

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Budaya Organisasi

1. Definisi dan Karakteristik Budaya Organisasi

Sebelum mengetahui definisi tentang budaya organisasi, terlebih dahulu dipaparkan pandangan klasik tentang budaya organisasi yang usung oleh Max Weber sebagai berikut: organisasi ialah suatu tata hubungan sosial, yang mana Didalamnya seseorang melakukan proses interaksi antara sesama anggota organisasi. Organisasi mempunyai batasan aturan tersendiri, sehingga seseorang Dalam organisasi dibatasi oleh aturan-aturan tersebut. Organisasi memuat aturan-aturan yang berfungsi membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-kumpulan kemasyarakatan, disamping itu aturan tersebut juga berfungsi sebagai aturan dalam menyusun proses interaksi kerja antara anggota dalam organisasi tersebut, sebab interaksi tidak muncul tanpa adanya perencanaan organisasi¹². Kreitner dan Kinicki menyatakan Secara global posisi budaya terdapat dibawah ambang sadar, sebab budaya sendiri itu berkaitan tentang bagaimana individu dalam melihat, berfikir, bereaksi serta merasakan. Teori ini menyatakan bahwa budaya organisasi sebenarnya merupakan dasar untuk menciptakan dan mengembangkan organisasi,

¹² Miftah Toha, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011),113.

didalamnya untuk belajar adaptasi dan sebagai acuan bagi anggota baru dalam organisasi. Dalam budaya organisasi ditandai adanya sharing atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi.¹³

Budaya Organisasi sudah banyak diartikan oleh para pakar dalam sudut pandang yang berbeda. Beberapa definisi dari hasil tinjauan telah dijabarkan dibawah ini. Menurut Edgar Shein Budaya organisasi diartikan sebagai pola asumsi dasar yang secara sengaja diciptakan dan dikembangkan oleh kelompok atau lembaga untuk mengatasi masalah secara eksternal maupun internal. Gibson et menyatakan budaya organisasi adalah sesuatu yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola. Robbins dan Judge mendefinisikan Budaya Organisasi merupakan suatu sistem yang dibangun bersama dan dimiliki bersama yang menjadi ciri khas yang membedakan organisasi dari organisasi yang lain.¹⁴

Dari berbagai rujukan diatas dapat ditarik beberapa poin budaya organisasi diartikan sebagai nilai-nilai yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi dengan tujuan memberikan stabilitas didalam tubuh organisasi tetapi juga dapat menimbulkan hambatan terhadap perubahan. Para pakar berpendapat karakteristik budaya organisasi disampaikan dengan sudut pandang yang berbeda-beda meskipun didalamnya ada beberapa persamaan.

¹³Eny Wahyu Suryani, "Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah", *Likhitaprajna*, Vol.19 No.1 ISSN: 1410-8771, 3.

¹⁴ Bernhard Tewal dkk, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Patra Media Grafindo, 2017), 19.

Budaya organisasi sebagai sistem nilai yang menjadi panutan bagi anggota organisasi memiliki tujuh (6) karakteristik menurut Robbins dan Judge yaitu :

Inovasi serta pengambilan resiko, yang berarti sejauh mana para anggota yang ada dalam organisasi didorong untuk berinovasi serta mengambil resiko. Perhatian kepada hal yang rinci, yang berarti sejauh mana para anggota yang ada dalam organisasi dituntut untuk mampu menunjukkan ketepatan, analisis serta perhatian kepada hal yang rinci/detail. Orientasi hasil, yang berarti sejauh mana sekolah memajemen serta memusatkan perhatian pada hasil. Orientasi tim, yang berarti sejauh mana Kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan kerja tim bukannya secara personal. Keagresifan, yang berarti sejauh mana para anggota yang ada dalam organisasi memiliki keagresifan dan rasa kompetitif bukannya menunjukkan sikap malas dan bersikap santai. Kemantapan, yang berarti sejauh mana sekolah mempunyai energi dorongan kepada guru untuk terus mengembangkan dan meningkatkan prestasi serta memberikan hasil kerja yang memuaskan untuk meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan.¹⁵

Greenberg dan baron mengatakan bahwa budaya organisasi memuat enam (6) karakteristik inti yang secara global dihargai oleh para anggota organisasi sebagai berikut: Kepekaan terhadap orang lain yaitu memperhatikan kebutuhan dan kepuasan para pelanggan dengan jalan memberikan kualitas

¹⁵ Ibid., 26.

pelayanan lebih baik. Ketertarikan pada ide-ide yang baru yaitu sejauh mana sekolah mendorong anggota yang ada dalam organisasi untuk mencari dan memunculkan ide yang baru dalam lingkungan kerja. Kemauan untuk mengambil resiko yaitu sejauh mana sekolah mendorong anggota yang ada dalam organisasi untuk mau mengambil resiko dalam lingkungan kerja.

Nilai yang diberikan pada anggota, yaitu sejauh mana sekolah memperlakukan orang dengan baik sehingga mereka merasa dihargai dalam organisasi. Keterbukaan, yaitu sejauh mana sekolah memberi kesempatan anggota untuk membuat keputusan secara bebas dan mengkomunikasikan kepada sesama anggota maupun kepada orang lain. Persahabatan dan kesesuaian yaitu sejauh mana karyawan cenderung bersahabat dan cocok satu dengan yang lain.¹⁶

2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi Sekolah mempunyai fungsi yang sangat penting didalam pendidikan formal. Budaya organisasi sekolah dianggap sebagai tapal batas tingkah laku setiap individu yang ada dalam sebuah organisasi. Menurut Robbins fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

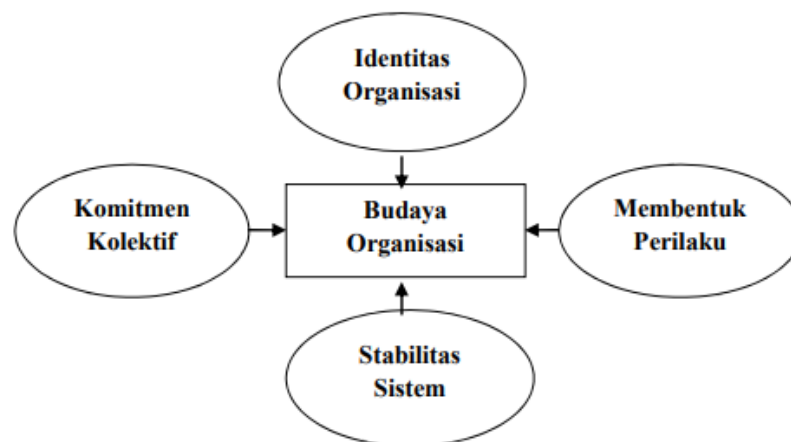
- a. Budaya Organisasi sebagai alat pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya Organisasi Mengandung suatu rasa identitas bagi orang-orang

¹⁶ Ibid., 27.

yang ada dalam sebuah organisasi tersebut.

- c. Budaya Organisasi mendorong timbulnya komitmen yang lebih dalam dan luas dari pada kepentingan yang bersifat pribadi.
- d. Budaya Organisasi merupakan alat perekat untuk mempersatukan anggota yang ada dalam organisasi
- e. Budaya Organisasi sebagai mekanisme pencipta iklim dan kendali serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dalam definisi yang lain Didin Kurniadin dan Imam Machali menyatakan budaya organisasi mempunyai empat fungsi: Pertama, Budaya Organisasi memberikan identitas bagi anggotanya. Kedua, mempercepat tumbuhnya komitmen secara kolektif. Ketiga, menjaga stabilitas sistem sosial, Keempat, Membentuk perilaku anggota organisasi¹⁷. Keempat fungsi diatas dapat diperjelas dalam skema tersebut:



¹⁷ Muh Hidayat H.Y, "Pegembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan ", *Tarbawi*, Vol.14 No.1 (2017), 89.

Dalam Sudut pandang yang lain Siagian menyatakan fungsi budaya organisasi yang penting untuk direalisasikan sebagai berikut:

- a. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam sebuah organisasi.
- b. Sebagai sarana untuk merangsang kepada para anggota dalam organisasi untuk menumbuhkan kesadaran dan identitas.
- c. Sebagai sarana untuk menumbuhkan komitmen anggota dalam organisasi.
- d. Sebagai sarana untuk memelihara stabilitas dalam organisasi
- e. Sebagai sebagai instrumen pengawasan dalam organisasi.

Permasalahan adaptasi eksternal dapat diatasi eksternal dapat dipecahkan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi, visi dan misi, tujuan utama organisasi, serta pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan internal dapat dipecahkan melalui komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standar *rewards* atau penghargaan, penentuan standar *punishment* atau sanksi, serta melakukan pengawasan secara internal organisasi¹⁸.

3. Urgensi Budaya Organisasi

Dalam lembaga pendidikan ataupun non pendidikan setiap lembaga atau organisasi senantiasa mengembangkan sistem nilai yang mengikat serta mengatur kepada anggota-anggotanya tentang cara bertindak dan berperilaku. Nilai-nilai yang terdapat dalam sistem inilah yang disebut sebagai budaya organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya tersendiri yang membedakan

¹⁸ Eny Wahyu Suryani, Pengembangan Budaya., 6.

dengan organisasi lainnya. Kekuatan budaya organisasi dalam lingkungan tergantung pada sejauh mana nilai-nilai inti yang dikembangkan itu dipunyai secara bersama-sama oleh anggota organisasi. Jika banyak anggota organisasi yang menerima nilai inti dari organisasinya dan semakin besar pula komitmen mereka terhadap nilai inti tersebut, maka budaya organisasi semakin kuat.¹⁹

4. Jenis-jenis Budaya Organisasi

a. Budaya Organisasi dilihat dari segi kepemilikan nilai.

Robbin dan Judge menyatakan Budaya Organisasi jika di lihat dari tingkat pemilikan nilai-nilai dapat klasifikasikan sebagai berikut. *Dominan Culture* atau budaya dominan yaitu sejumlah nilai ini yang dimiliki atau tertanam pada sebagian besar anggota dari sebuah organisasi. *Subculture* yaitu sejumlah nilai ini yang dimiliki atau tertanam pada sebagian besar kecil atau minoritas dari sebuah organisasi. Pada dasarnya dalam tubuh *Dominan Culture* atau budaya dominan sebenarnya terdapat *Subculture* atau sub kultur – sub kultur. Beberapa fakta sebagai Kasus dilapangan, sub kultur meningkatkan budaya dominan, sementara sebaliknya pada kasus lain sub kultur menjadi budaya tandingan yang bertentangan dengan budaya yang dominan sehingga akan memicu timbulnya konflik atau pertikaian di kalangan karyawan. Subkultur yang sesuai dengan budaya dominan bisa sangat bermanfaat.²⁰ Robbins dan

¹⁹ Ibid., 21.

²⁰ Ibid., 29.

judge membedakan budaya organisasi dalam *strong culture* atau budaya kuat dan *weak culture* atau budaya lemah. *Strong culture* dapat kita pahami bahwa apabila kebanyakan anggota dalam suatu organisasi memiliki opini yang sama tentang misi dan nilai organisasi maka dapat dikatakan budaya itu kuat, namun jika dalam organisasi terdapat pendapat bervariasi dapat dikatakan budaya itu lemah. Iklim budaya yang kuat terdapat nilai inti organisasi menjadi pegangan secara luas, semakin kuat budaya dan semakin pengaruhnya pada perilaku anggota, karena tingginya tingkat kesamaan dan intensitas menciptakan iklim kontrol perilaku yang tinggi.

b. Budaya Organisasi dilihat berdasarkan kerangka nilai bersaing

Cameron dan Quinn membedakan 4 jenis budaya organisasi dilihat dari kerangka nilai bersaing : *The clan culture, the adhocracy culture, the market culture, the hierarchy culture.*

The clan culture Organisasi dengan budaya clan (kelompok keluarga besar) memiliki ciri kerja tim, program keterlibatan pegawai. Organisasi sekolah sebagai lingkungan kerja pendidikan mengembangkan iklim kerja yang humanis serta tugas utama kepala sekolah memberdayakan pegawai sekaligus memfasilitasi atas partisipasi, komitmen dan kesetiaan dari para guru. *The adhocracy culture* atau organisasi dengan budaya *adhocracy* (sementara) memiliki daya dorong kepada guru atau pegawai untuk berinovasi, kreatif serta mengambil resiko dan berhati-hati masa depan. Tugas utama manajemen adalah untuk mempermudah atau memupuk

perkembangan kewirausahaan serta kreativitas. Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi adalah visioner, inovatif dan orientasi resiko.²¹ *The market culture*, organisasi sekolah dengan budaya market (pasar) Mempunyai fokus utama di transaksi dengan pihak ekstrnal (wali murid, masyarakat sekitar sekolah, pemerintah dan lain-lain) untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Nilai utama dari suatu organisasi adalah kompetisi dan produktifitas.

The hierarchy culture, budaya sekolah dengan budaya *hierarchy* (tingkatan kewenangan) memiliki ciri formalisasi dan terstruktur untuk bekerja. Garis wewenang pengambilan keputusan yang jelas, peraturan dan prosedur standar, pengendalian dan mekanisme akuntabilitas dinilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses organisasi ini. Pemimpin yang efektif adalah koordinator dan penyelenggara yang baik.²²

5. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terbagi menjadi empat Bagian sebagai berikut :

a. Karakter Perorangan

Subyek yang sangat berperan dalam suatu budaya organisasi ialah individu secara personal yang berada dalam organisasi tersebut, setiap lembaga organisasi mempunyai budaya yang berbeda, fenomena ini di

²¹ Ibid.,32.

²² Ibid., 33.

hasilkan karena adanya perbedaan nilai, kepribadian, etik dari setiap individu yang berada dalam sebuah organisasi itu sendiri.²³

b. Etika Perusahaan atau Organisasi

Organisasi yang baik ialah organisasi yang menjaga etika positif terhadap pelanggan maupun sesama rekan kerja. Etika organisasi dalam pembahasan ini meliputi moral, kepercayaan serta aturan yang menimbulkan stabilitas hubungan antar sesama anggota didalam organisasi. Alfonisantoso menyatakan bahwa apabila budaya memiliki energi yang kuat untuk mendukung standart etika yang tinggi maka budaya organisasi akan memberikan pengaruh yang kuat dan positif.²⁴

c. Pembagian Hak atau Kekuasaan

Pembagian Hak atau Kekuasaan didalam sebuah organisasi ialah Hak untuk menggunakan sumber daya yang terdapat disuatu organisasi. Pembagian hak tersebut memberikan ruang tentang aturan serta tanggung jawab kepada setiap personal yang ada dalam organisasi tersebut dan mempengaruhi perkembangan norma, nilai dan *attitude* dalam organisasi tersebut. Jones menyebutkan bahwa pembagian hak secara umum yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi adalah hak untuk manager dan hak untuk pegawai atau anggota. Suatu budaya organisasi yang baik adalah

²³Lusana Resty Ardiana dkk, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Daerah Pati", *Journal of Social and Industrial Psychology*, ISSN 2252-6838 (2013), 3.

²⁴ *Ibid.*, 4.

mencerminkan pembagian hak yang baik.²⁵

d. Struktur Organisasi

Yang dimaksud dalam struktur organisasi ialah sistem yang bersifat formal yang memuat tugas serta hubungan kekuasaan yang digunakan untuk mengatur dan mengawal jalannya organisasi. Perbedaan Struktur dalam sebuah organisasi akan menimbulkan perbedaan nilai budaya organisasi. Struktur organisasi mempunyai peranan sangat penting dalam budaya organisasi karena hal inilah yang membentuk anggota dalam melaksanakan aktifitas kerja mereka serta berjalannya informasi dalam organisasi²⁶.

6. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi

Robbins dan Judge mengelompokkan proses penciptaan budaya melalui tiga cara sebagai berikut: cara pertama, pemimpin atau pendiri organisasi tetap mempekerjakan sekaligus mempertahankan karyawan yang mempunyai pendapat atau sebuah pikiran yang sama dan merasakan hal yang sama seperti yang mereka lakukan. cara kedua, pemimpin atau pendiri organisasi melakukan sosialisasi dan doktrinasi kepada karyawan tentang tentang cara berpikir dan cara merasakan dalam organisasi. Ketiga pemimpin atau pendiri organisasi mendorong anggota untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi nilai, keyakinan, serta asumsi mereka. Pada saat organisasi

²⁵ Ibid., 6.

²⁶ Ibid., 7.

mengalami puncak keberhasilan, maka kepribadian para pendiri menjadi tertanam dalam organisasi melalui budaya. Robbins dan Judge menyatakan bahwa budaya yang sudah tercipta dapat dipertahankan melalui tiga hal yang berperan penting dalam mempertahankan budaya organisasi²⁷:

a. Proses seleksi karyawan

Dalam Proses seleksi atau rekrutmen karyawan baru organisasi perlu berupaya untuk mengidentifikasi para calon-calon karyawan, pada umumnya terdapat beberapa calon yang dapat teridentifikasi. Calon-calon yang akan direkrut akan melalui proses identifikasi dalam beberapa hal seperti, ketrampilan, pengetahuan, kemampuan dalam mengemban pekerjaan dalam organisasi. Dalam proses ini tujuan utamanya adalah organisasi mengidentifikasi calon-calon yang selaras untuk menjadi karyawan disuatu organisasi. Keselarasan tersebut adalah nilai-nilai budaya organisasi, Demikian juga dengan calon karyawan apabila nilai-nilai budaya dari suatu organisasi di rasa kurang cocok dengan diri sendiri, seyogyanya yang bersangkutan akan mundur dari persaingan.

b. Manajemen Puncak

Hal yang penting dalam memelihara dan mempertahankan budaya organisasi ialah manajemen puncak. Out put atau hasil dari manajemen puncak sangat berpengaruh dalam berkembangnya budaya organisasi. Para

²⁷ Tewel dkk, *Perilaku Organisasi*, 33,

Bawahan dan senior menjadikan manajemen puncak sebagai standard organisasi dalam bertindak. serta memantapkan norma-norma yang terkait dalam organisasi terkair sejauh mana pengambilan resiko diharapkan, seberapa banyak kebebasan yang harus diberikan oleh para manajer senior kepada para karyawan, pakaian apa yang pantas, promosi dan lain sebagainya.²⁸

c. Sosialisasi

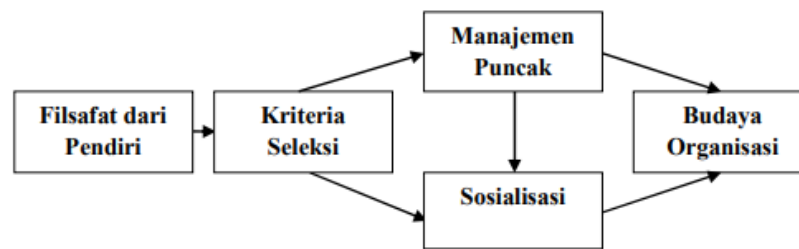
Setiap karyawan baru tidak serta merta mengerti, memahami dan mampu beradaptasi dengan budaya organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu perusahaan wajib memberikan sosialisasi dan doktrinisasi kepada karyawan tersebut untuk dapat memahami secara detail tentang budaya organisasi dari perusahaan tersebut²⁹

Dalam pembentukan Budaya Organisasi posisi leader atau pemimpin sebagai Top leader secara disiplin menerapkan visi dan misi serta nilai-nilai organisasi kepada para anggotanya, sehingga dalam waktu tertentu menjadi suatu kebiasaan dan menjadi acuan oleh setiap anggotanya untuk berperilaku dan bersikap. Seperti yang dikutip oleh Muh Hidayat, pembentukan Budaya Organisasi menurut Stephen P. Robbins digambarkan sebagai Berikut³⁰ :

²⁸ Ibid., 34.

²⁹ Ibid., 35.

³⁰ Muh Hidayat H.Y, Pengembangan Budaya Organisasi., 90.



7. Indikator Budaya Organisasi

Robbins Edison menyatakan bahwa Indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh organisasi mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Sekolah memiliki dorongan kepada pegawai/guru untuk terus berinovasi seperti berkeaktivitas dalam melakukan pekerjaannya serta berani mengambil risiko dan bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakannya. Menguasai pemahaman inovasi dan keberanian mengambil resiko menjadi.
- b. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh organisasi menuntut karyawan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail. Sekolah memiliki perhatian detail terhadap Guru dalam melaksanakan pekerjaannya seperti memperhatikan posisi kecermatan, menganalisis, dan perhatian pada setiap rincian pekerjaan.
- c. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh organisasi menekankan pada pencapaian hasil dari pada cara mencapai hasil. Sekolah mampu mendorong Guru dalam pencapaian target atau hasil yang telah ditentukan

serta Guru mampu memajemen pekerjaannya, yang mana hasil pekerjaan tersebut berfokus pada hasil yang ingin dicapai. Guru mampu mencapai target atau hasil yang telah ditentukan serta mampu memajemen pekerjaannya, yang mana hasil pekerjaan tersebut berfokus pada hasil yang ingin dicapai.

- d. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh organisasi menekankan pekerjaan diselesaikan berdasarkan tim dan bukannya perorangan. Sekolah memiliki nilai yang mencerminkan hubungan yang baik antar sesama anggota sehingga mampu bekerja sama dengan baik sesama anggota-anggota lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan.
- e. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat daripada santai. Sekolah menanamkan nilai-nilai kepada guru untuk memiliki inisiatif sendiri apa yang seharusnya dikerjakan tanpa harus menunggu perintah pimpinan agar dapat mengefesiensikan waktu pekerjaan.
- f. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan³¹ Sekolah memiliki dorongan kepada guru untuk terus berprestasi dengan memberikan hasil kerja yang memuaskan untuk meningkatkan kinerja bukan menjadikan kinerja menurun dan tidak

³¹ Misna Ariani, Kepemimpinan, Komitmen, dan Budaya Organisasi., 35.

memiliki motivasi untuk berprestasi.

B. Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah

1. Definisi Komunikasi Interpersonal

Kata Komunikasi pada umumnya kerap digunakan dalam masyarakat secara luas, Usman menyatakan bahwa komunikasi didefinisikan sebagai prose penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung. Komunikator adalah sebutan bagi orang yang mengajak komunikasi atau pengirim informasi, sedangkan komunikan adalah sebutan bagi orang yang diajak komunikasi atau penerima informasi. Komunikasi dianggap sebagai hal yang penting dalam kehidupan ia adalah aktivitas dasar manusia, tidaklah dapat dipungkiri pula pentingnya komunikasi dalam organisasi. Kohler mengatakan komunikasi yang efektif sangat penting bagi suatu organisasi, oleh karena itu pimpinan dalam organisasi perlu menyempurnakan dan memahami bagaimana cara komunikasi mereka, bahkan suatu komunikasi yang diinormasikan dengan cara yang sama dapat menimbulkan arti yang bermacam-macam. Thoha menyampaikan bahwa gagalnya komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dari : Tujuan dari pesan yang telah disampaikan apakah sudah sampai atau belum, apakah alat komunikasi berupa bahan-bahan yang membentuk simbol sudah mengantarkan pesan atau tidak, apakah komunikan memahami pesan

yang disampaikan atau tidak³².

Hovland dan Lasswell Mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai salah satu bentuk dari komunikasi yang memiliki dinamika dalam psikologis tertentu. Dengan adanya Komunikasi interpersonal menimbulkan pola hubungan interaksi yang harmonis dan simbiosis. Bagi beberapa orang komunikasi interpersonal dianggap sebagai pola hubungan kekerabatan, pertemanan dan persaudaraan. Dalam hal ini orang yang berkomunikasi dapat berperan sebagai subyek sekaligus sebagai objek komunikasi³³. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara komunikan dengan komunikator yang dilakukan secara langsung atau tatap muka, dari pertemuan secara langsung inilah kemungkinan pesertannya saling menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun non verbal. Komunikasi di yakini sebagai cara paling efektif dalam mengubah sikap, perilaku bahkan pendapat orang lain, karena sifatnya dialogis. Seperti yang diungkapkan William F. Glueck, Komunikasi Interpersonal merupakan salah satu komunikasi yang dianggap sebagai komunikasi yang paling efektif karena dilakukan secara langsung antara komunikator dan komunikan, sehingga bisa mempengaruhi satu sama lain³⁴. Beberapa ahli salah satunya Deddy Mulyana menjelaskan

³² Fatimah dkk, "Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMA Negeri 1 Geumpang Kabupaten Pidie", *jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol.3 No, 4 (2015), 151.

³³ Hasyim Hasanah. "Pengaruh Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Menurunkan Problem Tekanan Emosi Berbasis Gender", *jurnal sawwa*, Vol. 11 No. 1 (2015), 57.

³⁴ Fauzi Abu Bakar, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah antara Dosen dan Mahasiswa Terhadap Motivasi Belajar dan Prestasi Akademik Mahasiswa", *Jurnal Pekommas*, Vol. 18 No. 1,

komunikasi interpersonal ialah komunikasi antara orang-orang yang dilakukan langsung secara tatap muka, dalam proses ini dimungkinkan setiap orang tersebut menangkap reaksi lawan bicara secara langsung secara verbal dan non verbal. Komunikasi interpersonal dianggap sebagai komunikasi yang paling efektif sebab didalamnya dilakukan secara personal hanya antara dua orang, seperti suami dan istri, guru dengan murid dan lain sebagainya. Seperti yang disampaikan oleh Tubss dan Moss komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang memiliki hubungan yang paling erat. Pada umumnya komunikasi yang dilakukan dua orang didalamnya hampir semuanya informal dan basa-basi, percakapan tentang hal yang sehari-hari kita lakukan³⁵.

Luthans Mendefinisikan Komunikasi interpersonal ialah bagaimana anggota organisasi menyampaikan pesan kepada 2 orang atau lebih, intinya komunikasi Interpersonal dengan bahasa lisan, tertulis dan bahasa non verbal. Dari beberapa teori dapat disintesisakan bahwa Komunikasi Interpersonal adalah proses penyampaian pesan dan penerimaan pesan baik secara langsung/tatap muka maupun tidak langsung secara verbal maupun nonverbal oleh individu terhadap orang lain.

2. Jenis dan bentuk Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal sangat potensial untuk mempengaruhi atau

(2015), 54.

³⁵ Eva Patriana, "Komunikasi Interpersonal yang Berlangsung antara Pembimbing Kemasyarakatan dan Keluarga Anak Pelaku Pidana di Bapas Surakarta", *Journal of Rular and Development*, Vol.5 No. 2 (2014), 206.

membujuk orang lain, karena dapat menggunakan kelima indra untuk mempertinggi daya bujuk pesan yang kita komunikasikan. Sebagian komunikasi yang paling lengkap dan paling sempurna, komunikasi interpersonal berperan penting sehingga kapan pun, selama manusia masih memiliki emosi kenyataannya komunikasi tatap muka ini membuat manusia lebih akrab dengan sesamanya, berbeda dengan komunikasi lewat media massa seperti surat kabar dan televisi atau telepon genggam, e-mail yang membuat manusia merasa terasing. Menurut Hafied Cangara komunikasi interpersonal dibedakan atas dua macam, yaitu sebagai berikut:

a. Komunikasi diadik

Komunikasi diadik ialah suatu proses komunikasi yang terjadi antara dua orang terjadi secara langsung atau tatap. Menurut Wayne Pace komunikasi diadik dapat dilakukan dalam tiga bentuk, ialah berbentuk percakapan, berbentuk dialog, berbentuk wawancara. Percakapan ini terjadi dalam situasi atau suasana informal. Dalam proses ini dialog terjadi secara personal dan mendalam serta pembawaanya lebih serius yakni adanya pihak yang dominan menduduki sebagai komunikator, sedangkan pihak lainnya sebagai komunikan.

b. Komunikasi kelompok kecil

Komunikasi kelompok kecil adalah proses komunikasi yang berlangsung antara tiga orang atau lebih secara tatap muka, dimana anggota-anggotanya saling berinteraksi atau terlibat dalam suatu proses komunikasi

yang berlangsung secara tatap muka. Selain itu pembicaraan berlangsung secara terpotong-potong dimana semua peserta berbicara dalam kedudukan yang sama atau tidak ada pembicara tunggal yang mendominasi situasi. Dalam situasi seperti itu, semua anggota biasa berperan sebagai sumber dan juga sebagai penerima seperti yang sering ditemukan pada kelompok studi dan kelompok diskusi³⁶.

Kegiatan komunikasi merupakan hal yang sangat mendasar dalam kehidupan manusia, hal ini dapat terlihat dengan jelas terutama pada proses sosialisasi yang dilakukan oleh manusia-manusia tersebut. Sebagai makhluk sosial interaksi yang dilakukan manusia dengan manusia hanya dapat dilakukan melalui kegiatan komunikasi. Adapun bentuk-bentuk komunikasi interpersonal, yaitu:

a. Komunikasi verbal

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun tulisan. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk memengaruhi tingkah laku penerima. Komunikasi tulisan apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan simbol-simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bisa dibaca, kemudian

³⁶ Ita Khairani dkk, Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Timur, *Edu Religia*, Vol.2 No.3 (2018), 368.

dikirimkan pada orang yang dimaksud. Untuk kepentingan komunikasi verbal, bahasa dipandang sebagai suatu wahana penggunaan tanda-tanda atau simbol-simbol untuk menjelaskan suatu konsep tertentu. Bahasa memiliki keyakinan simbolisasi verbal dan dipandang sebagai upaya manusia mendayagunakan informasi yang bersumber dari persepsi manusia untuk berkomunikasi secara santun dengan orang lain³⁷.

b. Komunikasi nonverbal

Komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka dan sentuhan. Komunikasi nonverbal adalah komunikasi dengan menggunakan mimik dan bahasa isyarat. Bahasa isyarat bermacam-macam, bahasa isyarat dapat menimbulkan salah tafsir, terutama jika latar belakang budaya berbeda.

3. Fungsi Komunikasi

Robbin menyatakan bahwa komunikasi mempunyai fungsi-fungsi utama dalam sebuah organisasi sebagai berikut:

- a. Komunikasi memiliki peran untuk mengedalikan tindakan para anggota dengan cara tertentu. Setiap lembaga atau organisasi pasti mempunyai kewenangan membuat panduan kerja secara formal yang harus dipatuhi oleh

³⁷ Ibid., 369

setiap anggota organisasi. Komunikasi secara informal juga dapat mengendalikan perilaku.

- b. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menyampaikan dan menjelaskan SOP kerja kepada anggota tentang apa yang harus dilakukannya, seberapa disiplin mereka dalam bekerja, dan apakah mereka mau mengerjakan sesuatu yang membuat pekerjaan mereka lebih baik³⁸.
 - c. Komunikasi yang terdapat pada sebuah lembaga atau organisasi merupakan sebuah media fundamental dimana para anggota bisa menunjukkan rasa kekecewaan maupun rasa kepuasan, maka dari itu komunikasi dianggap sebagai fasilitas dalam pelampiasan ungkapan emosi seseorang dan pemenuhan kebutuhan sosial.
 - d. Komunikasi memberikan pesan informasi sekelompok individu maupun organisasi untuk pertimbangan mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi³⁹.
4. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa teori mengatakan bahwa komunikasi interpersonal yang baik adalah kelanjutan dari hubungan interpersonal yang baik pula. Hubungan Interpersonal yang terjadi antar dua orang baik itu siswa dengan guru ataupun antara guru dengan waka maupun kepala sekolah adalah baik sehingga kemungkinan dapat menjadi

³⁸ Tewal dkk, *Perilaku Organisasi*, 178,

³⁹ *Ibid.*, 179.

pijakan terbangunnya sebuah komunikasi interpersonal yang efektif. Terdapat Tiga faktor yang mempengaruhi tumbuhnya komunikasi interpersonal sbegai berikut:

a. Percaya (*trust*)

Percaya dapat mempengaruhi timbulnya proses komunikasi interpersonal yang baik. Beberapa faktor yang menimbulkan terjadinya sikap percaya ialah menerima atau menghargai orang lain, empati, dan kejuuran.

b. Sikap Suportif

Sikap Suportif ialah sebuah sikap dukungan pada orang lain ketika melakukan Komunikasi Interpersonal dan interaksi sosial. Sikap ini juga bertujuan untuk mengurangi rasa defensif dalam interaksi, sikap defensif akan tumbuh apabila seseorang tidak jujur dan tidak empati.

c. Sikap terbuka

Sikap terbuka akan menimbulkan Pengaruh ketika menumbuhkan Komunikasi interpersonal. Brooks dan Emmert menyatakan bahwa sikap terbuka dan sikap tertutup (*dogmatisme*), ketika komunikasi interpersonal berlangsung secara efektif maka sikap tertutup seseorang harus dijauhkan dalam diri orang dan digantikan dengan sikap terbuka kepada lawan bicara.⁴⁰

Dalam sudut pandang lain menurut Scoot M Cultip dan Allen H Center

⁴⁰ Sapril, "Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Pustakawan", *Jurnal Iqra'*, Vol.05 No.01 mei, (2016), 36.

faktor-faktor yang mempengaruhi Komunikasi Interpersonal yaitu: Keterpercayaan, Hubungan atau Pertalian, Kepuasan, Kejelasan, Kesenambungan atau Konsistensi, Pihak penerima pesan atau berita, Saluran Pengiriman Berita⁴¹.

5. Indikator Komunikasi Interpersonal

Menurut Josep Devito Komunikasi Interpersonal memiliki indikator antara lain:

- a. Keterbukaan (*openness*) adalah kemampuan untuk menanggapi secara positif terhadap segala informasi yang di terima dalam proses komunikasi interpersonal. Dengan adanya sikap terbuka inilah akan menumbuhkan komunikasi interpersonal yang optimal.
- b. Empati (*empathy*) ialah suatu sikap yang menggambarkan atau merasakan terhadap perasaan yang dialami atau dirasakan orang lain atau proses ketika seseorang merasakan perasaan orang lain dan menangkap arti perasaan itu kemudian mengkomunikasikannya dengan kepekaan sedemikian rupa hingga menunjukkan bahwa ia sungguh-sungguh mengerti perasaan orang lain itu.
- c. Dukungan (*supportiveness*) Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah akan maksimal dan efektif apabila dalam diri seseorang ada perilaku *supportiveness*. Maksudnya satu dengan yang lainnya saling memberikan dukungan terhadap pesan yang disampaikan. Sikap mendukung adalah sikap

⁴¹ Muhammad Yodiq, "Peran Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Atas Islam Samarinda", *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Vol.4 No.02 (2016), 28.

yang mengurangi sikap *defensive* dalam berkomunikasi yang dapat terjadi karena faktor-faktor personal seperti ketakutan, kecemasan, dan lain sebagainya yang menyebabkan Komunikasi Interpersonal akan gagal, karena orang *defensive* akan lebih banyak melindungi diri sendiri dari ancaman yang ditanggapi dalam komunikasi dibandingkan memahami orang lain.

- d. Rasa positif (*positiveness*) adalah perasaan positif terhadap diri sendiri, kemampuan mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi dan kemampuan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk berinteraksi yang efektif.
- e. Kesetaraan (*equality*) adalah pengakuan kedua belah pihak saling menghargai, berguna dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.⁴²

C. Sikap Kerja Guru

1. Definisi dan Karakteristik Sikap Kerja

Definisi sikap telah banyak di kemukakan oleh para ahli. Para ahli menyampaikan definisi tentang sikap ini dalam beberapa sudut pandang yang berbeda-beda sehingga menimbulkan banyak perbedaan-perbedaan, namun pada intinya perbedaan pendapat tersebut hakekatnya tidak menunjukkan perbedaan yang mendasar. Dalam pembahasan ini dapat kita ketahui bersama-

⁴² Bakar, *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah.*, 55.

sama bahwa setiap individu memiliki suatu reaksi ataupun gerakan terhadap suatu obyek tertentu dan inilah nantinya akan menjadi bagian dari sikap dari seseorang tersebut. Lebih lanjut Gerungan menyatakan bahwa sikap ialah Reaksi seseorang terhadap suatu hal, dengan kata lain bahwa sikap senantiasa mengarahkan pada suatu obyek tertentu.⁴³ Sikap juga dipandang sebagai kecenderungan perasaan yang mempunyai kisaran antara menerima atau menolak sepenuhnya tentang suatu hal ataupun pekerjaan⁴⁴.

Sehubungan dengan sikap kerja George dan Jones menyatakan Sikap Kerja merupakan sekumpulan koleksi berisi perasaan, keyakinan dan sudut pandang tentang bagaimana perilaku saat seseorang memegang suatu pekerjaan dalam organisasi mereka. Timothy juga menjelaskan sikap kerja ialah proses evaluasi terhadap pekerjaan seseorang yang mengekspresikan keadaan seseorang terhadap keyakinan pekerjaannya⁴⁵. Sikap kerja merupakan suatu penentu timbulnya perilaku kerja karena sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian, perasaan serta motivasi. Sikap kerja dapat diartikan identik dengan keadaan mental yang dipelajari serta di organisasi menurut pengalaman dan menimbulkan pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap orang lain. Sesuai Pendapat yang telah disampaikan Ahli diatas dapat disimpulkan definisi

⁴³ Arifin Thahir, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2014), 82.

⁴⁴ Nining Wahyuningsih, "Membangun Sikap dan Etos Kerja Syariah", *Al-Amwal*, Vol.8 No. 2 (2016), 429.

⁴⁵ Hidayat dkk. "Pengaruh Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Mitra Karya Banten)", *jurnal ekonomi dan publik*, Vol.15 No.2 Agustus (2019), 156.

dari sikap kerja sebagai kumpulan keyakinan yang mengandung aspek kognitif, afektif, kognitif yang merupakan kesiapan mental psikologis untuk merespon dan bertindak secara positif atau negatif terhadap sesuatu⁴⁶. Krech dkk menggambarkan pendapatnya bahwa :

As the individual develops his cognition, feeling, and action tendencies with respects to the various objects in his world become organized into enduring sistem called attitudes.

Krech dkk menyatakan bahwa dalam proses Perkembangan individu terdapat kognisi, perasaan dan kecenderungan untuk bertindak terhadap bermacam-macam obyek dilingkungan, yang secara langsung terorganisir dalam satu sistem yang disebut dengan sikap. Disamping terlihat adanya reaksi individu terhadap suatu obyek tertentu, maka setiap individu juga memperlihatkan perkembangan-perkembangan baik kognisi atau pengetahuan, perasaan atau keyakinan, maupun konasi atau kecenderungan untuk bertindak terhadap obyek. Sikap diartikan juga sebagai kekonsistenan perasaan serta pikiran individu dan kecenderungan terhadap lingkungannya. Sikap seseorang mencerminkan kecenderungan perilaku dalam melalui atau menyikapi suatu keadaan yang berhubung dengan dirinya sendiri. Pernyataan senada dengan Sigit yang mengatakan bahwa sikap sebagai suatu respon yang didalamnya terdapat komponen-komponen *kognitif* (pengetahuan), *afektif* (emosional),

⁴⁶ Dinarria Br Sembiring, Pengaruh Sikap Kerja dan Motivasi Kerja., 111.

konasi (kecenderungan untuk berbuat) yang dilakukan oleh seseorang sebagai respon atas stimulus yang diberikan oleh lingkungannya⁴⁷. Sikap kerja berbeda dengan Kinerja hal ini merujuk pada teori Gibson yang menyatakan bahwa terdapat tiga faktor yang membentuk kinerja yaitu: 1) Faktor individu dalam faktor ini meliputi ketrampilan, kemampuan, kondisi keluarga, pengalaman dalam bekerja, tingkat rasa sosial, serta demografi seorang individu. 2) Faktor psikologis dalam faktor ini meliputi: persepsi seseorang, peran, kepribadian, motivasi serta kepuasan kerja. 3) Faktor organisasi.⁴⁸ Hal ini menjelaskan bahwa sikap kerja tentu sangat berbeda dengan kinerja, sikap kerja ialah dimensi yang terdapat dalam faktor psikologis yang mempengaruhi atau membentuk secara langsung timbulnya sikap kerja, sedangkan kinerja sendiri ialah nilai atau tingkatan hasil dalam keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan suatu jabatan atau pekerjaan di nilai salah satunya dengan membandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti target, ketepatan dalam mencapai hasil kerja. Sikap mempunyai karakteristik sebagai berikut :

a. Ada obyek

Ada obyek berarti sikap muncul sebab karena ada sesuatu hal yang disikapi, jika obyek tidak ada maka sikap pun juga tidak tumbuh.

⁴⁷ Thahir, *Perilaku Organisasi*, 83.

⁴⁸ Surya Akbar. "Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan", *JIAGANIS*, Vol.3 No.2 September (2018), 6.

b. Mengarah

Mengarah berarti karena setiap obyek memiliki arah ketika sikap mengarah kepada obyek yang telah disikapi.

c. Sederajat

Sederajat berarti mengetahui situasi sikap, sebab didalam sikap sendiri ditanyakan sejauh mana atau seberapa tinggi rendahnya sikapnya.

d. Berstruktur

Sikap mempunyai karak teristi berstruktur sebab didalam sikap itu sendiri terdapat komponen-komponen yang membentuk sikap itu secara *intern*, komponen itu ialah Komponen kognisi, afektif, dan konasi yang saling berhubungan⁴⁹.

2. Fungsi Sikap Kerja

Menurut kazi Sikap kerja mempunyai Beberapa manfaat sebagai berikut:

- a. Sikap Sebagai Intrumental atau Penyesuaian yang berkaitan dengan sarana serta tujuan, yang berarti sejauh mana obyek sikap ini dapat dipergunakan sebagai sarana atau jalan dalam rangka mencapai tujuan
- b. Sikap Pertahanan Ego yang berarti bahwa sikap digunakan individu untuk menunjukkan dan mempertahankan egonya.

⁴⁹ Thahir, *Perilaku Organisasi*, 84.

- c. Sikap sebagai ekspresi nilai yang berarti dengan adanya sikap dapat sebagai jalan yang secara langsung dapat menunjukkan nilai-nilai pada diri individu yang di ekspresikan melalui sikap.
- d. Fungsi Pengetahuan yang berarti Individu memiliki dorongan-dorongan untuk ingin mengetahui akan pengalaman-pengalamannya⁵⁰.

3. Macam-Macam Sikap Kerja

Pada dasarnya prinsip sikap kerja memuat tentang evaluasi *Positiv* maupun *negative* yang dipunyai oleh setiap karyawan atau anggota dalam suatu pekerjaan tentang aspek-aspek dalam lingkungan pekerjaan, antara lain. Kepuasan Kerja, Keterlibatan Pekerjaan, Komitmen Organisasional.

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang, dimana pekerjaan seseorang ini mempunyai sebuah hasil yang ditentukan dari karakteristiknya. Seseorang yang mempunyai kepuasan pekerjaan yang tinggi maka ia cenderung memiliki perasaan-perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, semetara itu seseorang yang tidak memiliki kepuasan atau tidak puas terhadap pekerjaannya maka seseorang itu cenderung mempunyai perasaan-perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya. Kebanyakan orang membicarakan sikap kerja yang sering dimaksudkan ialah kepuasan kerja.

⁵⁰ Sembiring. *Pengaruh sikap dan Motivasi kerja.*, 111.

b. Keterlibatan Pekerjaan

Keterlibatan pekerjaan ialah pengukuran sejauh mana karyawan atau guru memihak kepada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang telah dicapai itu penting sebagai nilai penghargaan terhadap diri sendiri. Guru yang mempunyai tingkat keterlibatan pekerjaan yang baik akan sangat memihak dan peduli terhadap bidang pekerjaan yang mereka lakukan.

c. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasi ialah kenderungan seseorang memihak terhadap suatu organisasi dengan maksud tertentu serta seseorang tersebut mempunyai inisiatif untuk mempertahankan keanggotaan dirinya didalam organisasi tersebut. Jadi Komitmen Organisasi yang tinggi akan memihak pada organisasi yang merekrut seseorang tersebut⁵¹.

4. Faktor yang mempengaruhi Sikap kerja

Blum dan Nylon menyatakan sikap (sikap kerja) dibentuk oleh faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal merupakan faktor yang berasal dari diri sendiri meliputi emosional, psikologis terhadap pekerjaan, dan kenyamanan yang tercipta dari diri sendiri, sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar yang sangat berperan dalam pembentukan sikap seseorang.⁵² Budaya organisasi merupakan faktor

⁵¹ Wahyuningsih, *Membangun Sikap dan Etos Kerja Syariah.*, 429.

⁵² Mahdani."Spiritual Tempat Kerja, Sikap Kerja Positif,dan Spiritualitas Individual Karyawan(Studi

Eksternal yang membentuk sikap kerja, hal ini sesuai pendapat Robbins yang menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi yaitu budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap kerja dan perilaku kerja karyawan.⁵³

Pontoh menyatakan bahwa Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah sebagai suatu action oriented. Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah berorientasi membentuk sebagai perhatian kepada orang lain, menemukan diri sendiri, menemukan dunia luar, membangun dan memelihara hubungan yang harmonis, memengaruhi sikap dan tingkah laku, mencari kesenangan, menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi, serta memberikan bantuan (konseling).⁵⁴

Blum and Nylon menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi sikap kerja antara lain:

- a. Kondisi kerja, meliputi lingkungan fisik maupun sosial berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.
- b. Pengawasan atasan, pengawasan dan perhatian yang baik dari atasan dapat mempengaruhi sikap dan semangat kerja.
- c. Kerja sama dari teman sekerja, adanya kerja sama dari teman sekerja juga berpengaruh dengan kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

pada PT. Pupuk Iskandar Muda (Persero) Lhokseumawe”, *Jurnal e-Kombis* Volume III, No.1, (2017), 20.

⁵³ Juriko Abdussamad, ”Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo”, 7.

⁵⁴ Mardhatillah Andana Dwiayuni, ”Keterampilan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Kepala Sekolah dalam Perspektif Manajemen Perubahan”, *Ilmu Pendidikan Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, Vol.4 No. 2 Desember (2019), 60.

- d. Kesempatan untuk maju, jaminan terhadap karir dan hari tua dapat dijadikan salah satu motivasi dalam sikap kerja.
- e. Keamanan, rasa aman dan lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam bekerja.
- f. Fasilitas kerja, fasilitas kerja yang memadai berpengaruh terhadap terciptanya sikap kerja yang positif.
- g. Imbalan, rasa senang terhadap imbalan yang diberikan baik berupa gaji pokok maupun tunjangan mempengaruhi sikap dalam menyelesaikan pekerjaannya.⁵⁵

Dalam Pandangan lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi sikap kerja azwar menyatakan bahwa Faktor yang mempengaruhi sikap yaitu: Pengalaman pribadi, Pengaruh orang lain yang dianggap mempunyai nilai penting, Pengaruh kebudayaan, media massa, lembaga pendidikan dan lembaga agama, faktor emosional⁵⁶.

Sikap dapat dibentuk melalui suatu proses tertentu, salah satunya yaitu melalui kontak sosial secara berkelanjutan antara individu dengan individu lain yang ada dalam lingkungan sekitarnya. Adapun menurut Sarwono faktor yang mempengaruhi terbentuknya sikap yaitu: Faktor Internal yang dimaksud ialah faktor-faktor yang terdapat atau muncul dari dalam diri sendiri. Dalam Proses interaksi individu tidak sepenuhnya menangkap stimulus dari luar melalui

⁵⁵ Candra wijaya, *perilaku organisasi* (Medan : LPPI, 2017), 147-149.

⁵⁶ Sembiring. *Pengaruh sikap dan Motivasi kerja.*, 112.

persepsi, oleh karena itu individu dapat membentuk sikap positif terhadap sesuatu dan juga dapat menyusun sikap negatif terhadap sesuatu.

Faktor eksternal ialah faktor yang timbul dari luar diri sendiri, maka pembentukan sikap ditentukan pula oleh faktor yang berasal dari luar yaitu :

- a. Sifat obyek atau sikap itu sendiri.
- b. Kewibawaan.
- c. Sifat orang-orang yang mendukung sikap tersebut.
- d. Media Komunikasi yang digunakan dalam menyampaikan sikap.
- e. Situasi pada saat sikap itu dibentuk.⁵⁷

5. Indikator sikap kerja

Robbins dan Judge menyatakan bahwa sikap terbentuk dari tiga dimensi atau indikator yaitu dimensi kognisi (evaluasi), dimensi afektif (perasaan), dan dimensi konatif (kecenderungan untuk berbuat), penjelasan lebih lanjut sebagai berikut⁵⁸ :

a. Dimensi Kognisi

Dimensi Kognisi dari sikap merupakan cerminan suatu pendapat atau kesadaran seseorang akan suatu sikap. Dalam dimensi ini juga diyakini terdapat suatu hal yang menjadi representasi tentang apa yang dipercayai secara personal dari pemilik sikap itu sendiri, berupa kepercayaan individu terhadap sesuatu.

⁵⁷ Umi Anugerah Izzati, *Psikologi Industri & Organisasi* (Surabaya: Bintang Surabaya, 2019), 51.

⁵⁸ Tewel dkk, *Perilaku Organisasi*, 86,

b. Dimensi Afektif

Dimensi Afektif dari sikap ialah segmen emosional atau perasaan dari suatu sikap. Dalam dimensi ini terdapat perasaan emosional, aspek emosional inilah yang biasanya muncul sebagai sumber utama dari komponen sikap, serta komponen emosional berfungsi sebagai pertahanan dari pengaruh-pengaruh yang dapat merubah sikap seseorang.

c. Dimensi Konatif

Dimensi Konasi Merupakan suatu inisiatif dalam berperilaku dengan suatu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu. Merupakan aspek kecenderungan berperilaku tertentu sesuai sikap yang dimiliki oleh seseorang. Aspek ini berisi tendensi atau kecenderungan untuk bertindak atau bereaksi terhadap sesuatu dengan cara-cara tertentu.

D. Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Terhadap Sikap Kerja Guru.

Budaya organisasi sekolah dapat mempengaruhi guru dalam menentukan sikap kerja. Koesmono menyatakan Budaya organisasi dianggap sebagai suatu falsafah, nilai, norma dan keyakinan yang dimiliki secara bersama-sama dalam organisasi serta bersifat mengikat. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku. Mengapa budaya organisasi dianggap penting, salah satunya karena budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi

dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.⁵⁹ Budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Untuk membentuk budaya organisasi yang kuat, organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi.⁶⁰

Komunikasi interpersonal memiliki berbagai macam tujuan. Devito menyatakan bahwa semua individu yang terlibat di dalam proses komunikasi seperti : mengenal dengan diri sendiri serta mengenal orang lain, untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain, sebagai sarana bermain dan mencari hiburan, dan untuk sarana menolong. Dalam Komunikasi interpersonal terdiri dari beberapa komponen yaitu umpan balik pribadi, interaksi dan kohesi. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang memungkinkan terjadinya timbal balik. Dalam komunikasi ini terjadi interaksi diantara pengirim dan penerima pesan, yang satu mempengaruhi yang lain. Pengaruh itu terjadi pada tataran *kognitif*, *afektif*, dan *behavior* pada

⁵⁹ Debitri Primasheila, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Telkom Kantor Wilayah Palembang", Vol.14 No. 21 April (2017), 25.

⁶⁰Sunarso, "Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja", *jurnal ekonomi dan kewirausahaan*, Vol. 9 No.1 April (2009), 79.

suatu aktivitas. Komunikasi interpersonal menjadi komunikasi timbal balik dari pengirim pesan kepada penerima pesan dan sebaliknya. Dalam Komunikasi interpersonal mencakup persuasi. Komunikasi interpersonal berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan. Melalui interaksi dalam komunikasi, pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi dapat saling memberi inspirasi, semangat, dan dorongan untuk mengubah pemikiran, perasaan, dan sikap yang sesuai dengan topik yang sedang dibahas bersama.⁶¹

Sikap kerja sebagai kecenderungan pikiran dan perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Indikator guru yang merasa puas pada pekerjaannya akan bekerja keras, jujur, tidak malas dan ikut memajukan Sekolah. Sebaliknya guru atau karyawan yang tidak puas pada pekerjaannya akan bekerja seenaknya, mau bekerja kalau ada pengawasan, yang akhirnya dapat merugikan pihak sekolah. Lebih lanjut pernyataan diatas juga dikuatkan oleh teori yang diajukan oleh stephen P.Robbins dan Timothy A.Judge yang menyatakan bahwa sikap seseorang itu dapat memprediksi perilaku dimasa depan secara signifikan dan pernyataan ini juga menguatkan dari festinger bahwa hubungan tersebut bisa ditingkatkan dengan memperhitungkan variabel-variabel pengait.⁶² Blum dan Nylon menyatakan sikap (sikap kerja) dibentuk oleh faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal merupakan faktor yang berasal dari diri sendiri meliputi emosional, psikologis

⁶¹ Ida Suryani Wijaya, "Komunikasi Interpersonal dan Iklim Komunikasi Dalam Organisasi", *Dakwah Tabligh*, Vol.14 No.1 Juni (2013), 118.

⁶² Stephen P Robbins dan Timothy A Judge, *Perilaku Organisasi Diterjemahkan oleh Diana Angelia dkk* (Jakarta: Salemba, 2008), 97.

terhadap pekerjaan, dan kenyamanan yang tercipta dari diri sendiri, sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar yang sangat berperan dalam pembentukan sikap seseorang.⁶³

Budaya organisasi merupakan faktor Eksternal yang membentuk sikap kerja, hal ini sesuai pendapat Robbins yang menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi yaitu budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap kerja dan perilaku kerja karyawan.⁶⁴ Iman Sudirman menyatakan budaya perusahaan dibentuk oleh interaksi beberapa faktor, yaitu pendiri, kelompok pendiri, dan top manager, interaksi sosial, perubahan lingkungan, national culture, dan regional culture. Tindakan para pemimpin puncak memiliki pengaruh besar terhadap budaya organisasi.⁶⁵ Pontoh menyatakan bahwa Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah sebagai suatu action oriented. Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah berorientasi membentuk sebagai perhatian kepada orang lain, menemukan diri sendiri, menemukan dunia luar, membangun dan memelihara hubungan yang harmonis, memengaruhi sikap dan tingkah laku, mencari kesenangan,

⁶³ Mahdani."Spiritual Tempat Kerja, Sikap Kerja Positif,dan Spiritualitas Individual Karyawan(Studi pada PT. Pupuk Iskandar Muda (Persero) Lhokseumawe", *Jurnal e-Kombis* Volume III, No.1, (2017), 20.

⁶⁴ Juriko abdussamad, "Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo", 7.

⁶⁵ Erhamwilda, "Mengubah Budaya Kerja Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Bangsa", Vol.21 No. 4 oktober – desember (2005), 586.

menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi, serta memberikan bantuan (konseling).⁶⁶

⁶⁶ Mardhatillah Andana Dwiayuni, "Keterampilan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Kepala Sekolah dalam Perspektif Manajemen Perubahan", *Ilmu Pendidikan Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, Vol.4 No. 2 Desember (2019), 60.