

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Efektivitas

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (1991:39), efektivitas merupakan kata serapan dari bahasa Inggris yaitu *effective* lalu menjadi efektivitas yang artinya membawa hasil guna atau tepat guna. Efektivitas adalah keberhasilan, kemujaraban, pengaruh atau kesan. Efektivitas juga berarti taraf sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuannya.

Menurut Streers (Swasta, 1998:19), efektivitas merupakan sejauh mana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya manusia dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan operasionalnya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kualitas, kuantitas, dan waktu) yang telah dicapai oleh organisasi yang mana telah ditetapkan sebelumnya. Jika seseorang melakukan perbuatan dengan tujuan tertentu, maka orang tersebut dikatakan efektif apabila sasaran atau tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.

Dengan kata lain, sesuatu disebut efektif apabila proses kegiatan itu waktunya singkat, tenaga sedikit, hemat biaya, tetapi hasilnya sesuai dengan target.

2.2 Tinjauan Komunikasi

Komunikasi berasal dari bahasa Latin *communis* atau *common* dalam bahasa Inggris yang berarti sama. Berkomunikasi berarti kita sedang berusaha untuk mencapai kesamaan makna, “*commonness*” atau dengan ungkapan yang lain melalui komunikasi kita mencoba sedang berbagi informasi, gagasan, atau sikap kita dengan partisipan lainnya.

Menurut Hovland (Arini, 2005:4), ilmu komunikasi adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap. Dalam definisi tersebut mengatakan bahwa komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain

Kendala utama dalam berkomunikasi adalah sering kali kita mempunyai makna yang berbeda terhadap lambang yang sama. Oleh karena itu, seharusnya dipertimbangkan sebagai aktivitas dimana tidak ada tindakan atau ungkapan yang diberi makna secara penuh kecuali jika diinterpretasikan oleh partisipan komunikasi yang terlibat (Sendjaja, 1999:132).

Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam *Buku Human Communication* menguraikan adanya tiga model dalam komunikasi :

a. Model Linier

Model linier adalah pandangan komunikasi satu arah. Dalam model ini, komunikator memberikan suatu stimuli dan komunikan melakukan respon dan tanggapan yang diharapkan, tanpa mengadakan seleksi atau interpretasi.

b. Model Komunikasi Interaksional.

Model ini merupakan kelanjutan dari pendekatan model linier. Pada model ini diperkenalkan gagasan tentang umpan balik (*feedback*). Dalam model ini, penerima melakukan seleksi, interpretasi dan memberikan respon terhadap pesan dari pengirim. Komunikasi dalam model ini dipertimbangkan sebagai proses dua arah, dimana setiap partisipan mempunyai peran ganda, dalam arti dalam satu saat bertindak sebagai pengirim, namun pada waktu yang lain berlaku sebagai penerima pesan.

c. Model Komunikasi Transaksional

Model ini hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan diantara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif, tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan (Sendjaja, 1999:132).

2.3 Tinjauan Organisasi

Menurut James D. Mooney dalam T. Hani Handoko (1997:47) mendefinisikan organisasi sebagai kelompok dua orang atau lebih serta orang yang bergabung untuk tujuan tertentu. Dengan kata lain organisasi merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu hierarki jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dari pendapat diatas dapat digambarkan bahwa didalam suatu organisasi mengisyaratkan adanya suatu jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang sangat jelas. Disamping itu, dalam organisasi juga mengisyaratkan adanya pembagian kerja dalam arti setiap orang dalam sebuah institusi baik yang komersial maupun sosial memiliki satu bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Sendjaja, 1999:132).

Dalam penelitian ini bentuk organisasi yang dimaksudkan adalah sekolah. Sekolah merupakan organisasi formal yang terdiri dari komponen yang memiliki jabatan seperti kepala sekolah, guru, siswa, staf tata usaha, yang dituntut melaksanakan tugas masing-masing sesuai tanggung jawab dalam mencapai tujuan.

2.4 Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi

Hakikat komunikasi adalah proses penyatuan antar manusia. Menurut Effendy (2003:28), komunikasi merupakan proses penyampaian pesan oleh komunikator

kepada komunikan. Komunikasi merupakan proses penyampaian interpretasi informasi yang bekerja di dalam organisasi. Komunikasi juga berperan besar di dalam rangka meningkatkan keefisienan dan keefektifan kerja para anggota organisasi. Hal-hal yang berkaitan dengan efektivitas komunikasi menurut Effendy (2003:28) adalah sebagai berikut :

1. Komunikator harus memahami diri dan berempati

Memahami pribadi orang yang baik, yang seharusnya ada dan dimiliki komunikator. Nilai pribadi merupakan perpaduan antara kemampuan, kejujuran dan itikad baik, seorang komunikator akan memperoleh kepercayaan. Dengan empati seorang komunikator, komunikan akan merasa tertarik karena komunikan merasa ikut serta dalam hubungannya dengan opini secara memuaskan.

2. Komunikator memahami pesan yang disampaikan kepada komunikan

Pesan yang disampaikan tidak hanya dimengerti oleh komunikan tetapi oleh komunikator harus benar-benar memahami pesannya tersebut.

Menurut Wilbur Scham (Effendy, 2003:63), mengemukakan pesan harus :

- a. Dirancang dan disampaikan sedemikian rupa agar menarik komunikan
- b. Menggunakan lambang yang tertuju pada pengalaman yang sama antara komunikator dan komunikan sehingga sama-sama mengerti
- c. Membangkitkan pribadi komunikan dan menyarankan cara untuk memperoleh kebutuhan tersebut

- d. Menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuhan yang layak bagi situasi kelompok tempat komunikasi berada pada saat digerakkan untuk memberikan tanggapan.
3. Komunikator harus memahami komunikasi yang dituju
Komunikator harus memahami kondisi dan keadaan komunikasi secara menyeluruh. Dengan demikian maka faktor psikologis dan kedekatan akan memberikan peluang lebih besar bagi masuknya muatan pesan yang ingin disampaikan sehingga efek yang dicapai akan lebih terlihat secara jelas.

2.5 Tinjauan Komunikasi Organisasi

2.5.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Menurut Wayne Pace dan Don F Faules (Arini, 2005:31), korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Komunikasi organisasi merupakan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarki antara satu dengan yang lainnya berfungsi dalam suatu lingkungan.

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran pesan dalam jaringan komunikasi formal dimana pesan yang disampaikan mengalir dari atas ke bawah (komunikasi ke bawah) atau dari bawah ke atas (komunikasi ke atas) dan pesan yang mengalir dari tingkat otoritas atau level yang sama (komunikasi horizontal) dan juga yang mengalir dari orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi

atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda (komunikasi lintas saluran) (Arini, 2005:183).

Menurut Godhaber yang dikutip oleh Arini Muhammad (2005:67), mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai berikut :“*organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with enviromental uncertainty*”.

Dengan 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 selalu berubah-ubah.

Definisi ini mengandung tujuh konsep kunci, yaitu:

a. Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar ini berjalan terus menerus dan tidak ada hentinya maka dikatakan suatu proses.

b. Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Pesan ini dapat dilihat meenurut klasifikasi bahasa, penerima pesan internal dan esan eksternal, proses penyebaran pesan atau metode difusi dan berdasarkan pengirim atau penerima pesan.

c. Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang atau beberapa orang atau keseluruhan organisasi.

d. Keadaan saling tergantung

Keadaan saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka.

e. Hubungan

Karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka befungsinya bagian-bagian ini terletak pada tangan manusia. Oleh karena itu, hubungan manusia dalam organisasi yang menfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat dalam suatu hubungan perlu dipelajari.

f. Lingkungan

Lingkungan merupakan semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem baik lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

g. Ketidakpastian

Ketidakpastian merupakan perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan yang disebabkan terlalu banyaknya informasi yang diterima daripada sesungguhnya diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka.

Berdasarkan penjelasan diatas, komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai petunjuk dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi dalam hubungan hirarkis antara satu dan lainnya yang berfungsi dalam suatu lingkungan organisasi tersebut.

Komunikasi organisasi terjadi kapan pun, setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Karena fokusnya adalah komunikasi diantara anggota-anggota suatu organisasi, maka analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaahan atas stimulan. Dalam suatu sistem komunikasi organisasi, keadaan tersebut adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan tertentu. Orang dapat disosialisasikan oleh jabatan, menciptakan suatu lingkaran yang lebih sesuai dengan keadaan jabatan pada saat yang sama jabatan tersebut dipersonaliasikan menghasilkan suatu figur atau gambar yang sesuai keadaan orang tersebut.

2.5.2 Komponen Komunikasi Organisasi

Menurut Arini (2005:32), secara umum komponen komunikasi organisasi diantaranya sebagai berikut :

1. Komunikator (sumber)

Komunikator merupakan pihak atau sumber yang menyampaikan pesan.

2. Pesan

Pesan merupakan informasi yang disampaikan oleh pihak yang menyampaikan pesan melalui lambang-lambang atau isyarat dan gerakan.

3. Media atau alat penyalur

Media merupakan alat atau sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari sumber kepada penerima.

4. Komunikan

Komunikan merupakan pihak atau sasaran yang menerima pesan.

5. Efek umpan balik (*feedback*)

Efek umpan balik merupakan bagian dari reaksi yang dikomunikasikan kembali kepada pengirim pesan.

2.5.3 Tujuan Komunikasi Organisasi

Menurut Arini (2005:30), pada umumnya komunikasi organisasi mempunyai tujuan diantaranya sebagai berikut :

1. Pesan yang disampaikan dapat dimengerti
2. Memahami orang lain
3. Supaya pesan dapat diterima orang lain
4. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu.

Jadi secara singkat dapat dipahami bahwa komunikasi bertujuan untuk mengharapkan pengertian, dukungan, gagasan dan tindakan. Setiap mengadakan komunikasi maka perlu melakukan penelitian apa yang menjadi tujuan kita. Selain itu bahasa merupakan alat komunikasi yang mengandung beberapa sifat, sistematis dan komunikatif. Selain itu tujuan komunikasi juga membentuk sikap untuk membuat pilihan atau keputusan untuk bertindak di bawah kondisi tertentu.

2.5.4 Aliran Komunikasi Organisasi

Dalam komunikasi organisasi, informasi berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah (komunikasi ke bawah), sedangkan informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi (komunikasi ke atas), dan informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya (komunikasi horizontal).

Demi terciptanya komunikasi organisasi yang efektif dan efisien, maka perlu adanya arus komunikasi organisasi, yaitu:

1. Komunikasi Organisasi Vertikal (*Vertical Communication*)

a. Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum (Arini, 2005:108).

Hal-hal yang dikomunikasikan ke bawah (Arini, 2005:108-110):

- a) Instruksi tugas berisi pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya.
- b) Rasional merupakan pesan yang menjelaskan tujuan aktivitas dan bagaimana kaitannya dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi.

- c) Ideologi merupakan perluasan dari pesan rasional yang berfungsi untuk mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral, dan motivasi.
- d) Informasi bertujuan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik dan peraturan organisasi, keuangan, kebiasaan, serta data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.
- e) Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya.

Semua bentuk komunikasi ke bawah tersebut dipengaruhi oleh struktur hierarki dalam organisasi. Pesan ke bawah cenderung bertambah karena pesan itu bergerak melalui tingkatan hierarki secara berturut-turut. Bawahan menginginkan informasi dari atasannya dan mencari instruksi dan pekerjaannya, informasi yang berkenaan dengan hal-hal yang mempengaruhi mereka dan berita-berita terbaru. Walaupun informasi yang mereka terima bertambah, mereka masih mencari informasi tambahan (Arini, 2005:110).

Dengan demikian pemimpin menyampaikan pesan dituntut untuk dapat menentukan metode apa yang sesuai dengan pesan yang akan disampaikan sebab apabila metode penyampaian pesan tidak tepat, maka akan terjadi kesalahpahaman sehingga isi pesan tidak dapat tersampaikan dengan baik.

b. Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Dengan adanya komunikasi ke atas supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siapa untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka menerima apa yang disampaikan karyawan.

Hal-hal yang dikomunikasikan ke atas (Devito, 1997:346):

1. Kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan, seberapa jauh pencapaiannya, apa yang masih harus dilakukan, dan masalah lain yang serupa.
2. Masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pertanyaan yang belum terjawab serta berbagai gagasan untuk perubahan dan saran-saran/perbaikan.
3. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan mengenai organisasi, pekerjaan itu sendiri, pekerjaan lain, dan masalah lain yang serupa.

Peran pemimpin dalam komunikasi vertikal sama pentingnya, karena dengan adanya komunikasi dua arah ini dapat menimbulkan keterbukaan antara pimpinan dan bawahan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh terhadap produktivitas kinerja bawahan.

2. Komunikasi Organisasi Horisontal (*Horizontal Communication*)

Menurut Arini (2005:121), komunikasi horisontal merupakan pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Komunikasi horisontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Pesan yang mengalir diarahkan kepada fungsi organisasi secara horisontal biasanya berhubungan dengan tugas atau tujuan kemanusiaan. Komunikasi horisontal mempunyai tujuan tertentu diantaranya sebagai berikut:

1. Mengkoordinasikan penugasan kerja.
2. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan.
3. Memecahkan masalah.
4. Memperoleh pemahaman bersama.
5. Mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan.
6. Menumbuhkan dukungan antarpersona.

Bentuk komunikasi horizontal bersifat koordinatif yang merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi untuk mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Selain itu, komunikasi ini juga untuk menghindari prosedur pemecahan masalah yang lambat. Pola komunikasi horizontal ini berkaitan dengan arus pekerjaan dalam organisasi.

2.6 Tinjauan Kepala Sekolah dan Guru

2.6.1 Tinjauan Kepala Sekolah

Secara etimologis kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah. Menurut Soewardji (1984:60), kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan sekolah. Menurut Daryanto (1998:80) berpendapat kepala sekolah merupakan personil atau komponen sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah.

Sedangkan, menurut Wahdjosumidjo (1999:9), mendefinisikan kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas dan wewenang untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan dalam penelitian ini yaitu guru dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan serta pengajaran sehingga kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien di dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pembelajaran di sekolah tersebut.

2.6.2 Tinjauan Guru

Guru merupakan salah satu komponen sekolah yang sangat penting dalam kegiatan belajar-mengajar. Selain berperan sebagai pengajar, guru juga berperan sebagai pendidik. Selain menyajikan materi di kelas, guru juga harus dapat membuat langkah-langkah pembelajaran yang menyenangkan dalam mengelola kelas. Hal ini wajar karena guru merupakan ujung tombak yang berhubungan langsung dengan siswa sebagai subjek dan objek belajar.

Guru di dalam pengabdianya merupakan panutan ataupun teladan bagi siswanya. Guru adalah seseorang yang diberi tanggung jawab penuh untuk mendidik dan membimbing siswa yang awalnya tidak mengetahui apapun menjadi siswa yang matang dan berkarakter baik dalam pemikiran, akal dan budinya.

Dari beberapa definisi yang mengemukakan guru, namun secara ringkas dapat didefinisikan bahwa guru merupakan pendidik profesional. Tugas utama guru yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi siswa yang dididik pada pendidikan formal (Sembiring, 2008:34).

2.6.3 Hubungan Komunikasi Kepala Sekolah dan Guru

Kepala sekolah merupakan faktor yang ikut menentukan kinerja dan keberhasilan guru, di samping faktor-faktor yang lain seperti faktor institusi dan kelompok organisasi (Gibson 1985:52). Kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang dapat menentukan arah perkembangan organisasi sekolah, sehingga kepemimpinan seorang kepala sekolah mampu mempengaruhi semua orang yang

terlibat dalam proses pendidikan di suatu sekolah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sementara itu, kualitas seorang kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan berkomunikasi yang efektif yang dimiliki kepala sekolah tersebut. Komunikasi efektif yang dikembangkan kepala sekolah akan berhubungan dengan kinerja guru, mengingat dengan komunikasi memunculkan persamaan-persamaan yang membangun kerjasama ke arah yang lebih baik dalam kehidupan organisasi, termasuk persekolahan. Menurut Aribowo Prijosaksono dan Roy Sembel (1999:45) ”kesuksesan seorang manajer, termasuk kepala sekolah, tidak akan pernah diperoleh tanpa penguasaan keterampilan komunikasi yang efektif, sebab tanpa keterampilan tersebut, seorang manajer tidak dapat membangun sebuah *teamwork* yang solid”.

Jadi, keefektifan komunikasi ini memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan sebuah organisasi. Hubungan ini dapat dipahami dari ungkapan William V. Hanney (Effendyi, 2001:113) “*organization consists of a number of people; it involves interdependence; interdependence alls for coordination and coordination requires communication*”. (organisasi terdiri atas sejumlah orang, ia melibatkan keadaan saling bergantung, ketergantungan memerlukan koordinasi, dan koordinasi mensyaratkan komunikasi). Oleh karena itu, komunikasi adalah suatu *sine qua non* bagi organisasi.

Dengan demikian, komunikasi kepala sekolah yang efektif memegang peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan semua komponen yang terdapat di sekolah tersebut (termasuk guru), yang pada gilirannya juga dapat meningkatkan kinerja guru tersebut.

2.7 Tinjauan Tentang Kinerja Guru

2.7.1 Pengertian Kinerja Guru

Secara etimologis, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*) sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2004:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang dalam pelaksanaan tugasnya yang dapat diamati dan dinilai oleh orang lain.

Sulistiorini (2003:223) mendefinisikan kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja berupa hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi tersebut.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kinerja guru dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik guna mencapai tujuan institusi pendidikan.

2.7.2 Penilaian Kinerja Guru

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahertian (Rusman, 2010:50) menjelaskan bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar dan kepemimpinan yang aktif dari guru. Dari paparan definisi di atas, maka ruang lingkup kinerja guru dalam penelitian ini meliputi :

1) Perencanaan pembelajaran

Perencanaan pembelajaran merupakan penjabaran operasional dari kurikulum, sedangkan aplikasi dari perencanaan akan terlihat dalam kegiatan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pembelajaran, terutama sebagai alat proyeksi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama pembelajaran. (Rusman, 2010 : 581).

Dari definisi tersebut, maka penelitian yang akan peneliti lakukan pada aspek perencanaan pembelajaran meliputi :

1. Membuat rencana pelaksanaan pembelajaran

Perencanaan pembelajaran adalah membuat suatu persiapan pembelajaran itu sendiri. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa jika tidak mempunyai persiapan pembelajaran yang baik, maka peluang untuk tidak terarah terbuka lebar, bahkan mungkin cenderung untuk melakukan *improvisasi* sendiri tanpa acuan yang jelas. Pada dasarnya, rencana pembelajaran menetapkan tujuan yang ingin dihasilkan guru selama pembelajaran dan bagaimana guru mencapai tujuan tersebut. Biasanya, rencana pembelajaran dibuat dalam bentuk tertulis, namun hal ini bukanlah suatu keharusan. Salah satu alasan utama mengapa membuat perencanaan dianggap penting adalah karena guru perlu mengidentifikasi tujuan dari pembelajaran yang mereka sampaikan. Guru perlu mengetahui apa yang mereka harapkan bisa dilakukan oleh para siswa pada akhir pembelajaran yang sebelumnya tidak bisa siswa lakukan.

2. Membuat alokasi waktu pelaksanaan pembelajaran proporsional.

Selain membuat pelaksanaan pembelajaran, guru juga dituntut untuk memanfaatkan waktu secara proporsional dengan membuat alokasi waktu pembelajaran secara efektif dan efisien.

2) Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Pembelajaran pada hakekatnya merupakan suatu proses komunikasi transaksional yang bersifat timbal balik, baik antara guru dengan siswa maupun antara siswa dengan siswa, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi transaksional adalah bentuk komunikasi yang dapat diterima, dipahami dan disepakati oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses pembelajaran. Tujuan pembelajaran merupakan rumusan perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar tampak pada diri siswa sebagai akibat dari perbuatan belajar yang telah dilakukan (Sanjaya W, 2008:217).

Berdasarkan hal tersebut di atas (Rusman, 2008:79) mengungkapkan bahwa pelaksanaan pembelajaran adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh guru mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin.

2. Penggunaan media dan sumber belajar

Rossi da Breidle (1966:3) mengemukakan bahwa media pembelajaran adalah seluruh alat atau bahan yang dapat dipakai untuk mencapai tujuan pendidikan meliputi orang, bahan, peralatan, atau kegiatan yang menciptakan kondisi yang memungkinkan siswa memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Sedangkan yang dimaksud sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar disamping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan dalam proses pembelajaran. Memfasilitasi peserta didik melakukan percobaan di laboratorium, studio, atau lapangan.

3. Penggunaan metode pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Memfasilitasi peserta didik melalui pemberian tugas, diskusi, dan lain-lain untuk memunculkan gagasan baru baik secara lisan maupun tertulis. Memberi kesempatan untuk berpikir, menganalisis, menyelesaikan masalah, dan bertindak tanpa rasa takut.

4. Kedisiplinan atau ketepatan waktu

Menurut The Liang Gie (1972), kedisiplinan adalah suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang. Maksudnya, disiplin merupakan ketaatan dan ketepatan pada suatu aturan yang dilakukan secara sadar tanpa adanya dorongan atau paksaan pihak lain atau suatu keadaan di mana sesuatu itu berada dalam tertib, teratur dan semestinya serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

3) Evaluasi atau penilaian pembelajaran

Evaluasi atau penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. (Rusman, 2010:81). Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat evaluasi, pengolahan dan penggunaan hasil evaluasi.

Dengan demikian dapat dimengerti bahwa sesungguhnya penilaian hasil belajar adalah proses mengukur dan menilai terhadap suatu objek dengan menampilkan hubungan sebab akibat diantara faktor yang mempengaruhi objek tersebut. Tujuan evaluasi (penilaian) adalah untuk melihat dan mengetahui proses yang terjadi dalam proses pembelajaran.

4) Hubungan antara perencanaan, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar (evaluasi)

Hubungan antara perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi adalah perencanaan selalu memberi pengaruh yang kuat pada pelaksanaan pembelajaran, dan sebaliknya pelaksanaan pembelajaran berpengaruh pada pencapaian akan proses pembelajaran tersebut yang direfleksikan dalam bentuk evaluasi pembelajaran. Keberhasilan suatu pembelajaran yang dirancang melalui pedoman pembelajaran dalam hal ini rencana pelaksanaan pembelajaran yang di buat secara sistematis dan terencana, maka akan mendapatkan sebuah implementasi pembelajaran yang diharapkan. Kemudian dari proses pembelajaran atau implementasi pembelajaran tersebut akan terjadi suatu perubahan perkembangan dan kemajuan siswa atau peserta didik baik dalam aspek intelektual, psikomotorik, emosional maupun

sikap dan nilai, yang diimplementasikan dalam bentuk evaluasi pembelajaran. Sehingga sebuah pengembangan kurikulum akan terlihat dari kurikulum yang dijadikan sebagai acuan pembelajaran berupa perencanaan dalam bentuk tertulis yang diimplementasikan pada sebuah pembelajaran dan evaluasi hasil belajar siswa.

2.8 Efektivitas Komunikasi Organisasi Antara Kepala Sekolah dan Guru Terhadap Kinerja Guru

Sekolah merupakan organisasi formal yang terdiri atas beberapa komponen seperti kepala sekolah, guru, siswa dan staf tata usaha yang dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab masing-masing dalam mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, memerlukan adanya komunikasi yang baik diantara komponen-komponen dalam organisasi sekolah tersebut. Komunikasi organisasi yang berjalan tidak lancar, menyebabkan informasi yang dibutuhkan oleh setiap komponen tidak maksimal, sebaliknya komunikasi organisasi yang berjalan lancar menyebabkan informasi yang dibutuhkan dapat sampai oleh setiap komponennya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah hendaknya memiliki kemampuan mengatur, menjamin dan mengarahkan guru agar melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing sebagai pendidik. Menurut Arini (2005:36), kontribusi komunikasi organisasi memegang peran penting dalam organisasi baik komunikasi secara vertikal dan komunikasi secara horisontal. Komunikasi secara vertikal terdiri atas komunikasi keatas dan komunikasi kebawah. Komunikasi

keatas berlangsung ketika informasi yang disampaikan berasal dari atasan kepada bawahan (kepala sekolah kepada guru), sedangkan komunikasi ke bawah berlangsung ketika informasi yang disampaikan berasal dari bawahan kepada atasan (guru kepada kepala sekolah). Komunikasi secara horisontal terjadi ketika informasi yang disampaikan berlangsung diantara bawahan yang memiliki kedudukan yang sama (guru dan guru atau guru dan siswa).

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah harus mengusahakan dengan maksimal agar keefektifan komunikasi organisasi dapat terwujud. Efektivitas komunikasi organisasi antara kepala sekolah dan guru diharapkan akan mampu memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah. Kinerja guru merupakan tampilan atau hasil kerja dari seorang guru yang dicapai berdasarkan wewenang dan tanggungjawabnya terhadap pihak sekolah.

Kinerja guru dapat terlihat dari pelaksanaan tugasnya sebagai pengajar dalam perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil pembelajaran. Dalam perencanaan program pembelajaran guru dituntut memiliki kemampuan yang berhubungan dengan bahan ajar, seperti menyusun rencana pembelajaran sesuai kurikulum, merencanakan materi pembelajaran yang tepat. Kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran meliputi kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media, penggunaan sumber belajar, penggunaan metode belajar, serta strategi pembelajaran. Sedangkan, kinerja guru dalam evaluasi atau penilaian hasil pembelajaran meliputi kemampuan guru dalam mengevaluasi hasil

pembelajaran di sekolah secara tepat dan benar serta membina hubungan yang baik dengan unit sekolah.

2.9 Teori Penunjang Penelitian

Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori hubungan manusia. Teori hubungan manusia ini diperkenalkan pada tahun 1930an yang dipelopori oleh Barnard, Mayo, Roethlisberger dan Dickson yang menolak prinsip teori struktural pasif dan menentang pandangan yang mekanis terhadap organisasi yang tidak sensitif terhadap kebutuhan sosial anggota organisasi.

Teori hubungan manusia ini memandang komponen manusia sangat penting dalam organisasi karena itu mereka menekankan pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Manusia sebagai anggota organisasi merupakan inti organisasi sosial yang terlibat dalam tingkah laku organisasi. Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan mengarahkan aktualisasi diri pekerja, akan mempertinggi motivasi atau kinerja dalam bekerja sehingga akan dapat meningkatkan produksi organisasi. (Arini, 2005:128).

2.10 Kerangka Pikir

Di dalam suatu organisasi mengisyaratkan adanya suatu jenjang jabatan kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang jelas. Sekolah merupakan organisasi formal yang terdiri atas subsistem seperti kepala sekolah, guru, siswa, dan staf tata usaha yang memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing dalam mencapai tujuan

sekolah tersebut. Untuk menjalankan dan mencapai tujuan sekolah maka subsistem pada sekolah tersebut harus saling berinteraksi, bersinergi, dan bekerjasama secara integral dalam mencapai tujuan tersebut.

Kepala sekolah merupakan komponen terpenting yang bertindak sebagai pemimpin dengan posisi dan peran strategis untuk meningkatkan kinerja dalam hal ini adalah guru. Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam mempengaruhi dan mengajak guru melaksanakan pekerjaan yang mengarah pada pencapaian tujuan sekolah tersebut. Asumsinya, jika guru dapat bekerja secara efektif maka tujuan organisasi akan tercapai dengan maksimal.

Dalam penyelenggaraannya diperlukan adanya interaksi diantara kepala sekolah dan guru dimana hal tersebut terbentuk dengan adanya proses komunikasi. Proses komunikasi tersebut dapat berlangsung secara vertikal dan horisontal. Komunikasi vertikal (*vertical communication*) dikatakan komunikasi ke bawah (*downward communication*) jika informasi berasal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya rendah (kepala sekolah kepada guru), sedangkan komunikasi vertikal disebut komunikasi ke atas (*upward communication*) jika informasi berasal dari seseorang yang otoritasnya lebih rendah kepada orang lain yang otoritasnya lebih tinggi (guru kepada kepala sekolah). Komunikasi horisontal (*horizontal communication*) terjadi bila informasi yang disampaikan berasal dari orang-orang dan jabatan yang sama tingkat otoritasnya, biasanya berupa tugas dan tanggungjawab, koordinasi, dan pemecahan masalah.

Efektifnya komunikasi organisasi yang berjalan baik dan lancar antara kepala sekolah dan guru akan menghasilkan hubungan yang harmonis, antara kepala sekolah dan guru dan antar sesama guru sehingga dapat meningkatkan kinerja guru di sekolah. Kinerja guru merupakan tampilan atau hasil kerja dari seorang guru yang dicapai berdasarkan wewenang dan tanggungjawab terhadap siswa, pihak sekolah atau masyarakat sekitar. Tugas guru sebagai seorang pendidik adalah tanggung jawab yang besar karena guru harus memberikan yang terbaik untuk siswa dan sekolah tempat mereka bekerja.

Untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional dengan kinerja yang tinggi. Menurut Rusman (2010:30), kinerja guru dapat diukur melalui perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan evaluasi atau penilaian hasil pembelajaran.

Untuk memudahkan peneliti dan pembaca dalam memahami substansi dari permasalahan dan alur penelitian secara terstruktur maka diperlukan suatu bagan kerangka pikir.



Gambar I
Kerangka Pikir

2.11 Hipotesis

Secara etimologis, hipotesis dibentuk dari dua kata, yaitu *hypo* dan *tesis*. *Hypo* berarti kurang dan *tesis* berarti pendapat. Jadi hipotesis merupakan kesimpulan yang belum sempurna, sehingga perlu untuk disempurnakan dengan membuktikan kebenaran, dimana menguji hipotesis diperlukan data dari lapangan (Bugin, 2001:90). Berdasarkan pernyataan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: ada efektivitas komunikasi organisasi antara kepala sekolah dan guru terhadap kinerja guru di SMK Negeri 2 Bandar Lampung.

H₀: tidak ada efektivitas komunikasi organisasi antara kepala sekolah dan guru terhadap kinerja guru di SMK Negeri 2 Bandar Lampung.