun *Intimacy* dalam berhubungan sosial antar guru cenderung rendah. Dengan adanya penekanan pada tugas tersebut, guru merasa terbebani akan tugas (*Hindrance* tinggi).

Kepala sekolah kadang-kadang terlihat menyendiri (*aloofness*). Ia tidak berusaha untuk memuaskan kebutuhan sosial guru (*Consideration* rendah). Namun, ia memotivasi guru dengan bekerja keras (*Thrust sedang*).

Iklm ini bercirikan dengan *Disengagement* yang rendah, *Hindrance* tinggi, *Intimacy* rendah, *Production Emphasis* tinggi, *Consideration* rendah, dan *Thrust* menengah.

c. *The Familiar Climate,*

yaitu digambarkan adanya hubungan kesejawatan yang tinggi antara pemimpin dan anggota. Pada iklim ini terlihat bahwa guru tidak terlalu dituntut dalam menyelesaikan tugas walaupun saat orientasi tugas. Setiap guru saling terhubung untuk bekerjasama (*Disengagement* tinggi). Guru merasa tidak dibebani dengan adanya laporan rutin karena adanya bantuan prosedural (*Hindrance* rendah). Setiap guru merasa bahwa mereka adalah bagian dari keluarga besar yang bahagia (*Intimacy* tinggi).

Kepala sekolah juga meyakinkan bahwa Sekolah adalah keluarga besar yang berbahagia oleh sebab itu *Consideration* tinggi. Kepala sekolah tidak mengasingkan dirinya dari guru dan tidak menekankan pada tugas atau produksi (*Aloofness* dan *Production Emphasis* rendah).

Iklm ini bercirikan dengan *Disengagement* yang tinggi, *Hindrance* yang rendah, *Intimacy* tinggi, *Consideration* tinggi, *Aloofness* rendah, dan *Production Emphasis* rendah.

d. *The Paternal Climate,*

Iklm ini menggambarkan perilaku guru dimana guru membentuk beberapa kelompok untuk bersosialisasi (*Disengagement* tinggi). Guru merasa sedikit terbebani akan tugas-tugas rutinnnya (rendah *Hindrance*). Pada iklim ini guru tidak memiliki hubungan yang akrab antar satu dengan lainnya (*Intimacy* rendah).

Kepala sekolah tidak pernah menyendiri (bertentangan akan *aloofness*). Ia selalu memonitor dan memberi petunjuk dalam pengerjaan tugas. Ia menekankan untuk semua tugas harus dikerjakan (menekankan *Production Emphasis*), namun tidak ada satupun yang dikerjakan. Dalam hal ini kepala sekolah cenderung menyenangkan dirinya dari pada memperhatikan kebutuhan sosial orang lain. Ia memiliki keinginan untuk menggerakkan organisasi namun ia gagal dalam meotivasi guru karena ia tidak memberikan contoh kerja (*Thrust* sedang).

Iklm ini bercirikan dengan *Hindrance* rendah, *Intimacy* rendah, *Esprit* rendah, sangat bertentangan dengan *Aloofness*, dan menekankan pada *Production Emphasis* namun tidak ada yang dilaksanakan.

Berbeda dengan Halpin yang menjelaskan iklim organisasi dalam instansi pendidikan melalui risetnya, Pace & Faules membagi iklim komunikasi organisasi menjadi enam indikator. Dimana ia melihat bahwa enam indikator ini akan membentuk iklim komunikasi organisasi di ranah korporasi bisnis. Berikut

indikator iklim komunikasi organisasi di korporasi bisnis menurut Pace & Faules (2006, hal.159), yaitu :

a. Kepercayaan

Setiap anggota organisasi di semua tingkat harus lebih giat dan berusaha meningkatkan dan mempertahankan hubungan yang baik dengan dapat meyakinkan, menumbuhkan kepercayaan, dan memiliki kredibilitas dalam pernyataan maupun tindakan.

b. Pembuatan keputusan bersama

Para anggota organisasi di semua tingkat harus diberi kesempatan untuk berkomunikasi, mengutarakan apapun yang berhubungan dengan organisasi dengan manajemen di atas mereka agar dapat berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

c. Kejujuran

Keterusterangan merupakan suasana yang dapat mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi. Para anggota organisasi diberi kesempatan untuk berbicara sesuai apa yang mereka pikirkan, tanpa mengindahkan mereka berbicara dengan atasan, bawahan, ataupun teman sejawat.

d. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Para anggota organisasi dengan mudah memperoleh informasi mengenai segala yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaannya dalam organisasi. keterbukaan ini bermanfaat untuk

mengkoordinasi pekerjaan mereka dengan anggota bagian lainnya dan berhubungan dengan perusahaan, organisasi, pemimpin dan rencana-rencana.

e. Mendengarkan dalam komunikasi ke bawah

Para pimpinan harus mendengarkan informasi dan masukkan-masukkan dari anggota tingkat dibawahnya dengan pikiran yang terbuka.

f. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Anggota organisasi harus menunjukkan komitmen terhadap tujuan-tujuan organisasi untuk berkinerja dengan produktivitas yang tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, dan menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Indikator-indikator iklim komunikasi organisasi ini dapat memainkan peran penting untuk menumbuhkan hubungan-hubungan yang baik antar anggota organisasi. hubungan antar anggota baik dari atasan kepada bawahan maupun bawahan kepada atasan merupakan hubungan interpersonal yang secara sadar terjalin dan hal itu pasti terjadi di organisasi. Untuk itu dalam penelitian ini dibutuhkan teori komunikasi interpersonal sebagai landasan dalam menjalin hubungan antar personal di organisasi.

3. Komunikasi Interpersonal

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan komunikasi interpersonal yang banyak membahas tentang bagaimana dimulainya suatu hubungan, mempertahankan hubungan, dan masalah atau keretakan dalam hubungan (Berger,

dan kawan-kawan dalam West & Turner, 2008, hal.36). Komunikasi interpersonal sendiri memiliki pengertian, menurut West & Turner (2008, hal.36) merupakan komunikasi yang terjadi secara langsung antar dua orang. Komunikasi yang terjalin dua orang ini merupakan hubungan yang sangat beragam, baik antara keluarga, antar teman, antar kerabat, hubungan antar pasangan, namun juga dibutuhkan dalam hubungan relasi di lingkungan kerja. Tujuan dari komunikasi ini adalah memberikan kesempatan kepada komunikator untuk memaksimalkan fungsi berbagai saluran (penglihatan, pendengaran, sentuhan, penciuman) untuk digunakan dalam interaksi (West & Turner, 2008, hal.36).

Konteks komunikasi interpersonal terjadi dalam suatu organisasi, seperti halnya relasi pada lingkungan kerja (West & Turner, 2008, hal.36). Menurut Susanto (1989, hal.65), komunikasi yang terjadi antara anggota organisasi dikenal dengan 3 arah komunikasi yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan bawah ke atas (antara pemimpin dan karyawan), dan komunikasi mendatar (antar karyawan).

F. Kerangka Konsep

Konsep merupakan ekspresi dari sebuah ide abstrak yang dibentuk dengan menggeneralisasikan suatu obyek atau hubungan fakta-fakta yang didapat melalui pengamatan (Kriyantono, 2006, hal.17). Berdasarkan beberapa teori yang sudah disampaikan, berikut adalah kerangka konsep yang akan digunakan oleh peneliti:

1. Iklim Komunikasi Organisasi

Penelitian ini merupakan penelitian dalam ranah komunikasi organisasi khususnya iklim pada organisasi yang dalam penelitian ini disebut dengan iklim komunikasi organisasi. Dalam penelitian ini peneliti melihat

hubungan interpersonal antar anggotanya baik vertikal maupun horisontal. Serta melihat perilaku hubungan anggota organisasi baik guru maupun kepala sekolah. Penelitian ini menggunakan konsep iklim organisasi menurut Halpin (Soetopo, 2016, hal.162) yang mana penelitian ini dikemas dalam aspek komunikasi yang disebut pada penelitian ini dengan iklim komunikasi organisasi.

Pengertian iklim organisasi sendiri menurut yang dikemukakan oleh Taguiri dan Litwin (dalam Soetopo 2016, hal.141), yaitu bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal dalam organisasi yang dialami dan dirasakan oleh para anggota organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, yang dapat dideskripsikan sesuai nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut. Sedangkan pengertian iklim komunikasi organisasi menurut Pace & Faules (2005, hal. 147) merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai suatu peristiwa komunikasi yang berhubungan dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi, seperti halnya: perilaku anggota organisasi, respon pegawai terhadap pegawai lain, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi juga dapat dilihat dari dua sisi (Steer dalam Soetopo, 2016, hal.142) yaitu bahwa iklim organisasi dilihat dari persepsi anggota terhadap organisasinya, dan iklim organisasi dilihat dari hubungan dalam kegiatan organisasi dan perilaku manajemen.

Dalam penyebutan iklim disuatu organisasi, Soetopo dan Pace & Faules memiliki perbedaan yaitu Soetopo menyebutkan iklim pada organisasi adalah

iklim organisasi dan Pace & Faules menyebutkan iklim pada organisasi adalah iklim komunikasi organisasi. Namun secara pengertian baik iklim organisasi ataupun iklim komunikasi organisasi, peneliti menilai bahwa baik Soetopo maupun Pace & Faules memiliki kesamaan yaitu sama-sama mengandung unsur komunikasi, karena keduanya berbicara mengenai perasaan dan persepsi anggota organisasi, hubungan, serta berbicara mengenai perilaku anggota organisasi. Melihat pengertian komunikasi sendiri bahwa komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain (Hovland dalam Effendy, 2003, hal.10). Dalam proses komunikasi, Effendy (2003, hal.11) menyatakan bahwa terjadi proses penyampaian pikiran dan perasaan dari komunikator kepada komunikan.

Selain itu peneliti menjadikan penelitian iklim organisasi berfokus pada sisi komunikasi karena seperti yang dijelaskan oleh Effendy (2003, hal.116) bahwa interaksi secara harmonis dalam suatu organisasi disebabkan oleh komunikasi. Fiedler dalam Soetopo (2016, hal. 144) juga menekankan dalam suatu organisasi, bahwa hubungan antara atasan dan bawahan menggambarkan iklim organisasi. Serta adanya komunikasi yang terjadi dua orang secara langsung seperti halnya relasi / hubungan di lingkungan kerja merupakan hal yang termasuk dalam komunikasi interpersonal (West & Turner, 2008, hal.36).

Penelitian iklim komunikasi organisasi dilakukan karena melihat dalam suatu kasus bahwa adanya angka *turnover* atau pergantian karyawan yang semakin meningkat di setiap tahun. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah bahwa penelitian ini berfokus pada iklim

komunikasi organisasi di instansi pendidikan yaitu Sekolah Dasar Santo Yoseph Jakarta, sedangkan penelitian sebelumnya mengenai iklim komunikasi organisasi pada ranah korporasi bisnis.

Dalam mengukur iklim komunikasi organisasi pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan seluruh indikator iklim organisasi yang berfokus pada instansi pendidikan yang sudah dikemukakan sebelumnya oleh Halpin (dalam Soetopo, 2016, hal. 162) dalam risetnya. Terdapat dua dimensi iklim organisasi, yang pertama merupakan penilaian terhadap perilaku guru dan yang kedua, penilaian terhadap perilaku kepala sekolah. Masing-masing dimensi memiliki 4 indikator iklim komunikasi organisasi.

a. Perilaku Guru

1) *Disengagement*

Merupakan kecenderungan guru-guru yang tidak ikut terlibat dalam pencapaian tujuan sekolah. Guru-guru tidak berada pada posisi dengan tugas dan prestasi yang sudah menjadi tanggungjawabnya.

2) *Hindrance*

Merupakan kecenderungan perasaan guru-guru bahwa kepala sekolah selalu membebankan tugas-tugas rutin, tuntutan komite, dan tugas lain dimana guru mempersepsikan sebagai kesibukan kerja yang tak tentu.

3) *Esprit*

Merupakan perasaan yang mengacu pada semangat guru-guru. Guru-guru merasa kebutuhan sosialnya terpuaskan dan mereka merasa berprestasi dalam pekerjaan mereka.

4) Intimasi

Merupakan perasaan yang mengacu pada rasa senang guru-guru terhadap hubungan sosial yang akrab antar guru maupun dengan kepala sekolah. Hubungan intimasi ini merupakan hubungan yang tidak dihubungkan dengan pekerjaan dan tugas.

b. Perilaku Kepala Sekolah

1) *Aloofness* / keterasingan

Merupakan perilaku kepala sekolah yang bercirikan formal dan impersonal. Ia lebih memperlakukan guru berdasarkan aturan dan kebijakan dibandingkan memperlakukan guru dengan suasana yang informal. Perilaku kepala sekolah lebih cenderung tertutup dan memberikan jarak terhadap guru.

2) *Production Emphasis*

Merupakan perilaku kepala sekolah yang mengacu pada sikap supervisi yang tertutup. Ia memerankan sikap “bos” yang cenderung komunikasinya berjalan satu arah.

3) *Thrust*

Merupakan perilaku kepala sekolah yang mengacu pada sikap yang mencoba untuk “menggerakkan organisasi”. perilaku ini lebih cenderung memotivasi para guru melalui contoh yang ia lakukan .

4) *Consideration*

Merupakan perilaku kepala sekolah yang mengacu pada kecenderungan untuk menyenangkan guru-guru. Melakukan segala sesuatu yang bagi para guru merupakan hal yang secara manusiawi.

Pada penelitian ini peneliti dapat melihat iklim komunikasi organisasi di SD Santo Yoseph dengan melihat perilaku dari guru dan kepala sekolah sesuai persepsinya masing-masing guru dan kepala sekolah di sekolah tersebut.

Dalam risetnya, Halpin (dalam Soetopo, 2016, hal.176 – 183) membagi iklim organisasi menjadi enam kategori yang dapat diidentifikasi, yaitu:

a. *Open climate*

Iklim ini dapat dilihat dengan guru-guru yang senang sekali dalam bekerja (*esprit* tinggi), bekerja sama tanpa keluh kesah dan cecok (*Disengagement* rendah). Tidak merasa dibebani dalam bekerja dan kebijakan kepala sekolah mempermudah dalam memenuhi tugas-tugas guru (*hindrance* rendah). Saling memiliki hubungan yang menyenangkan, namun dengan begitu tidak dibutuhkan *intimacy* yang tinggi. Para guru mencapai kepuasan kerja dan terdorong dalam

mengatasi masalah atau kesulitan pekerjaan. Para guru merasa mendapatkan “reward” yang menjadikan para guru merasa bangga bergabung di sekolah tersebut.

Perilaku kepala sekolah pada iklim yang terbuka ini mencerminkan bahwa ia senang dalam memberikan contoh bekerja keas kepada guru (*thrust* tinggi), namun dalam situasi tertentu ia juga dapat memberikan kritik kepada perilaku guru dan ia secara informal dapat memberikan bantuan kepada guru dalam mengerjakan pekerjaan (*consideration* tinggi). Ia tidak memberikan jarak kepada guru-guru dan tidak membuat peraturan yang tidak fleksibel. Kepala sekolah juga tidak menekankan pada produksi, juga tidak memonitor secara ketat.

b. *The Autonomous Climate*

Karakteristik pada jenis iklim ini adalah hampir bebas sempurna, dimana kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru dalam berinteraksi di strukturnya, sehingga para guru dapat menentukan cara bagaimana dapat memenuhi kebutuhan sosialnya. Hal ini lebih condong terhadap pemuas kebutuhan sosial dari pada pencapaian tugas (*Esprit* dan *Intimacy* tinggi). Ketika orientasi pada tugas, guru-guru mencapai tujuan dengan mudah dan cepat (*disengagement* rendah). Guru-guru cenderung bekerja sama dengan baik dan melaksanakan tugas sekolah. Sehingga mereka tidak merasa mengeluh dalam membuat laporan. Hal ini juga disebabkan karena kepala sekolah menyusun prosedur untuk mempermudah pelaksanaan tugas guru.

Kepala sekolah juga melakukan kontrol yang memadai untuk menggambarkan tugas kepala sekolah dan guru (*Hindrance* rendah). Dalam hal ini juga kepala sekolah memberikan kebebasan kesendirian atau keberjarakan dari guru-guru, karena kepala sekolah merasa sekolah ini dijalankan seperti bisnis dan tidak mempribadi (*aloofness* tinggi). Kepala sekolah selalu memberikan contoh bekerja kepada guru, ia tidak mengecek secara pribadi apakah pekerjaan sudah dikerjakan atau belum, dan ia tidak menekan pada guru untuk menghasilkan sesuatu. Iklim ini lebih menekankan untuk memenuhi kebutuhan sosial guru yang dilakukan oleh kepala sekolah (*consideration* sedang & *production emphasis* rendah).

c. *The Controlled Climate*

Iklim ini lebih menekankan pada prestasi tugas atau kerja keras dan lebih sedikit waktu untuk hubungan antar sesama (*disengagement* tinggi). Namun dengan demikian, mereka memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan tugasnya (*Esprit* tinggi). Adanya peraturan dan petunjuk kerja bertujuan agar para guru sibuk dalam mengerjakan tugas (*Hindrance* tinggi). Sehingga mereka memiliki waktu yang sedikit dalam berhubungan sosial dengan guru lain (*Intimacy* rendah).

Dengan adanya penekanan pada tugas maka iklim ini kearah *production emphasis* yang tinggi. Kepala sekolah tidak peduli dengan perasaan para guru, yang terpenting bagaimana pekerjaan ini sesuai dengan caranya. Sehingga kepala sekolah dianggap tidak memuaskan

kebutuhan sosial para guru (*consideration* rendah). Terkadang kepala sekolah lebih suka menyendiri. Namun, ia memberikan contoh dalam bekerja dan menggerakkan organisasi dengan bekerja keras (*Thrust* sedang).

d. *The Familiar Climate*

Dalam iklim ini, guru-guru tidak terlalu dituntut dalam menyelesaikan tugasnya ketika dalam orientasi tugas (*disengagement* tinggi). Kepala sekolah memberikan bantuan prosedural dalam tugas guru (*Hindrance* rendah) dan ia tidak membebani guru dengan laporan rutin. Guru-guru berkesempatan untuk menentukan sendiri hubungan antar temannya karena setiap orang merupakan bagian dari keluarga besar sekolah (*intimacy* tinggi). Namun guru-guru pada iklim ini hanya memiliki semangat kerja yang sedang.

Perilaku kepala sekolah juga menganggap bahwa sekolah ini merupakan keluarga besar yang bahagia (*consideration* tinggi), dan ia tidak mengasingkan dirinya dari kelompok ini (*aloofness* rendah). Ia juga tidak menekankan pada produksi. Tidak seorangpun dikritik dan salah dalam melaksanakan tugas (*Production Emphasis* rendah).

e. *The Paternal Climate*

Perilaku guru yaitu mereka terbagi menjadi beberapa kelompok, sehingga tidak ada kerjasama, hal ini disebabkan karena tidak ada kontrol dari kepala sekolah ketika kegiatan guru-guru berlangsung (*disengagement* tinggi). Sedikit *Hindrance* yang membebani guru dengan

laporan dan tugas, terutama karena kepala sekolah sibuk dengan dirinya sendiri. Guru-guru juga tidak memiliki hubungan yang akrab satu dengan lainnya.

Namun perilaku kepala sekolah cukup bertentangan dengan kesendiriannya. Ia selalu mengecek tugas para guru, memonitor, dan menekankan semua tugas harus dikerjakan (*production emphasis* tinggi). Ia selalu menentukan pandangannya sendiri tanpa mengikutsertakan guru-guru.

f. *Closed Climate*

Digambarkan dengan rendahnya kepuasan dan prestasi tugas para guru, juga kurangnya kebutuhan sosial, dan hubungan antara kepala sekolah dengan para guru tertutup. Secara singkat dapat dijelaskan bahwa pada iklim ini para guru merasa memiliki kepuasan yang tergolong rendah, kepala sekolah juga tidak efektif dalam mengarahkan aktivitas kepada para guru. Pada iklim ini biasanya para guru tidak memiliki kerjasama yang baik dan tidak diikutsertakan dalam segala hal sehingga prestasi kelompok sangat minimal. Kepala sekolah juga tidak memberikan dorongan dalam pelaksanaan tugas setiap guru (*hindrance* tinggi). *Espritnya* terasa hambar sehingga mengakibatkan kepuasan kebutuhan sosialnya rendah. Setiap guru mencapai kepuasan melalui hubungan akrab dengan teman-temannya (*intimacy* sedang).

Sebagai kepala sekolah, ia memiliki *aloofness* yang tinggi, ia lebih senang mengasingkan diri dalam mengontrol aktivitas anggota. Ia

cenderung menekankan pada produksi (*production emphasis* tinggi). Ia memiliki *thrust* yang rendah dan tidak memotivasi anggotanya dengan mencontohkan bekerja yang baik. Pada iklim ini ia juga memiliki *consideration* yang rendah, ia tidak peduli terhadap kebutuhan sosial para guru dan tidak memberikan kebebasan dalam bekerja.

G. Definisi Operasional

Tabel 1.2
Definisi Operasional

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Iklim Komunikasi Organisasi	Perilaku Guru	<p><i>Disengagement:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guru membentuk beberapa kelompok kecil untuk bersosialisasi. 2. Guru sering memberikan interupsi kepada guru lain ketika rapat. 3. Guru melontarkan pertanyaan yang tidak berhubungan dengan rapat. 4. Guru menyelesaikan tugas dengan tujuan untuk 	Likert

		<p>mendapatkan “reward” atau pujian dari kepala sekolah.</p> <p>5. Guru di sekolah merasa kesepian dan menjalankan tugasnya sendiri-sendiri.</p> <p>6. Terdapat kelompok minoritas guru yang selalu oposisi dengan mayoritas.</p>	
		<p><i>Hindrance:</i></p> <p>1. Pengajaran tidak menggunakan alat bantu mengajar sangat memberatkan guru.</p> <p>2. Tugas administratif yang diberikan terasa memberatkan guru.</p> <p>3. Waktu yang diberikan untuk para guru menyelesaikan laporan tidak cukup.</p> <p>4. Guru merasa pekerjaan mengajar menjadi terganggu karena adanya tugas-tugas rutin lain yang diberikan.</p>	
		<p><i>Esprit:</i></p>	

		<ol style="list-style-type: none"> 1. Guru terlihat menunjukkan semangat mengajar yang tinggi. 2. Guru terlihat bersemangat menyelesaikan pekerjaannya. 3. Guru memberikan waktu sesuai sekolah untuk membantu siswa yang mempunyai permasalahan. 4. Dalam kesempatan bertemu secara informal, para guru dapat tertawa bersama. 5. Guru menerima kritik dari para guru lainnya. 	
		<p><i>Intimacy:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guru saling terbuka mengenai latar belakang dirinya kepada guru lainnya. 2. Guru saling dapat bercerita mengenai kehidupan pribadinya kepada guru lainnya. 	

		<p>3. Guru saling membantu sesama dalam melakukan pekerjaan.</p> <p>4. Keakraban yang terjalin dari para guru terlihat dari sikap guru di sekolah.</p> <p>5. Guru bekerja sama dalam mempersiapkan laporan administratif.</p> <p>6. Guru mendapatkan sosialisasi yang memuaskan dan menggembirakan selama di sekolah.</p>	
	<p>Perilaku Kepala Sekolah</p>	<p><i>Aloofness:</i></p> <p>1. Rapat yang diadakan oleh Kepala Sekolah selalu tepat waktu sesuai dengan jadwal secara ketat.</p> <p>2. Rapat guru didominasi oleh laporan dari kepala sekolah.</p> <p>3. Kepala sekolah tidak muncul atau merespon dalam <i>whatsapp</i> grup dengan guru.</p>	

		<p>4. Peraturan yang disusun oleh kepala sekolah tidak pernah dipertanyakan oleh guru.</p> <p>5. Kepala sekolah tidak pernah bergabung ketika istirahat bersama para guru.</p> <p>6. Kepala sekolah memimpin rapat dengan kaku dan tegas.</p>	
		<p><i>Production Emphasis:</i></p> <p>1. Jadwal kelas disusun oleh kepala sekolah tanpa melibatkan guru.</p> <p>2. Kepala sekolah menjadwalkan pekerjaan untuk guru.</p> <p>3. Kepala sekolah selalu mengoreksi kesalahan yang dilakukan oleh para guru.</p> <p>4. Kepala sekolah mengetes kemampuan yang dimiliki oleh guru dalam bidang mata pelajaran yang guru tersebut ampu didalam kelas.</p>	

		<p>5. Kepala sekolah mendominasi ketika berbicara dalam rapat.</p> <p>6. Kepala sekolah memberikan tugas yang cukup banyak diluar mengajar.</p>	
		<p><i>Thrust:</i></p> <p>1. Kepala sekolah memberikan contoh kepada guru dengan cara bekerja keras.</p> <p>2. Kritik yang disampaikan oleh kepala sekolah adalah kritik yang membangun guru untuk menjadi lebih baik.</p> <p>3. Kepala sekolah selalu mengemukakan mengenai ide ide baru yang dimiliki untuk kemajuan sekolah.</p> <p>4. Kepala sekolah memberikan contoh dengan datang ke sekolah lebih dahulu sebelum guru datang.</p> <p>5. Kepala sekolah sangat mempersiapkan ketika</p>	

		<p>berbicara untuk kepentingan sekolah.</p> <p>6. Kepala sekolah memberikan bantuan kepada guru secara luwes tanpa memandang posisi.</p> <p>7. Kepala sekolah mau menerima masukan dari guru.</p> <p>8. Kepala sekolah memperhatikan kesejahteraan pribadi guru.</p> <p>9. Kepala sekolah mengutarakan alasan atas kritik yang disampaikan.</p>	
		<p><i>Consideration:</i></p> <p>1. Kepala Sekolah membantu guru untuk menyelesaikan masalah pribadi.</p> <p>2. Kepala sekolah bersikap informatif dan komunikatif kepada guru dalam memberikan perintah.</p>	

		<p>3. Kepala sekolah berada di sekolah setelah jam sekolah selesai untuk membimbing dan membantu guru dalam pekerjaan.</p> <p>4. Kepala sekolah membantu para guru untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi diantara guru.</p>	
--	--	---	--

H. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan riset kuantitatif, yaitu riset yang menjelaskan suatu masalah dimana hasilnya dapat digeneralisasikan (Kriyantono, 2006, hal.55). Dalam penelitian ini peneliti akan membuat batasan konsep yang dapat diukur secara obyektif.

2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah Survei deskriptif. Kriyantono (2006, hal.59) menyatakan bahwa survei deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan populasi yang sedang diteliti, dan terfokus pada perilaku yang sedang terjadi. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang digunakan sebagai data

melalui hasil dari kuesioner. Survei deskriptif dipilih oleh peneliti karena dapat mendiskripsikan iklim komunikasi organisasi di ranah pendidikan.

3. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi menurut Sugiyono dalam Kriyantono (2006, hal.153) merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk dipelajari dan disimpulkan.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru dan kepala sekolah yang bekerja pada Sekolah Dasar Santo Yoseph Jakarta, dengan jumlah guru sebanyak 30 orang dan 1 kepala sekolah.

b. Sampel

Sampel adalah cerminan dari populasi secara proposional dan dapat mewakili keadaan yang sebenarnya dalam keseluruhan populasi (Kriyantono, 2006, hal.154). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total *sampling*. Total populasi dari penelitian ini akan digunakan peneliti sebagai sampel yang berjumlah 31 responden.

4. Lokasi Penelitian

Penelitian yang dilakukan peneliti berlokasi di Sekolah Dasar Santo Yoseph Jakarta. Bertempat di Jl. Dwiwarna Raya, Sawah Besar, Jakarta Pusat.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden (Kriyantono, 2006, hal.97). Dalam penelitian, seluruh guru dari populasi akan mendapatkan kuesioner untuk diisi.

Dua jenis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Data Primer

Data yang diterima dan dikumpulkan langsung dari obyek kepada peneliti. Dalam hal ini data didapat melalui jawaban dari kuesioner yang sudah dibagikan kepada responden.

Data ini menjadi data utama yang akan dianalisis.

b. Data Sekunder

Data-data yang diperoleh secara tidak langsung, namun melalui buku-buku, artikel, dan penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian dan berguna untuk mendukung data primer.

I. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Validitas digunakan sebagai alat untuk menyatakan sejauh mana instrumen (kuesioner) dapat mengukur apa yang ingin diukur (Kriyantono, 2006, hal.143). Uji validitas ini dapat diukur dengan melihat dari nilai *corrected-item – total correlation* melalui hasil pengolahan data responden mengenai korelasi total dari setiap pernyataan dalam skala. Koefisien validitas dengan angka $\geq 0,361$, artinya dapat memberikan kontribusi yang efektif dan efisien dari setiap pernyataan instrumen yang digunakan.

Nilai signifikansi yang dapat digunakan sebagai pembanding dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*:

$$r = \frac{N(XY) - (X)(Y)}{\sqrt{[(NX^2 - (X)^2)(NY^2 - (Y)^2)]}}$$

Keterangan :

r = korelasi

x = skor stiap item

y = skor total item

n = jumlah individu dalam sampel

Uji validitas ini bertujuan untuk mengukur tingkat validitas instrumen penelitian yang akan diuji pada variabel penelitian. Perlu diperhatikan valid atau tidaknya data yang diperoleh oleh peneliti,

karena setiap instrumen dikatakan valid bila mampu mengungkapkan data yang diteliti secara tepat.

2. Uji Reliabilitas

Alat ukur dapat dikatakan reliabel apabila alat ukur itu secara konsisten memberikan hasil yang sama terhadap gejala yang sama (Kriyantono, 2006, hal.145). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan metode *Alpha Cronbach*. Instrumen variabel dapat dikatakan reliabel jika nilai koefisien *Cronbach's Alpha* $\geq 0,60$ (Ghozali dalam Juliandi dkk, 2014, hal.139).

Rumus *Alpha Cronbach*:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

α : *Cronbach's Coefficient alpha*

k : butiran pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$: jumlah varians butir

σ_t^2 : varians total

Dalam penelitian, instrumen dapat dikatakan *reliable* apabila nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60. Instrumen yang baik adalah instrumen yang selalu memberikan hasil yang sama walaupun digunakan berulang kali oleh peneliti yang sama ataupun berbeda.

J. Teknik Analisis Data

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mendiskripsikan perilaku atau obyek penelitian dan juga suatu peristiwa (Kriyantono, 2006, hal.169). Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan diagram frekuensi untuk menggambarkan data hasil penelitian, serta mendeskripsikan hasil data tersebut.

