

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Komitmen Organisasi**

##### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Robert dan Kinicki (Kreitner, 2011), komitmen organisasi adalah cerminan di mana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Mowday (Sopiah, 2008) menyebut bahwa komitmen kerja adalah sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Selain itu, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, mengidentifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, dan mengetahui keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut.

Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk

mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi menurut Luthans (2006) adalah refleksi loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi serta keyakinan untuk menerima nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Robbin dan Judge (2008), komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Meyer dan Allen (1997) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga karakteristik utama yaitu antara lain *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Berdasarkan dari pengertian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi guru adalah suatu perilaku pengajar yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk berusaha mencapai kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi di sekolah.

## **2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi**

Menurut Mayer, Allen, dan Smith (dalam Luthans, 2008) ada tiga aspek komitmen yaitu :

- a) Komitmen Afektif, yaitu adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri.

- b) Komitmen berkesinambungan, adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Komitmen ini menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.
- c) Komitmen Normatif, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalitas.

Menurut Katner (dalam Sopiah, 2008) bahwa terdapat tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

- a) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berkaitan dengan dedikasi anggota dalam melanjutkan kelangsungan hidup organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Hal ini terjadi karena kepercayaan karyawan pada norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- c) Komitmen terkendali (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang

diinginkannya. Sebab norma-norma tersebut mampu dan sesuai dalam memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Pertama, faktor yang menyebabkan komitmen afektif, antara lain karakteristik organisasi, karakteristik pribadi, dan pengalaman kerja. Pertama, karakteristik organisasi yang mempengaruhi komitmen afektif adalah cara pengambilan kebijakan perusahaan. Kedua, karakteristik pribadi yang mempengaruhi komitmen afektif, antara lain variabel demografis, seperti gender, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja, serta variabel seperti kepribadian, dan nilai (value) yang dianut. Secara keseluruhan hubungan antara variabel demografis dan komitmen afektif tidak konsisten dan kurang kuat. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa wanita memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada pria (Meyer & Allen, 1997).

Kedua, faktor yang menyebabkan komitmen Rasional. Menurut Meyer dan Allen (1997), faktor yang menyebabkan komitmen rasional adalah investasi yang diberikan pada organisasi dan alternatif pekerjaan lain. Komitmen rasional (continuance commitment) berkorelasi negatif dengan jumlah alternatif pekerjaan lain serta menariknya pekerjaan lain tersebut (Meyer dan Allen, 1997). Investasi maupun alternatif pekerjaan ini tidak akan berdampak apapun terhadap komitmen rasional apabila karyawan tidak menyadari dan tidak mengetahui akibatnya.

Ketiga, faktor yang menyebabkan komitmen normative. Menurut Meyer dan Allen (1997), faktor-faktor yang menyebabkan komitmen normatif antara lain proses sosialisasi dan investasi yang diberikan organisasi pada karyawannya. Proses sosialisasi terjadi di lingkungan keluarga maupun lingkungan kerja.

Komitmen dalam organisasi tidak terjadi begitu saja dengan sangat mudah dan cepat. Melainkan mengalami proses yang bertahap dan cukup panjang. Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan yaitu:

- a) ciri pribadi, pekerja termasuk jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan.
- b) ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- c) pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara-cara pekerja lain dalam mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sedangkan Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

- a) Faktor personal, hal ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian, dan lain sebagainya.
- b) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkungan jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

- c) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan terhadap karyawan.
- d) Pengalaman kerja, hal ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan dalam organisasi. Sebab tingkat komitmen antara karyawan yang memang sudah puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan karyawan yang baru saja bekerja.

Menurut Steer dan Porter (dalam Sopiah, 2008), ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

- a) Faktor personal meliputi *job expectation*, *psychological contract*, *job choice factor*, dan *karakteristik personal (kepribadian)*. Sebab keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
- b) Faktor organisasi, meliputi *initial works experience*, *job scope*, *supervision*, *goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan memunculkan dan membentuk tanggung jawab.
- c) Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalkan ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada yang lebih baik maka karyawan akan meninggalkannya.

Dari penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

- a) Faktor personal, yang salah satunya merupakan faktor kepribadian. Yang mana sebagai pondasi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan.

- b) Faktor organisasi, ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dan lain sebagainya.

Faktor yang bukan berasal dari organisasi, seperti tidak adanya tawaran pekerjaan yang jauh lebih baik atau gaji yang lebih rendah dari organisasi.

Berdasarkan faktor yang dikemukakan sebelumnya maka dapat diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat berasal dari afektif, seperti ikatan emosional guru, komitmen berkesinambungan, seperti untung dan rugi yang didapatkan oleh guru apabila berada di organisasi sekolah, dan normative, seperti keyakinan guru terhadap tanggung jawabnya sebagai pengajar di SLB.

Menurut Dessler terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk membangun atau menumbuhkan komitmen organisasi seseorang, yaitu sebagai berikut (Sopiah, 2008):

- a) *Make it charismatic*. Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
- b) *Build the tradition*. Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- c) *Have comprehensive grievance procedures*. Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

- d) *Provide extensive two way communications.* Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- e) *Create a sense of community.* Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dll.
- f) *Build value homogeneity.* Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
- g) *Share and share alike.* sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.
- h) *Emphasize barnraising, cross utilization, and teamwork.* Organisasi sebagai suatu community harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi organisasi sehingga orang yang bekerja di tempat basah perlu juga ditempatkan di tempat yang kering. Semua organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi.
- i) *Get together.* Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali



produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dll. Yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.

- j) *Support employee development.* Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.
- k) *Commit to actualizing.* Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuatu dengan kapasitas masing-masing.
- l) *Provide first year job challenge.* Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi, harapannya, dan kebutuhannya. Beri bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya.
- m) *Enrich and empower.* Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan.
- n) *Promote from within.* Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar.
- o) *Provide developmental activities.* Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.

- p) *The question of employee security*. Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.
- q) *Commit to people first values*. Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi positif terhadap organisasi.
- r) *Put in writing*. Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dll. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekadar lisan.
- s) *Hire Right-Kind Managers*. Bila pimpinan ingin menawarkan nilai-nilai, kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll. Pada bawahannya, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
- t) *Walk the talk*. Tindakan jauh lebih efektif dari sekadar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

Dari beberapa langkah yang telah disebutkan sebelumnya salah satu yang dapat menumbuhkan komitmen organisasi adalah komunikasi dua arah baik dari sesama anggota organisasi, maupun atasan dan bawahan.

## **B. Komunikasi Interpersonal**

### **1. Definisi Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik verbal maupun nonverbal (Mulyana, 2005).

Komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau di antara sekelompok kecil orang-orang dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi didalam diri sendiri, didalam diri manusia terdapat kompone-komponen komunikasi seperti sumber, pesan, saluran penerima dan balikan. Dalam komunikasi interpersonal hanya seorang yang terlibat. Pesan mulai dan berakhir dalam diri individu masing-masing. Komunikasi interpersonal mempengaruhi komunikasi dan hubungan dengan orang lain. Suatu pesan yang dikomunikasikan, bermula dari diri seseorang (Budyatna & Ganiem (2011).

Setelah melalui proses interpersonal tersebut, maka pesan-pesan disampaikan kepada orang lain. Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi antara seseorang dengan seseorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Dengan bertambahnya orang-orang yang terlibat dalam komunikasi menjadi bertambah komplekslah komunikasi tersebut (Budyatna & Ganiem (2011).

Komunikasi antarpribadi juga didefinisikan sebagai komunikasi yang terjadi di antara dua orang yang mempunyai hubungan yang terlihat jelas di antara mereka, misalnya percakapan seseorang ayah dengan anak, sepasang suami istri, guru dengan murid, dan lain sebagainya. Dalam definisi ini setiap komunikasi baru dipandang dan dijelaskan sebagai bahan-bahan yang terintegrasi dalam tindakan komunikasi antarpribadi (Devito, 2011).

Pentingnya suatu komunikasi interpersonal ialah karena prosesnya memungkinkan berlangsung secara dialogis. Dialog adalah bentuk komunikasi antarpribadi yang menunjukkan terjadinya interaksi. Mereka yang terlibat dalam komunikasi bentuk ini berfungsi ganda, masing – masing menjadi pembicara dan pendengar secara bergantian. Dalam proses komunikasi dialogis nampak adanya upaya dari para pelaku komunikasi untuk terjadinya pergantian bersama (*mutual understanding*) dan empati. Dari proses ini terjadi rasa saling menghormati bukan disebabkan status sosial melainkan didasarkan pada anggapan bahwa masing – masing adalah manusia yang berhak dan wajib, pantas dan wajar dihargai dan dihormati sebagai manusia (Devito, 2011).

Komunikasi interpersonal dibandingkan dengan komunikasi lainnya, dinilai paling ampuh dalam kegiatan mengubah sikap, kepercayaan, opini dan perilaku komunikan. Alasannya karena komunikasi ini berlangsung tatap muka, oleh karena dengan komunikasi itu terjadilah kontak pribadi (*personal contact*), yaitu pribadi anda menyentuh pribadi komunikan. Ketika menyampaikan pesan, umpan balik berlangsung seketika (*immediate feedback*) mengetahui pada saat itu tanggapan komunikan terhadap pesan yang diontarkan pada ekspresi wajah dan

gaya bicara. Apabila umpan balik positif, artinya tanggapan itu menyenangkan, kita akan mempertahankan gaya komunikasi sebaliknya jika tanggapan komunikasi negatif, maka harus mengubah gaya komunikasi sampai komunikasi berhasil (Sopiah, 2008).

Oleh karena kemampuan dalam mengubah sikap, kepercayaan, opini dan perilaku komunikasi itulah maka bentuk komunikasi interpersonal seringkali digunakan untuk menyampaikan komunikasi persuasif (*persuasive communication*), yakni suatu teknik komunikasi secara psikologis manusiawi yang sifatnya halus, luwes berupa ajakan, bujukan atau rayuan. Dengan demikian maka setiap pelaku komunikasi akan melakukan empat tindakan yaitu membentuk, menyampaikan, menerima dan mengolah pesan. Keempat tindakan tersebut lazimnya berlangsung secara berurutan dan membentuk pesan diartikan sebagai menciptakan ide atau gagasan dengan tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian sebelumnya dapat disimpulkan komunikasi interpersonal adalah proses penyampaian dan penerimaan pesan yang dilakukan 2 orang atau lebih secara tatap muka dalam hal ini adalah antara guru dan guru lainnya, guru dan murid, guru dan kepala sekolah.

## **2. Karakteristik Komunikasi Interpersonal**

Weaver II (dalam Budyatna & Ganiem, 2011) menyebutkan karakteristik karakteristik komunikasi interpersonal. Menurutnya terdapat delapan karakteristik dalam komunikasi interpersonal, yaitu:

- a. Melibatkan paling sedikit dua orang.
- b. Adanya umpan balik atau *feedback*.

- c. Tidak harus tatap muka.
- d. Tidak harus bertujuan.
- e. Menghasilkan beberapa pengaruh atau *effect*.
- f. Tidak harus melibatkan atau menggunakan kata-kata (komunikasi non verbal).
- g. Dipengaruhi oleh konteks. Konteks meliputi: jasmaniah, sosial, historis, psikologis, keadaan kultural yang mengelilingi peristiwa komunikasi.
- h. Dipengaruhi oleh kegaduhan atau *noise*. Kegaduhan dapat bersifat eksternal, internal, atau semantik.

### 3. Aspek-aspek Komunikasi Interpersonal

Devito (2011) mengatakan bahwa aspek-aspek komunikasi interpersonal, yaitu keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*Positiveness*), dan kesetaraan (*equality*).

#### a. Keterbukaan (*Openess*)

Kualitas keterbukaan mengacu pada tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Ini tidak berarti bahwa orang harus dengan segera membuka semua riwayat hidupnya. Sebaliknya, harus ada kesediaan untuk membuka diri dan mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan, asalkan pengungkapan diri ini patut.

Aspek keterbukaan yang kedua mengacu kepada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Kita memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan

terhadap orang lain. Aspek ketiga menyangkut “kepemilikan” perasaan dan pikiran. Terbuka dalam hal ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang anda lontarkan adalah milik anda dan anda bertanggung jawab atasnya.

Keterbukaan terlihat dari paling sedikit ada dua aspek, yakni aspek keinginan untuk terbuka bagi setiap orang yang berinteraksi dengan orang lain, di mana masing-masing tidak tertutup di dalam menerima informasi dan berkeinginan untuk menyampaikan informasi dari dirinya bahkan juga informasi mengenai dirinya kalau dipandang relevan dalam rangka pembicaraan antarpribadi dengan lawan bicaranya. Aspek lainnya ialah keinginan untuk menanggapi secara jujur semua stimuli yang datang kepadanya .

Keterbukaan menunjukkan reaksi secara terbuka terhadap apa yang dikatakan oleh masing-masing. Tidak menunjukkan ketidakpedulian (*indifference*), dan menunjukkan penghargaan terhadap perbedaan pendapat. Komunikasi antarpribadi dikatakan efektif jika terdapat keterbukaan dalam berkomunikasi.

b. Empati (*Empathy*)

Backrack (dalam Devito, 2011) mendefinisikan empati sebagai “kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kaca mata orang lain itu.” Berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya, berada di kapal yang sama dan merasakan perasaan yang sama dengan

cara yang sama. Orang yang empatik mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang.

Kita dapat mengkomunikasikan empati baik secara verbal maupun nonverbal. Secara nonverbal, kita dapat mengkomunikasikan empati dengan memperlihatkan (1) keterlibatan aktif dengan orang itu melalui ekspresi wajah dan gerak-gerik yang sesuai; (2) konsentrasi terpusat meliputi kontak mata, postur tubuh yang penuh perhatian, dan kekuatan fisik; serta (3) sentuhan atau belaian yang pantas.

Empati adalah merasakan sebagaimana yang dirasakan oleh orang lain, perasaan bersama perasaan orang lain, mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain. Dengan empati seseorang akan memahami posisinya, darimana mereka berasal, di mana mereka sekarang dan ke mana mereka akan pergi. Empati tidak menempatkan penilaian pada perilaku atau sikap orang lain sebagai perilaku atau sikap yang salah atau benar.

c. Sikap Mendukung (*Supportiveness*)

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan di mana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*). Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung.

Dukungan adakalanya terucapkan dan adakalanya tidak terucapkan. Dukungan yang tidak terucapkan bisa berupa komunikasi non verbal seperti gerakan-gerakan anggukan kepala, kerdipan mata, senyum, atau



tepukan tangan. Dukungan menunjukkan adanya keterbukaan dan empati di mana komunikator merasa bahwa pendapatnya tidak akan mendapat kritikan, atau diserang, sehingga membuatnya segan untuk berpendapat atau menunjukkan perilaku tertentu.

d. Sikap Positif (*Positiveness*)

Kita mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi interpersonal dengan sedikitnya dua cara: (1) menyatakan sikap positif dan (2) secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi. Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikasi interpersonal terbina jika seseorang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif.

Iklim organisasi yang sehat akan menjamin efektivitas organisasi. Iklim yang sehat mendorong semangat dukungan dan kerjasama di seluruh organisasi, dan hal ini kondusif untuk memotivasi anggota organisasi untuk bekerja dengan sukarela

Sikap positif memiliki tiga aspek atau unsur, yaitu:

1. Adanya perhatian yang positif terhadap diri seseorang.
2. Perasaan positif terhadap orang lain itu dikomunikasikan.
3. Adanya perasaan positif dalam situasi komunikasi umum, yang bermanfaat untuk mengefektifkan kerja sama dalam organisasi.

e. Kesetaraan (*Equality*)

Dalam setiap situasi, barangkali terjadi ketidaksetaraan. Salah seorang mungkin lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan atau cantik, atau lebih atletis daripada yang lain. Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar ada dalam segala hal. Terlepas dari ketidaksetaraan ini, komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Kesetaraan berarti kita menerima pihak lain. Kesetaraan merujuk pada kesetaraan pribadi, di mana para pihak yang berkomunikasi dihargai dan dihormati sebagai manusia yang mempunyai sesuatu yang penting untuk dikontribusikan kepada sesamanya. Kesetaraan memungkinkan terjadinya peluang yang sama bagi para pihak untuk berbicara dan mendengarkan tanpa didominasi oleh salah satu pihak.

### **C. Sekolah Luar Biasa**

#### **1. Pengertian Sekolah Luar Biasa**

Sekolah Luar Biasa (SLB) adalah sebuah lembaga pendidikan yang melayani pendidikan bagi anak-anak berkebutuhan khusus. Sebagai lembaga pendidikan SLB dibentuk oleh banyak unsur yang diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan, yang proses intinya adalah pembelajaran bagi peserta didik (Mangunsong, 2009).

SLB adalah sekolah khusus bagi anak usia sekolah yang memiliki kebutuhan khusus (Supriadi, 2003). Menurut Petunjuk Pelaksana Sistem Pendidikan Nasional Tahun 1993 (Supriadi, 2003), lembaga pendidikan SLB

adalah lembaga pendidikan yang bertujuan membantu peserta didik yang menyandang kelainan fisik atau mental, perilaku dan sosial agar mampu mengembangkan sikap, pengetahuan dan keterampilan sebagai pribadi maupun anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitar serta dapat mengembangkan kemampuan dalam dunia kerja atau mengikuti pendidikan lanjutan. Satuan SLB disebut juga sistem segregasi yaitu sekolah yang dikelola berdasarkan jenis ketunaan namun terdiri dari beberapa jenjang.

Program pendidikan di SLB dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan siswa berkebutuhan khusus sehingga diperlukan materi-materi, teknik-teknik pengajaran, peralatan, dan fasilitas khusus termasuk tenaga pendidik atau guru yang memiliki pengetahuan serta pengajaran khusus untuk anak-anak berkebutuhan khusus (Mangunsong, 2009). Setiap orangtua yang memiliki Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) yang sekolah di SLB tentunya menginginkan pelayanan pendidikan terbaik untuk anak mereka, salah satunya adalah para guru yang memiliki kinerja tinggi.

Oleh karena itu, sekolah luar biasa dalam penelitian ini adalah guru yang mengajar di sekolah luar biasa “X” di Yogyakarta.

#### **D. Pelatihan Komunikasi Interpersonal untuk Meningkatkan**

##### **Komitmen Organisasi pada Guru SLB**

Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi organisasi dan tujuannya. (Kreinter & Kinicki, 2008). Komitmen

organisasi memiliki tiga aspek penting yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*. Individu yang memiliki komitmen organisasi akan terlihat memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi di tempatnya bekerja. Guru yang kurang memiliki rasa keyakinan terhadap keberhasilan pembelajaran menunjukkan komitmen yang lemah untuk mengajar, kurang dalam menghabiskan waktu untuk mata pelajaran, mereka merasa tidak yakin, dan kurang mencurahkan waktu untuk keseluruhan hal-hal akademis (Bandura, 2002).

Menurut Djamarah (2002), guru adalah salah satu unsur manusia dalam proses pendidikan. Pada proses tersebut, guru memegang tugas ganda yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar guru bertugas mentransfer sejumlah bahan pelajaran kepada anak didik, sedangkan sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif, dan mandiri. Di tangan para guru bergantung masa depan karir peserta didik yang menjadi tumpuan para orang tua.

Griffin (2004) menyatakan seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi dan melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Individu yang memiliki komitmen rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sendiri sebagai orang luar, dan mereka tidak ingin melihat dirinya sebagai anggota jangka

Komitmen organisasi pada guru sebenarnya tidak lepas dari masalah sistem komunikasi yang berlangsung di sekolah. Komunikasi merupakan kunci yang sangat berarti bagi individu dalam memahami peranannya dalam organisasi. Salah satu jenis komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan/ institusi adalah

komunikasi interpersonal. Pentingnya suatu komunikasi interpersonal karena prosesnya berlangsung secara dialogis. Dalam proses komunikasi dialogis nampak adanya upaya dari para pelaku komunikasi untuk terjadinya pergantian bersama (*mutual understanding*) dan empati (Devito, 2011).

Salah satu cara untuk menjembatani masalah yang ada dalam sebuah organisasi adalah dengan membudayakan komunikasi interpersonal yang efektif. Komitmen dibangun berdasarkan kepercayaan yang menuntut komunikasi dua arah. Semakin efektif komunikasi interpersonal yang terjadi di tempat kerja, maka akan mampu menumbuhkan, memelihara dan mempertahankan semangat kerja anggota. Semangat kerja yang tinggi akan menimbulkan dampak positif yaitu berupa meningkatnya komitmen anggota terhadap organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai (Iqbal, 2010).

Komunikasi mampu menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu organisasi atau kelompok, yaitu : kendali, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Melalui komunikasi para guru akan saling mengetahui permasalahan yang mereka hadapi satu sama lain sehingga mereka dapat saling bertukar pendapat dan mencari jalan keluar agar tercipta komitmen yang baik dalam organisasinya. Tubbs dan Moss (2002) mengemukakan efektivitas komunikasi interpersonal ditandai antara komunikan dan komunikator dalam sebuah proses komunikasi terwujud saling pengertian, kesenangan, mempengaruhi, hubungan sosial yang baik, juga adanya tindakan nyata sebagai umpan balik. Diharapkan dengan terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif yang didasari oleh asertivitas pada karyawan sebuah perusahaan, karyawan tidak melakukan hal-hal

yang dapat merugikan sebuah perusahaan dalam rangka meminta perhatian dari pihak manajemen perusahaan hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan itu.

De Vito (1997), yaitu komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan, informasi, pikiran, sikap tertentu antara dua orang dan di antara individu itu terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan atau komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenal permasalahan yang akan dibicarakan yang pada akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku sehingga komunikasi itu menjadi penting.

Desain organisasi harus memungkinkan terjadinya komunikasi ke empat arah yang berbeda, yaitu : ke bawah, ke atas, horizontal, serta diagonal (Gibson, dkk, 2006). a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*). b. Komunikasi ke atas (*upward communication*). c. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*). d. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*).

Pada sebuah organisasi, komunikasi mengalir dari individu kepada individu lain secara langsung baik formal maupun kelompok meliputi komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal ataupun diagonal. Komunikasi tersebut disebut sebagai komunikasi interpersonal, yang merupakan pengaruh penting atas perilaku antar pribadi. Gibson, dkk (2006), menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal tidak dapat dielakkan dalam setiap fungsi organisasi sehingga komunikasi interpersonal merupakan suatu hal yang penting bagi pencapaian keberhasilan suatu organisasi.

Pelatihan komunikasi interpersonal ditengarai memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan komitmen seseorang terhadap organisasinya karena

dapat mengurangi stress kerja pada individu tersebut (Ghazavi, Lohrasbi, dan Mehrabi, 2010).

Dengan mengikuti pelatihan komunikasi interpersonal guru akan mampu mengetahui bagaimana mereka bekerja, memecahkan masalah, mengevaluasi hasil kerjanya, serta membuat keputusan bersama. Komunikasi interpersonal di organisasi dapat mempengaruhi keterikatan anggota terhadap organisasi tempatnya bekerja. Membangun komunikasi yang baik dengan membuat keuntungan yang tinggi. Semakin efektif komunikasi interpersonal di kalangan anggota, maka akan semakin tinggi komitmen kerjanya. Menurut Dessler ( dalam Sopiah, 2008) salah satu yang dapat menumbuhkan komitmen organisasi adalah komunikasi dua arah baik dari sesama anggota organisasi, maupun atasan dan bawahan. Adapun aspek-aspek yang terdapat dalam komunikasi interpersonal untuk meningkatkan komitmen organisasi meliputi, keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan.

Keterbukaan dipahami sebagai keinginan untuk membuka diri dalam mengungkapkan informasi secara jujur sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dalam berinteraksi (Devito, 2011). Keterbukaan sangat penting dimiliki oleh guru-guru di dalam organisasi, dengan terciptanya keterbukaan satu sama lain maka akan mempermudah guru-guru untuk memperoleh informasi, saling bertukar pikiran berdasarkan pengetahuan masing-masing dan mampu bekerjasama untuk meningkatkan mutu sekolah. Rogers (dalam Romli, 2014) mengatakan bahwa sebuah organisasi akan mapan dan mampu bertahan ketika semua anggota dalam organisasi mampu bekerjasama untuk menjapai tujuan yang sama. Oleh karena

itu, guru perlu terbuka terhadap rekan kerja, kepala sekolah, siswa, dan orang tua agar dapat meningkatkan komitmen organisasi di sekolah.

Empati adalah kemampuan seseorang untuk mengenali, mempersepsi, dan merasakan perasaan orang lain. Karena pikiran, kepercayaan, dan keinginan seseorang berhubungan dengan perasaannya (Devito 2011). Empati memiliki 3 aspek yaitu kognisi (*cognition*), pemahaman (*understanding*), dan mengkomunikasikan pemahaman (*communication of understanding*). Semakin tinggi empati yang dimiliki oleh guru maka guru akan semakin mampu merasakan, mengupayakan untuk memahami kondisi orang lain, baik itu anak didik atau rekan kerja. Individu dengan persepsi positif terhadap lingkungan kerjanya menjadi salah satu factor meningkatkan komitmen (Sjabadhyni, 2001). Oleh karena itu, guru diharapkan mampu memiliki empati yang tinggi seperti saling memahami kondisi, baik rekan kerja dan siswa sehingga mampu meningkatkan komitmen organisasi

Dukungan, cara menjadi pendengar yang baik adalah fokus pada lawan bicara, menghindari memotong pembicaraan, tunjukkan reaksi, buka pikiran, hindari fokus pada diri sendiri, aktif merespon obrolan (Devito 2011). Guru yang mendapatkan dukungan dengan aktivitas yang dilakukan di dalam sekolah akan menciptakan rasa kebermaknaan dalam diri guru sehingga mampu meningkatkan komitmen yang ada di dalam diri guru tersebut. Persepsi dukungan organisasi mengacu pada karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades &



Eisenberger, 2002). Oleh karena itu, guru perlu adanya dukungan satu sama lain untuk menciptakan komitmen organisasi yang lebih baik.

Sikap positif meliputi upaya untuk mendorong, menghargai, tentang keberadaan dan kepentingan orang lain yang berbentuk pujian atau penghargaan (Devito 2011). Sikap positif guru di sekolah merupakan hal penting dan produktif untuk dapat menunjang pencapaian suatu organisasi. Dengan adanya sikap positif, seperti meningkatkan disiplin kerja, mematuhi peraturan-peraturan sekolah, tepat waktu, maka akan menimbulkan keinginan untuk tetap ingin bertahan di sekolah demi tercapainya tujuan sekolah. Komitmen organisasi mampu mendorong seorang karyawan untuk menunjukkan perilaku yang positif seperti, mematuhi kebijakan, membangun hubungan baik dengan rekan kerja, serta meningkatkan pencapaian dalam pekerjaan (Dwinasari 2004). Oleh karena itu sikap positif pada guru sangat diperlukan untuk meningkatkan komitmen organisasi di sekolah

Kesetaraan, bagaimana caranya membuat mereka bisa menerima perbedaan yang kita miliki, fokus pada kesamaan pada yang dimiliki bukan pada perbedaannya, karena perbedaan sering kali menjauhkan, lakukan yang terbaik yang kamu bisa lakukan dan dorong dirimu untuk menunjukkan sisi terbaik (Devito 2011). Guru, baik atasan maupun bawahan hendaknya berperilaku setara dan adil pada saat di sekolah, baik dari segi ras, jenis kelamin, agama, latar belakang sosial, pendidikan, dan status kesehatan untuk mencegah diskriminasi di sekolah sehingga komitmen organisasi di sekolah dapat terjalin dengan kuat serta tujuan sekolah dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Oleh karena itu, sebaiknya tidak ada perbedaan atau diskriminasi antarguru di sekolah sehingga

dapat tercipta lingkungan yang harmonis dan membuat guru untuk bertahan dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi di sekolah.

Berdasarkan penelitian dari Siburian (2013) ada pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi guru SMK, dan dalam penelitian Setyono (2013) komunikasi interpersonal pemimpin kelompok sel terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi anggota kelompok sel di Satelit Holy.

Dengan demikian, berdasarkan uraian penelitian-penelitian sebelumnya diketahui bahwa telah ditemukan penelitian mengenai komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi baik karyawan yang bekerja di perusahaan atau guru di sekolah, akan tetapi penelitian terhadap guru yang mengajar di sekolah luar biasa masih jarang sehingga peneliti tertarik untuk meneliti hal tersebut pada guru Sekolah Luar Biasa "X".

## **F. Hipotesis**

Hipotesis pada penelitian ini adalah komitmen organisasi yang lebih tinggi akan didapatkan oleh kelompok guru SLB yang mendapatkan pelatihan komunikasi interpersonal, dibandingkan dengan komitmen organisasi kelompok guru SLB yang tidak mendapatkan pelatihan komunikasi interpersonal.