BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka adalah proses umum yang dilalui untuk mendapatkan teori yang relevan dengan masalah yang diteliti. Mencari umpulan penelitian-penelitian yang terkait kemudian diangkat untuk mendukung penelitian yang dibuat. Kajian pustaka meliputi pengidentifikasian secara sistematis, penemuan dan analisis dokumen yang memuat informasi yang berkaitan dengan masalah penelitian.

2.1.1. Tinjauan Terdahulu

Tinjauan penelitian terdahulu merupakan salah satu referensi yang diambil oleh peneliti. Melihat hasil karya ilmiah para peneliti terdahulu, yang mana pada dasarnya peneliti mengutip beberapa pendapat yang dibutuhkan oleh peneliti sebagai pendukung penelitian. Tentunya dengan melihat hasil karya ilmiah yang memiliki pembahasan serta tinjauan yang sejenis.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Uraian	Peneliti		
	Yoni Bayu Putri	Muhammad Mukti Ali	Mardika Kusuma Dewi
Universitas	Universitas Komputer Indonesia	Universitas Padjajaran	Universitas Padjajaran
Tahun	2011	2008	2009
Judul	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Pada Bagian Komunikasi dan PKBL di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Terhadap Kepuasan Kerja Karyawannya	Iklim Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Pertasi Kerja Karyawan	Hubungan AntaraIklim Komunikasi Dengan Sikap Karayawan Terhadap Perusahaan
Metode	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini menunjukan, bahwa pengaruh iklim komunikasi organisasi pada bagian komunikasi dan PKBL di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten memiliki pengaruh yang sangat tinggi atau kuat sekali terhadap kepuasan kerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pembentukan Iklim komunikasi organisasi memiliki keterkaitan dengan prestasi kerja karyawan PT. Manajemen Qolbu Bandung.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi yang telah terbentuk sudah cukup baik dan memiliki penilaian positif.
Kesimpulan	Pengaruh iklim komunikasi organisasi pada bagian komunikasi dan PKBL di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten memiliki pengaruh yang sangat tinggi atau kuat sekali, signifikan dan searah terhadap kepuasan kerja karyawan.	Kesimpulannya adalah, bahwa faktor iklim komunikasi organisasi telah berlangsung dengan baik serta telah berjalan sebagaimana yang diharapkan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan Disarankan iklim komunikasi di PT. Manajemen Qolbu Bandung	Kesimpulan dari penelitian ini adalah iklim komunikasi organisasi memiliki hubungan yang cukup berarti dengan sikap karyawan terhadap perusahaan dilihat dari aspek kognitif, afektif, dan konatif.

		dapat ditingkatkan melalui penyediaan media internal untuk karyawan, keterbukaan dalam informasi, dan lebih meningkatkan perhatian akan kesejahteraan karyawan yang berprestasi.	
Perbedaan Dengan Penelitian Yang Di lakukan	Iklim komunikasi sebagai variabel Y, variabel X yaitu situasi kepemimpinan. Jumlah populasi dan sampel, tempat penelitian.	Iklim komunikasi sebagai variabel Y sedangkan variabel X yaitu situasi kepemimpinan. Jumlah populasi dan sampel, tempat penelitian.	Iklim komunikasi sebagai variabel Y sedangkan variabel X yaitu situasi kepemimpinan. Jumlah populasi dan sampel, tempat penelitian.

Sumber: Data peneliti, 2015

2.1.2. Tinjauan Tentang Ilmu Komunikasi

2.1.2.1 Definisi komunikasi

Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari bahasa Latin *communication* dan bersumber dari kata *communis*. Yang berarti sama. Dalam persepsi umum, kata *sama* yang dimaksud disini adalah sama makna.

Komunikasi adalah kegiatan manusia untuk saling memahami atau mengerti tentang suatu pesan yang dihadapi bersama, yaitu antara pemberi pesan (komunikator) dengan penerima pesan (komunikan). Dengan suatu efek atau hasil. Efek komunikasi merupakan segala perubahan yang terjadi dipihak komunikan sebagai akibat diterimanya suatu pesan oleh komunikan. (Hikmat, 2011: 68 – 69).

Pengertian komunikasi pun banyak di berikan oleh para ahli. **Menurut Carl I. Hovland sebagaimana** yang dikutip oleh **Onong Uchjana Effendy**, mendefinisikan komunikasi sebagai berikut: “Ilmu komunikasi adalah Upaya yang sitematis untuk merumuskan secara tegar asas- asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap”.

Definisi Hovland diatas menunjukan bahwa yang dijadikan objek studi ilmu komunikasi bukan saja penyampaian informasi, melainkan juga pembentukan pendapat umum (*public opinion*) dan sikap publik (*public attitude*) yang dalam kehidupan sosial dan kehidupan politik memainkan peranan yang amat penting. Bahkan dalam definisinya secara khusus mengenai pengertian komunikasinya sendiri, Hovland mengatakan bahwa: “*Communication is the process to modify the behavior of other individuals.*” (Komunikasi adalah proses mengubah mengubah perilaku orang lain).

Untuk memahami pengertian komunikasi sehingga dapat dilancarkan secara efektif, para peminat komunikasi sering kali mengutip paradigma yang dikemukakan oleh **Harold Lasswell** dalam karyanya, *The Structure and Function of Communication in Society*. Laswell mengatakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah menjawab petanyaan sebagai berikut : *“Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?”*

Paradigma Lasswell di atas menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan itu, yakni :

- Komunikator *(communicator, source, sender)*
- Pesan *(message)*
- Media *(channel, media)*
- Komunikan (*communicant, communicatee, receiver, recipient)*
- Efek *(effect, impact, influence)*

Jadi, berdasakan paradigma **Laswell** tersebut, yaitu: "Komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu." (Effendy, 2010:10).

Definisi komunikasi lainnya yaitu menurut **Everett M. Rogers** seorang pakar Sosiologi Pedesaan Amerika yang telah banyak memberi perhatian pada studi riset komunikasi, khususnya dalam hal penyebaran inovasi sebagaimana yang dikutip oleh **Prof. Dr. H. Hafied Cangara, M.Sc**. mendefinisikan komunikasi sebagai berikut : "Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka."

Definisi ini kemudian dikembangkan oleh **Rogers** bersama **D. Lawrence Kincaid** (1981) sehingga melahirkan suatu definisi baru yang menyatakan bahwa : "Komunikasi adalah suatu proses diamana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam.".

Rogers mencoba menspesifikasikan hakikat suatu hubungan dengan adanya suatu pertukaran informasi (pesan), dimana ia menginginkan adanya

perubahan sikap dan tingkah laku seta kebersamaan dalam menciptakan saling pengertian dari orang – orang yang ikut serta dalam suatu proses komunikasi. (Cangara, 2008: 20).

2.1.2.2. Proses Komunikasi

Proses komunikasi pada hakikatnya adalah "proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Pikiran bisa merupakan gagasan, informasi, opini dan lain-lain yang muncul dari benaknya. Perasaan bisa berupa keyakinan, kepastian, keragu – raguan, kekhawatiran, kemarahan, keberanian, kegairahan, dan sebagainya yang timbul dari lubuk hati". (Effendy, 2010:11). **Effendy** dalam bukunya yang berjudul "Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek", menyebutkan bahwa proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap, yaitu:

1. Proses Komunikasi secara Primer

   Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kial, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya yang secara langsung mampu "menerjemahkan" pikiran atau perasaan komunikator kepada komunikan.

2. Proses Komunikasi secara Sekunder

   Proses Komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Seorang komunikator menggunakan media kedua dalam melancarkan komunikasinya karena komunikan sebagai sasarannya berada ditempat yang relatif jauh atau jumlah banyaknya. Surat, telepon, teleks, Surat kabar, majalah, radio, televisi, film, dan banyak lagi adalah media kedua yang sering digunakan dalam komunikasi. (Effendy,2010: 11-16).

Dari kedua proses komunikasi diatas dapat dijelaskan bahwa proses komunikasi terjadi melalui dua proses. Kedua proses komunikasi tersebut pastinya akan selalu terjadi di dalam kehidupan manusia karena melihat kebutuhan manusi akan pesan yang dibutuhkan dan diterimanya.

2.1.2.3. Elemen Proses Komunikasi

Proses komunikasi yang terjadi dalam kehidupan manusia akan berjalan melalui elemen – elemen di dalamnya yang disebut dengan elemen proses komunikasi. Menurut Euis Winarti dalam bukunya “Pengembangan Kepribadian” bahwa elemen proses komunikasi, yaitu:

1. Sumber (*Source*)

   Adalah pihak yang mencetuskan dan menyampaikan pesan, dapat merupakan perorangan maupun sekelompok orang.

2. Pesan (*Message*)

   Berupa rangsang verbal atau non verbal, biasanya dihubungkan sesuatu makna yang telah dipahami, seperti kata – kata, gerakan tubuh, tanda – tanda tertentu dan lain – lain.

3. Sarana (*Channel*)

   Sarana yang dipakai untuk menyampaikan pesan, seperti bahasa atau gerakan – gerakan anggota badan.

4. Penerima (*Receiver*)

   Biasanya pesan itu dikirimkan oleh seseorng sebagai sumber kepada seorang penerima pesan. Penerima pesan ini biasa pula disebutkan sebagai tujuan akhir dari pesan.

5. Umpan Balik (*Feedback*)

   Merupakan pesan yang berupa respon atau komentar mengenai pesan yang diterima (atau yang telah dikirimkan).

6. Gangguan (*Noise*)

   Segala sesuatu yang menghambat atau mengganggu kelancaran jalannya proses komunikasi (bisa bersifat eksternal/environmental atau internal/intrapersonal).

7. Context

   Merupakan kondisi (dimensi) pisik, sosial ataupun psikologikal yang berpengaruh terhadap jalannya proses komunikasi. (Winanti, 2007: 30 – 31).

Ke tujuh elemen diatas membantu proses komunikasi yang terjadi. Dimana saling berhubungan antara yang satu dengan yang lainnya.

2.1.2.4. Unsur – Unsur Komunikasi

Unsur komunikasi merupakan persyaratan terjadinya komunikasi. (Effendy, 2010 : 6). Menurut **Onong Effendy** dalam buku yang berjudul "Dinamika Komunikasi", unsur-unsur komunikasi adalah :

1. Komunikator (sumber) yaitu orang yang menyampaikan pesan.
2. Pesan yaitu pernyataan yang didukung oleh lambang .
3. Komunikan yaitu orang yang menerima pesan .
4. Media atau saluran yaitu sasaran yang mendukung pesan bila komunikan jauh tempatnya atau banyak jumlahnya.
5. Efek yaitu dampak sebagai pengaruh dari pesan. (Effendy, 2010:6).

Dalam komunikasi kelima unsur tersebut tidak lepas dari komunikasi karena unsur–unsur tesebut merupakan penunjang berjalannya suatu komunikasi. Tanpa adanya unsur – unsur tersebut maka komunikasi tidak dapat terjadi.

2.1.2.5. Tipe –Tipe Komunikasi

Komunikasi dalam kehidupan manusia tidak terjadi hanya dalam satu tipe saja, akan tetapi terjadi melalui berbagai macam tipe.

Menurut Euis Winarti dalam bukunya "Pengembangan Kepribadian" bahwa tipe – tipe komunikasi, yaitu:

1. Komunikasi Intrapersonal.
2. Komunikasi Interpersonal.
3. Komunikasi Environmental (Lingkungan).
4. Komunikasi Publik (Khalayak). (Winanti, 2007: 31 – 32).

Dalam kehidupannya, manusia melakukan berbagai macam interaksi sesuai dengan kebutuhannya. Berbagai macam interaksi tersebut meruapakan bentuk dari tipe komunikasi seperti yang telah dijelaskan diatas sesuai dengan kondisi komunikasi yang dialaminya.

2.1.2.6. Fungsi Komunikasi

Komunikasi dalam terjalinnya tidak hanya berjalan begitu saja akan tetapi memiliki fungsi bagi yang menggunakannya. Menurut **Onong Uchajana Effendy** dalam buku yang berjudul, "Ilmu, Teori Dan Filsafat Komunikasi", fungsi komunikasi adalah

1. Menginformasikan (*To Inform*).
2. Mendidik (*To Educate*).
3. Menghibur (*To Entertain*)

4. Mempengaruhi (*To Influence*). (Effendy,2010 : 55).

Manusia yang memiliki kebutuhan untuk memenuhi kebutuhannya yang salah satunya dapat dicapai melalui komunikasi. Maka manusia akan merasakan keempat fungsi komunikasi setelah menjalankan komunikasi.

2.1.2.7. Faktor – Faktor Penghambat Komunikasi

Komunikasi yang terjalin tidak hanya dapat berjalan dengan lancar, akan tetapi terdapat pula faktor penghambatnya. Menurut Onong Uchajana Effendy dalam bukunya yang berjudul, "Dinamika Komunikasi", faktor – faktor penghambat komunikasi, adalah:

1. Hambatan sosio-antro-psikologis

   Proses komunikasi berlangsung dalam konteks situasional (*situational context*). Ini berati bahwa komunikator harus memperhatikan situasi ketika komunikasi dilangsungkan, sebab situasi amat berpengaruh terhadap kelancaran komunikasi, terutama situasi yang berhubungan dengan faktor – faktor sosiopsikologis-antropologis-psikologis.

2. Hambatan semantik

   Kalau hambatan sosiopsikologis-antrpologis-psikologis terdapat pada pihak komunikan, maka hambatan semantis terdapat pada diri komunikator.

3. Hambatan mekanis

   Hambatan mekanis dijumpai pada media yang dipergunakan dalam melancarkan komunikasi.

4. Hambatan ekologis

   “Hambatan ekologis terjadi disebabkan oleh gangguan lingkungan terhadap proses berlangsungnya komunikasi, jadi datangnya dari lingkungan”. (Effendy, 2010 : 11–16).

Terhambatnya komunikasi merupakan hal harus dapat terhindarkan. Oleh karena itu manusia dalam berkomunikasi harus dapat menghindarkan hambatan – hambatan tersebut agar komunikasi dapat berjalan dengan lancar.

2.1.3. Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

2.1.3.1. Definisi Komunikasi Organisasi

Mempelajari organisasi adalah mempelajari perilaku pengorganisasian, dan inti perilaku tersebut adalah komunikasi. Setelah mengetahui hakikat organisasi dan komunikasi, maka kita dapat melihat arah dan pendekatan yang ada pada komunikasi organisasi. “Komunikasi organisasi lebih dari sekedar apa yang dilakukan orang-orang. Komunikaasi organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mengambil sejumlah arah yang sah dan bermanfaat”. (Pace dan Faules, 2010:25)

R.Wayne Pace dan **Don F. Faules** dalam bukunya Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan, mendefinisikan komunikasi organisasi adalah sebagai :

> "Pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarki antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan". (Pace dan Faules, 2010 : 31)

Masih dalam bukunya, R.Wayne Pace dan Don F. Faules mengatakan bahwa Suatu pendekatan subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang. Organisasi terdiri dari tindakan-tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Organisasi diciptakan dan dipupuk melalui kontak-kontak yang terus-menerus berubah yang dilakukan antara orang-orang antara yang satu dengan lainnya dan tidak eksis secara terpisah dari orang-orang yang perilakunya membentuk organisasi tersebut. Sedangkan pandangan objektif menyarankan bahwa sebuah organisasi adalah sesuatu yang bersifat fisik dan kongkret, dan merupakan struktur dengan batas-batas yang pasti. Istilah "organisasi" mengisyaratkan bahwa sesuatu yang nyata merangkum orang-orang, hubungan-hubungan, dan tujuan-tujuan (Pace dan Faules, 2010:11).

Pernyataan Pace dan Faules tersebut memperlihatkan bahwa dalam pandangan subjektif organisasi merupakan kegiatan yang dilakukan orang-orang yang satu sama lain saling berinteraksi. Sedangkan pandangan objektif menganggap organisasi mensyaratkan adanya suatu jenjang jabatan ataupun

kedudukan yang memungkinkan semua individu tersebut memiliki perbedaan posisi yang jelas, seperti pimpinan, staf pimpinan dan karyawan. Di samping itu, dalam sebuah institusi baik yang komersial maupun sosial, memiliki satu bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Komunikasi organisasi menurut **Deddy Mulyana** dalam buku yang berjudul "Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar", yaitu :

> "Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal, sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antarsejawat, juga termasuk gossip".(Mulyana, 2005 :75)

Pengertian komunikasi organisasi menurut **Wiryanto** dalam buku yang berjudul "Pengantar Ilmu Komunikasi" adalah sebagai berikut : "Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi didalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi". (Wiryanto, 2004 : 54).

2.1.3.2. Arus Komunikasi Dalam Organisasi

Terdapat beberapa arus komunikasi orgnisasi. **Pace & Feules** dalam bukunya yang berjudul "Komunikasi Organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan" mengemukakan bahwa didalam Komunikasi Organisasi terdapat 4 dimensi komunikasi yaitu:

1. Komunikasi ke atas (*Upward Communication*)

   Komunikasi ke atas (*Upward Communication*) adalah komunikasi yang terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah untuk penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan, penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan, penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan dan juga penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

   Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

   a. Penyampaian informai tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.
   b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
   c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
   d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

2. Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)

   Komunikasi ke bawah (Downward Communication) adalah komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas kebawah ini adalah: pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job*

instruction), penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job retionnale*), untuk penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*) dan juga sebagain pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

a. Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*)
b. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job retionnale*)
c. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
d. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi Horizontal adalah komunikasi yang berlangsung diantara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah untuk memperbaiki koordinasi tugas, sebagai upaya pemecahan masalah, saling membagi informasi, sebagai upaya pemecahan konflik dan juga untuk membina hubungan melalui kegiatan bersama.

Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

a. Memperbaiki koordinasi tugas
b. Upaya pemecahan masalah

c. Saling berbagi informasi

d. Upaya pemecahan konflik

e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama

4. Komunikasi lintas saluran (*Interline Communication*)

   Komunikasi lintas saluran (*Interline Communication*) adalah tindak komunikasi untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional. Spesialis staf biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas-saluran ini karena biasanya tanggung jawab mereka berhubungan dengan jabatan fungsional. Karena terdapat banyak komunikasi lintas lainnya yang perlu berhubungan dalam rantai kebijakan organisasi untuk membimbing komunikasi lintas.

2.1.3.3. Fungsi Komunikasi Organisasi

Menurut Sendjaja (Burhan Bungin, 2007:274) komunikasi dalam organisasi memiliki empat fungsi, yaitu; fungsi informatif, regulatif, persuasif, integratif.

1. Fungsi informatif, yaitu organisasi dapat di pandang sebagai suatu sistem pemprosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.

2. Fungsi regulatif, fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu:
    a. Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau instruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya.
    b. Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja.
3. Fungsi persuasive, dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang di harapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya dari pada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar di banding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.
4. Fungsi integrasi, setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu:

a. Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi.
b. Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

2.1.4. Tinjauan Tentang Kepemimpinan

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja atau cara orang bekerja sama dengan orang lain secara konsisten, melalui apa yang dikatakan (bahasa) dan apa yang dilakukan (tindakan), seseorang membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Menurut Dubrin (2005:3) mengenai kepemimpinan yaitu,

> "kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai". (Dubrin, 2005 :3)

Menurut Thoha, "Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu" (Thoha, 1983:123). Sedangkan menurut Robbins "Kepemimpian adalah

kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan". (Robbins, 1996: 39).

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, menginstruksikan atau mempengaruhi orang lain atau organisasi untuk melaksanakan suatu tugas atau tujuan organisasi (Eddy Soernyanto, 2014:346).

Fiedler yang menyataan bahwa kepemimpinan yang efektif berkaitan dengan atau bergantung pada situasi ketika kepemimpinan tersebut dilaksanakan (1967). Karakteristik suatu situasi kepemimpinan yang paling penting adalah :

1. Relasi pemimpin-anggota

   Relasi pemimpin-anggota yang baik terjadi bila anggota menyukai, mempercai, dan menghargai pemimpin.

2. Struktur tugas

   Menyatakan sejauh mana cara-cara melakukan pekerjaan diterangkan secara terperinci tahap demi tahap; makin terstruktur tugasnya, makin besar pengaruh pemimpin atas tim tersebut.

3. Keuasaan jabatan

   Didefinisian sebagai tingkat hukuman, penghargaan, kenaikan pangkat, disiplin, atau teguran yang dapat diberikan pemimpin kepada anggotanya.

Sedangkan teori gaya kepepimpinan yang paling sering diperbincangkan adalah teori empat sistem dari Likert (1967). Likert menemukan gaya atau sistem

manajerial yang bedasrkan pada suatu analisi atas delapan variable yaitu diantaranya :

1. Kepemimpinan
2. Motivasi
3. Komunikasi
4. Interaksi
5. Pengambilan keputusan
6. Oenentujuan tujuan
7. Pengendalian
8. Tujuan

Likert membagi gaya manajerial tersebut sebagai berikut :

1. Penguasa mutlak (*exploitive-authoritative*)

   Pemimpin tipe ini sangat otoriter, mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya, memotivasi bawahan melalui ancaman atau hukuman. Komunikasi yang dilakukan satu arah ke bawah (*top-down*).

2. Penguasa semi-mutlak (*benevolent-authoritative*)

   Pemimpin mempercayai bawahan sampai tingkat tertentu, memotivasi bawahan dengan ancaman atau hukuman tetapi tidak selalu dan membolehkan komunikasi ke atas. Pemimpin memperhatikan ide bawahan dan mendelegasikan wewenang, meskipun dalam pengambilan keputusan masih melakukan pengawasan yang ketat.

3. Penasihat (*consultative*)

   Pemimpin mempunyai kekuasaan terhadap bawahan yang cukup besar. Pemimpin menggunakan balasan (insentif) untuk memotivasi bawahan dan kadang-kadang menggunakan ancaman atau hukuman. Komunikasi dua arah dan menerima keputusan spesifik yang dibuat oleh bawahan.

4. Pengajak-serta (*participative*)

   Pemimpin mempunyai kepercayaan sepenuhnya terhadap bawahan, menggunakan insentif ekonomi untuk memotivasi bawahan. Komunikasi dua arah dan menjadikan bawahan sebagai kelompok kerja. (Pace dan Faules, 2010:267-268).

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini secara singkat disebut gaya kepemimpinan (*Leadership style*). Gaya Kepemimpinan juga merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, selain itu kepemimpinan juga merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.

2.1.5. Tinjauan Tentang Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi (Pace & Faules, 2010:149).

1. **Iklim**

   Adalah suasana; keadaan (Balai, 1996:296)

2. **Komunikasi**

   Adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku (Muhammad, 2007:4).

3. **Iklim Komunikasi**

   Merupakan gabungan dari persepsi-persepsi –suatu evaluasi –makro – mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar persona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi (Pace & Faules, 2010:147).

4. **Organisasi**

   Adalah kesatuan yang terbentuk karena penggabungan dari beberapa orang dalam suatu perkumpulan yang mempunyai tujuan tertentu (Balai, 1996: 477).

5. Komunikasi Organisasi

Menurut Goldhaber (1986) komunikasi organisasi adalah "*organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty*"(Muhammad, 2007:67). Atau dengan kata-kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Menurut Denis (1975) dalam buku Komunikasi Organisasi yang dikutip oleh Arni Muhammad, mengemukakan iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi (Muhammad, 2007:86).

Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi. Suatu iklim komunikasi berkembang dalam konteks organisasi. Unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi dapat diringkaskan menjadi lima kategori besar:

a. Anggota organisasi, yaitu orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi dan terlibat dalam beberapa kegiatan primer, antara lain terlibat dalam kegiatan-kegiatan :

   - *Pemikiran,* yang meliputi konsep-konsep, penggunaan bahasa, pemecahan masalah, dan pembentukan gagasan.
   - *Perasaan,* yang mencakup emosi, keinginan, dan aspek-aspek perilaku manusia lainnya yang bukan aspek intelektual.
   - *Selfmoving,* yang mencakup kegiatan fisik yang besar maupun yang terbatas.
   - *Elektrokimia,* yang mencakup brain synaps (daerah kontak otak tempat impuls saraf ditransmisikan hanya ke satu arah), kegiatan jantung, dan proses-proses metabolisme.

   Kegiatan-kegiatan tersebut memungkinkan orang-orang melaksanakan ketrampilan mereka, memahami simbol-simbol, dan memperhatikan dunia serta menjalaninya.

b. Pekerjaan dalam organisasi, yaitu pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi universal, antara lain :

   - *Isi*, terdiri dari apa yang dilakukan anggota organisasi dalam hubungannya dengan bahan, orang-orang, dan tugas-tugas lainnya dengan mempertimbangkan metode-metode serta teknik-teknik yang

digunakan, mesin-mesin, perkakas, dan peralatan yang dipakai, dan bahan, barang-barang, informasi, dan pelayanan yang diciptakan.

- *Keperluan,* merujuk kepada pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dianggap sesuai bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut, meliputi pendidikan, pengalaman, lisensi, dan sifat-sifat pribadi
- *Konteks,* berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan fisik dan kondisi-kondisi lokasi pekerjaan, jenis pertanggungjawaban dan tanggung jawab dalam kaitannya dengan pekerjaan, jumlah pengawasan yang diperlukan, dan lingkungan umum tempat pekerjaan dilaksanakan.

c. Praktik-praktik pengelolaan, tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lainnya. Manajer membuat keputusan mengenai bagaimana orang-orang lainnya, biasanya bawahan mereka, menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Sebagian manajer membawahi para pekerja yang beroperasi dan sebagian lainnya membawahi manajer-manajer lainnya. kegiatan seorang manajer dijelaskan dalam berbagai cara,

- *Pertama,* telah dicapai beberapa konsensus di sekitar gagasan bahwa para manajer melaksanakan lima fungsi utama : perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, pengarahan, dan pengendalian.

- *Kedua,* beberapa bukti menyatakan bahwa manajer melaksanakan sekitan sepuluh peranan dasar yang terbagi menjadi tiga kelompok dasar: peranan antar persona (pemimpin figure, pemimpin, penghubung), peranan yang berhubungan dengan informasi (pengawas, penyuluh, juru bicara), dan peranan yang memerlukan ketegasan (wiraswasta, menangani gangguan, mengalokasikan sumber daya, dan melakukan perundingan).

d. Struktur organisasi, merujuk kepada hubungan-hubungan antara tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi. Struktur organisasi ditentukan oleh tiga variabel kunci :

- *Kompleksitas,* yang merupakan fungsi tiga faktor :
    1. Tingkat yang didalamnya terdapat perbedaan-perbedaan antara unit-unit (*diferensiasi horisontal*) sebagai hasil spesialisasi yang ada dalam organisasi,
    2. Jumlah tingkat otoritas antara para pegawai dan para eksekutif puncak (*diferensiasi vertikal*),
    3. Derajat ketersebaranlokasi fasilitas dan personel organisasi secara geografis (*diferensiasi spasial*).
- *Formalisasi,* merujuk kepada derajat standarisasi dan tugas-tugas. Bila suatu pekerjaan sangat diformalisasikan, keleluasaan pekerja mengenai dimana, kapan, dan bagaimana pekerjaan dilakukan amat sedikit. Formalisasi biasanya terjadi bila tugas-tugas pekerjaan ditentukan oleh

hukum-hukum dan aturan-aturan, apakah dinyatakan secara langsung atau dimengerti begitu saja oleh para pegawai.

- *Sentralisasi,* merujuk kepada derajat keterkonsentrasian pembuatan keputusan pada satu jabatan dalam organisasi. *Disentralisasi,* sebaliknya, merujuk kepada sejauh mana otoritas pembuatan keputusan tersebar di seluruh organisasi.

e. Pedoman organisasi, adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan (Pace & Faules, 2010:151-153).

Redding mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi, yaitu :

1. "*Supportiveness*", atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
2. Partisipasi membuat keputusan.
3. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
4. Keterbukaan dan keterusterangan.
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi (Muhammad, 2007:85).

2.1.5.1. Iklim Dalam Komunikasi Organisasi

Frase iklim komunikasi organisasi menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik. Sama seperti cuaca membentuk iklim fisik untuk suatu kawasan, cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi menciptakan suatu iklim komunikasi. Iklim fisik terdiri dari kondisi-kondisi cuaca umum mengenai suatu wilayah. Iklim fisik merupakan gabungan dari temperatur, tekanan udara, kelembaban, hujan, sinar matahari, mendung, dan angin sepanjang tahun yang dirata-ratakan atas serangkaian tahun.

Iklim komunikasi, dipihak lain, menggunakan gabungan dari persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Dengan cara yang serupa, iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita; kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Redding (1972) menyatakan bahwa “iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif”. (Pace & Faules, 2010: 148)

Iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan, dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi (Poole, 1985, hlm 79) (Pace & Faules, 2010: 148). Dengan mengetahui sesuatu tentang iklim suatu organisasi, kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

2.1.5.2. Pengaruh Komunikasi

Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi, secara aktif memberikan penyuluhan kepada para anggota organisasi dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan (Redding,1972). (Pace & Faules, 2010: 154)

Para anggota organisasi menentukan dan meneguhkan eksistensi pengaruh komunikasi. Jadi melalui proses interaksi para anggota organisasi memeriksa eksistensi kepercayaan. Dengan demikian pengaruh komunikasi sangat bermacam-macam dan berubah menurut cara-cara pengaruh komunikasi

ini ditentukan dan diteguhkan melalui interaksi diantara para anggota organisasi.

Iklim komunikasi tertentu memberikan pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Menurut Bardnard dalam buku komunikasi organisasi menyatakan mengenai teori perilaku yaitu “eksistensi suatu organisasi (Sebagai suatu sistem kerja sama) bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerja sama pula (Pace & Faules, 2010:57). Artinya iklim komunkasi pun mempengaruhi perilaku pegawai, dimana iklim yang negatif dapat benar-benar merusak keputusan yang dibuat anggota organisasi mengenai bagaimana mereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi.

Menurut **Wayne Pace** dalam buku komunikasi organisasi menjelaskan dimensi-dimensi iklim komunikasi yaitu:

1. Kepercayaan

   Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. Pembuatan keputusan partisipatif

   Para karyawan di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan

berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

3. Kejujuran

   Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan ”apa yang ada dalam pikiran mereka“ tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

4. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah

   Komunikasi ke bawah menunjukan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana.

5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

   Personel disetiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan

dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

   Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. (Pace & Faules, 2010: 159-160)

2.1.6. Tinjauan Tentang Karyawan

Pengertian karyawan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan dan sebagainya) dengan mendapat gaji/upah.

Sedangkan menurut **Drs. H. Malayu S. P.** Hasibuan karyawan adalah penjual jasa (Pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian.

Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (Pimpinan).

1. Karyawan Operasional

   Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

2. Karyawan Manajerial

   Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini dan manajer staff :

1. Manajer Lini

   Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*Line Authority*) berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasikan tujuan perusahaan.

2. Manajer Staff

   Manajer staff adalah pimpinan yang mempunyai wewenang staff (*Staff Authority*) yang hanya memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajer lini (Hasibuan, 2002 : 12)

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjadikan alur pikir lebih terarah menjadikan alat pemikiran yang melatarbelakangi penelitian ini. Disini peneliti mencoba menjelaskan mengenai pokok masalah dari penelitian yang dimaksud untuk menegaskan, meyakinkan dan menggabungkan teori dengan masalah yang peneliti angkat dalam penelitian.

2.2.1. Kerangka Teoritis

Dari penelitian yang diteliti terdapat dua variabel X dan variabel Y yang akan diteliti yaitu **situasi kepemimpinan** dan **iklim komunikasi**.

Kajian penelitian ini lebih difokuskan pada komunikasi organisasi antara kepala sekolah dengan karyawan serta sesama karyawan di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung dalam bentuk iklim komunikasi.

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, menginstruksikan atau mempengaruhi orang lain atau organisasi untuk melaksanakan suatu tugas atau tujuan organisasi (Eddy Soernyanto, 2014:346).

Untuk menujang penelitian ini peneliti menggunakan teori kebergantungan (*Contingency Theory*) (Fiedler,1967). Teori kepemimpinan ini mengakui secara tidak langsung bahwa kepemimpinan dipengaruh oleh situasi ketika kepemimpinan itu dilaksanakan.

Teori kontingensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok (*group task situation*) dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya. Dengan perkataan lain, menurut Fiedler, seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat daripada kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara Pemimpin dan situasinya.

Peneliti mengambil teori ini sebagai dasar penelitian karena teori ini mengakui bahwa situasi kepemimpinan menentukan keefektifan pemimpin

tersebut. Pengembangan dari teori ini juga di ambil sebagai acuan untuk variabel X yaitu karakteristik situasi kepemimpinan.

Situasi kepemimpinan sebagai variable X didasari oleh peneliti dengan diperoleh dari teori kebergantungan menurut **Fiedler** (1967) yang menyataan karakteristik suatu situasi kepemimpinan yang paling penting adalah :

1. Relasi pemimpin-anggota

   Relasi pemimpin-anggota yang baik terjadi bila anggota menyukai, mempercayai, dan menghargai pemimpin.

2. Struktur tugas

   Menyatakan sejauh mana cara-cara melakukan pekerjaan diterangkan secara terperinci tahap demi tahap; makin terstruktur tugasnya, makin besar pengaruh pemimpin atas tim tersebut.

3. Kekuasaan jabatan

   Didefinisikan sebagai tingkat hukuman, penghargaan, kenaikan pangkat, disiplin, atau teguran yang dapat diberikan pemimpin kepada anggotanya. (Pace & Faules, 2010:289)

Dari pemaparan diatas menunjukan bahwa situasi kepemimpinan dapat digunakan peneliti untuk mengukur pengaruh situasi kepemimpinan terhadap iklim komunikasi staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung. Untuk indikator variabel X yaitu **relasi pemimpin-anggota, struktur tugas** dan **kekuasaan jabatan.**

Untuk pengukuran iklim komunikasi sebagai varibel Y peneliti menggunakan dimensi-dimensi iklim komunikasi. Menurut **Wayne** dan **Pace**. dalam buku komunikasi organisasi menjelaskan bahwa yang perlu di teliti dalam iklim komunikasi pada sebuah organisasi adalah dimensi-dimensi iklim komunikasi, yaitu :

1. Pembuatan keputusan partisipatif

   Para karyawan di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

2. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah

   Komunikasi ke bawah menunjukan menunjukan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana.

3. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

   Personel disetiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakankecuali ada petunjuk yang berlawanan.

4. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

   Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. (Pace & Faules, 2010: 159-160)

Dari pemaparan diatas maka peneliti menentukan indikator Variabel Y yaitu **pengambilan keputusan partisipatif, keterbukaan dalam komunikasi kebawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas** dan **perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi.**

2.2.2. Kerangka Konseptual

Dari penjelasan yang telah dipaparkan di dalam kerangka teoritis, maka peneliti mencoba mengaplikasikan dalam kerangka pemikiran konseptual. Jika penjelasan dalam kerangka pemikiran teoritis diaplikasikan pada penelitian ini yaitu mengenai pengaruh situasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim komunikasi di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung, maka penjelasan

situasi kepemipinan sebagai variable X dan iklim komunikasi sebagai variable Y, yaitu sebagai berikut :

1. Relasi pemimpin-anggota

   Relasi pemimpin-anggota yang dimaksud adalah relasi antara kepala sekolah dengan staff karayawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung berjalan dengan baik.

2. Sturkur tugas

   Struktur tugas yang dimaksud adalah bagaimana kepala sekolah bisa memberikan arahan kepada staff karyawan dan pengajar mengenai tugas-tugas secara terperinci.

3. Kekuasaan jabatan

   Kekuasaan jabatan yang dimaksud adalah bagaimana kepala sekolah dalam pemberian tingkat hukuman, penghargaan, kenaikan pangkat, disiplin, atau teguran yang dapat diberikan pemimpin kepada staff karyawan dan pengajar.

Berikut penjelasan untuk variabel Y yaitu iklim komunikasi,

1. Pengambilan keputusan partisipatif

   Pembuatan keputusan partisipatif yang dimaksud adalah dimana kepala sekolah mampu mengajak semua staff karywan dan pengajar berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka.

2. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

   Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah menunjukan arus pesan yang mengalir dari kepala sekolah kepada staff karyawan dan pengajar.

3. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

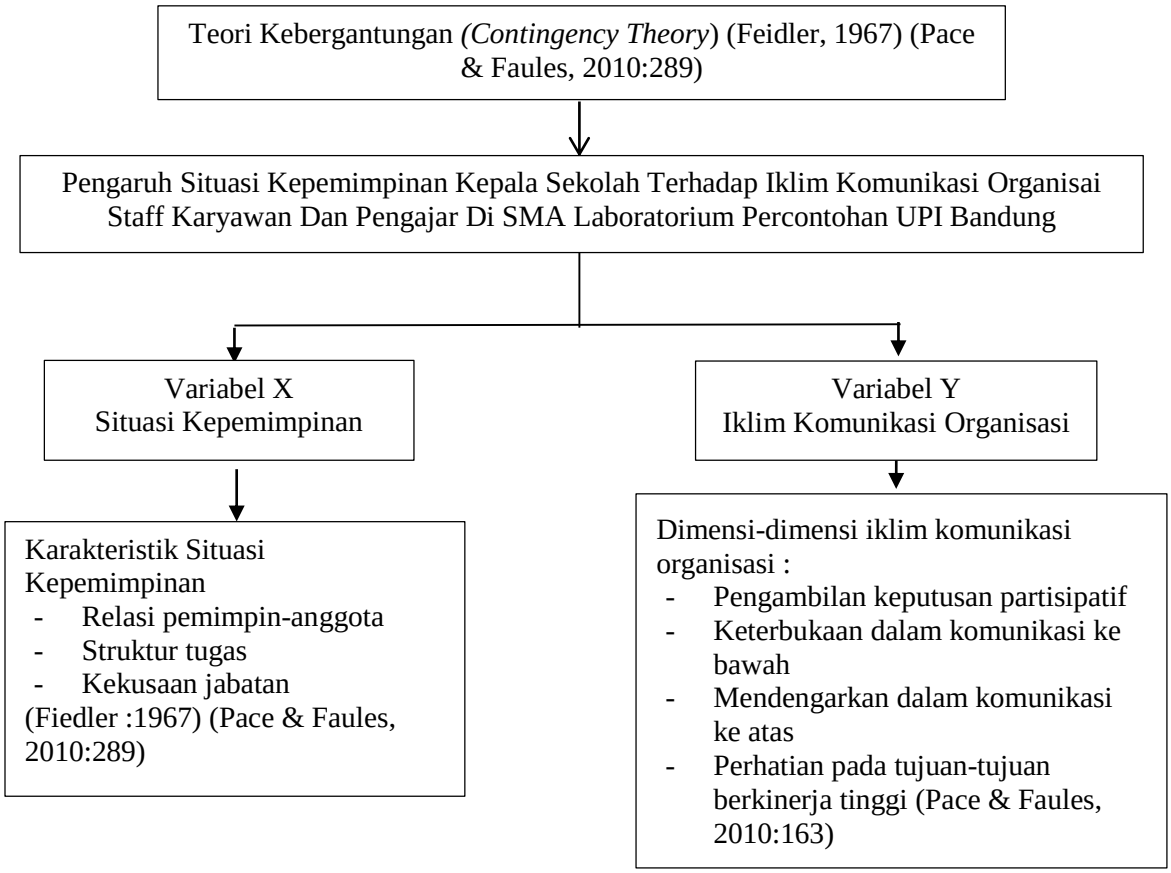
   Staff karyawan dan pengajar harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan oleh sesame pegawai di setiap tingkat jabatan, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka.

4. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

   Pegawau di semua tingkat di SMA Laboratorium percontohan UPI Bandung harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pegawai lainnya.

Dari pemaparan diatas mengenai kaitan variabel X dan Y, berikut gambaran oprasional variable.

Tabel 2.2
Oprasional Variabel



Sumber : Analisi Peneliti, 2015

2.3 Hiptesis

Hipotesis merupakan suatu jawaban sementara yang masih perlu dibuktikan kebenarannya melalui data yang terkumpul. Hipotesis kerja (H_1) menyatakan hubungan antara variabel X dan Y, sedangkan hipotesis nol (H_0) menyatakan tidak ada hubungan antara variabel X dan Y.

Berdasarkan masalah diatas yaitu mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim komunikasi SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung. Maka Hipotesis induk dalam penelitian ini adalah :

1. **H_1**: **Ada pengaruh** antara situasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim komunikasi organisasi staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung
2. **H_0**: **Tidak ada pengaruh** antara situasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim komunikasi oraganiasi staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung

Untuk menunjang hipotesis di atas peneliti membuat sub hipotesi dari indikator yang digunakan, yaitu:

1. **Relasi pemimpin-anggota.**
   a. **H_1**: Ada pengaruh antara **relasi pemimpin-anggota** dari kepala sekolah terhadap iklim komunikasi organisasi staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung.
   b. **H_0**: Tidak ada pengaruh antara **relasi pemimpin-anggota** dari kepala sekolah terhadap iklim komunikasi organisasi staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung.
2. **Struktur tugas.**
   a. **H_1**: Ada pengaruh antara **struktur tugas** dari kepala sekolah terhadap iklim komunikasi organisasi staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung**.**

b. **H_0**: Tidak ada pengaruh antara **struktur tugas** dari kepala sekolah terhadap iklim komunikasi organisasi staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung**.**

3. Kekuasaan jabatan.

a. **H_1**: Ada pengaruh antara **kekuasaan jabatan** kepala sekolah terhadap iklim komunikasi organisasi staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung**.**

b. **H_0**: Tidak ada pengaruh antara **kekusaan jabatan** kepala sekolah terhadap iklim komunikasi organisasi staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung**.**

4. Pembuatan keputusan partisipatif.

a. **H_1**: Ada pengaruh antara situasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap **pembuatan keputusan partisipatif** dengan staff karyawan dan pengajar di **S**MA Laboratorium Percontohan UPI Bandung.

b. **H_0**: Tidak ada pengaruh antara situasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap **pembuatan keputusan partisipatif** dengan staff karyawan dan pengajar di **S**MA Laboratorium Percontohan UPI Bandung.

5. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah.

a. **H_1**: Ada pengaruh antara situasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap **keterbukaan dalam komunikasi ke bawah** dengan staff karyawan dan pengajar di **S**MA Laboratorium Percontohan UPI Bandung.

b. **H_0**: Tidak ada pengaruh antara situasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap **keterbukaan dalam komunikasi ke bawah** dengan staff karyawan dan pengajar di **S**MA Laboratorium Percontohan UPI Bandung.

6. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas.

a. **H_1:** Ada pengaruh antara situasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap **mendengarkan dalam komunikasi ke atas** staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung.

b. **H_0:** Tidak ada pengaruh antara situasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap **mendengarkan dalam komunikasi ke atas** staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung.

7. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi.

a. **H_1:** Ada pengaruh antara situasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap **perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi** dari staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung.

b. **H_0:** Tidak ada pengaruh antara situasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap **perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi** dari staff karyawan dan pengajar di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung.